



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Agnė Stokonytė**

**UAB „TERRA MEDIA“ VERTĖS SIŪLYMO MUZIEJAMS  
TOBULINIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**UAB „TERRA MEDIA“ VERTĖS SIŪLYMO MUZIEJAMS TOBULINIMAS**

**Studijų programa: Tarptautinis verslas (621N12004)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**  
VMTV-4 gr., Agnė Stokonytė  
2016-05-12

---

**Vadovė**  
Prof. dr. Liudmila Bagdonienė  
2016-05-

**Recenzentė**  
Lekt. dr. Rita Jucevičienė  
2016-05-

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

AGNĖ STOKONYTĖ

(Studento vardas, pavardė)

Studijų programa: M7026M21 Tarptautinis verslas (621N12004)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „UAB „Terra media“ vertės siūlymo muziejams tobulinimas“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gegužės 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Agnės Stokonytės** baigiamasis magistro darbas tema „UAB „Terra media“ vertės siūlymo muziejams tobulinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Stokonytė, Agnė. Study of *Improvement of Value Proposition for Museums by UAB Terra Media* / Master's Final Thesis in International Business / supervisor Prof. dr. Liudmila Bagdonienė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: value creation; value proposition; improvement of value proposition; customer value; innovative products; product innovation; service innovation; design and renovation of museums' exhibits.

Kaunas, 2016. 111 p.

## SUMMARY

The growth of consumer demand; higher requirements for the quality of products; increasing competition between organizations; the rapid implementation of technological innovations and changes in business (which are made by these factors) allows us to state, that the foundation of organizations' success becomes the ability to offer such value for consumers, that competitors would not be able to suggest. When the consumer receives more beneficial proposition from competitors he tends to change his decision, so the organization, in order to attract and retain consumers, must identify and substantiate the ways to improve its value proposition. The researcher of this paper focuses on product innovation as a way to improve the value proposition. Also, in this paper the product is understood as a set of tangible and intangible characteristics which includes goods, services and solutions of information technologies.

The improvement of value proposition stimulated museums to reconsider their business model, so they started to promote and implement cultural innovation. Therefore, the exchange of cultural institutions' concept stimulated the creation of professional organizations which creates and offers specialized proposals for museums. UAB Terra media is one of that specialized organizations for which its beneficial to implement and develop products' innovation in order to improve the value proposition for museums and to stay competitive in the market.

Various of Lithuanian and foreign authors extensively explored the importance of museums' modernization. But there is a lack of researches which reveal the interactions between museums and organizations which provide specialized offers for it; and the lack of researches which compare the approach of museum and specialized organization about the value proposition. Therefore it is worth to make a research which could help to reveal the opinion of museums and organization itself about the solutions which were proposed and which can be proposed in the future, and how specialized organizations could improve its value proposition.

The object of this paper – the value proposition of UAB Terra media.

The aim – to reveal the prospects of the improvement of value proposition for museums by UAB Terra Media.

Objectives:

1. To analyze the concept of the value proposition.
2. To discuss the good practises of innovative solutions for foreign museums.
3. To evaluate the value proposition of UAB Terra media by the approach of organization itself and the museums.
4. To substantiate the prospects of the improvement of value proposition for museums by UAB Terra Media.

The results of the research show that respondents' expectations exceeded by works of installation and design of information terminal. The informant of interview also agrees that UAB Terra media tends to concentrate more on programming. The biggest part of respondents evaluates UAB Terra media products as being qualitative, having attractive design and being comfortable to use. The competency of employees, communication culture, the ways how organization takes into consideration all remarks and suggestions, complexity of services, design and quality of IT solutions were evaluated as satisfying the expectations.

Respondents' expectations were not or not enough satisfied by information stands and various furniture of exposition. The compliance of deadlines set were also evaluated differently, from low to medium. The interview informant also admits this problem. Organization plans to propose new products for museums – "Augmented reality", operated light and physical objects by information terminal seem very attractive for respondents. Respondents evaluated foreign best practices as well. Exploitation of space, covival and snappy interactive solutions seems very attractive for respondents. There are some products which are suggested by UAB competitors but UAB Terra media does not suggest it. "Water screens" and "3D mapping" technology seem attractive for a few respondents but others do not like it. The creation of advertisement for museums and events' planning seems very attractive for respondents but as the interview results show, UAB Terra media is not planning to do that kind of activities.

## DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS

**Vertės siūlymas** – įmonės prekių ar paslaugų bei procesų visuma, skirta vartotojų poreikiams tenkinti, atsakanti į klausimus: kuo įmonė išsiskiria, kokias vartotojo problemas padeda spręsti, kokius poreikius patenkina (Kinderis, 2012).

**Vertė vartotojams** – santykis tarp iš produkto gaunamos apčiuopiamos bei neapčiuopiamos naudos ir iš vartotojo patiriamų piniginių bei nepiniginių sąnaudų įsigyjant tą produktą (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2008).

**Vertės bendrakūra** – procesas, leidžiantis įmonėms ir jų klientams kurti vertę per sąveiką. Šiuo atveju įmonei suteikiama galimybė pagrįsti siūlomą vertę, o vartotojas tiesiogiai dalyvauja vertės kūrimo procese analizuodamas produktus, teikdamas pastabas ir pasiūlymus, sulaukdamas grįžtamojo ryšio (Skålén ir kt., 2015).

**Produktas** – materialių ir nematerialių savybių rinkinys apimantis prekes, paslaugas, informacinių technologijų (toliau IT) sprendimus (Kotler, Armstrong, 2010)

**Produkto inovacija** – „prekės ir paslaugos, kurios tam tikromis savybėmis ar ketinimu jas naudoti gerokai skiriasi nuo anksčiau rinkoje (ar konkrečioje įmonėje) gamintų prekių ar teiktų paslaugų“ (Jakubavičius ir kt., 2008, p. 25).

**Informacinis terminalas muziejui** – interaktyvus kompiuterinis įrenginys, su instaliuota programine įranga, skirtas informacijai teikti, edukaciniams žaidimams, vaizdo peržiūroms ir kt. (UAB „Terra media“ [Žiūrėta 2016-03-02]. Prieiga per internetą <http://www.terramedia.lt/>).

**„Papildyta realybė“** (angl. *Augmented reality*) – technologija, ant matomos tikrosios realybės pateikianti papildomai „išpieštus“ informacijos sluoksnius. Trimačiai virtualūs objektai atrodo egzistuojantys vienoje erdvėje su realiu pasauliu (McKenna-Cress ir Kamien, 2013).

**„Trimatės dioramos“** – trimačiai, iš dalies permatomi modeliai (McKenna-Cress ir Kamien, 2013).

**3D spausdinimas** – programinė įranga „nuskaito“ objekto duomenis, įvairių medžiagų, dažniausiai – plastiko sluoksniai dedami vienas ant kito kol „atspausdinamas“ trimatis objektas (McKenna-Cress ir Kamien, 2013).

**„Vandens ekranai“** – vanduo išpurškiamas ypač smulkiais lašeliais į kuriuos projektuojamas vaizdas atrodo tarsi holograma (UAB „Prezentacijų centras“ [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą <http://prezentacijos.lt/>).

**„3D mapping“** – projekcijų technologija, kuri gali bet kurį objektą skaitmeniniu būdu transformuoti į ekraną ir atkurti natūralų vaizdą be iškreipimo (UAB „Prezentacijų centras“ [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą <http://prezentacijos.lt/>).

# TURINYS

SUMMARY .....	4
DARBE NAUDOJAMOS SAŲVOKOS .....	6
PAVEIKSLŲ SAŲAŠAS.....	8
LENTELIŲ SAŲAŠAS.....	9
ĮVADAS.....	10
1. VERTĖS SIŪLYMŲ MUZIEJAMS TYRIMŲ PROBLEMATIKA .....	13
2. VERTĖS SIŪLYMO KONCEPCIJOS TEORINĖ ANALIZĖ .....	17
2.1. Vertės siūlymo reikšmė.....	17
2.2. Produktų inovacijos kaip vertės siūlymo dalis.....	22
2.3. Bendradarbiavimas ir atsakomybės kuriant vertę vartotojui.....	28
3. UŽSIENIO ŠALYSE MUZIEJUOSE TAIKOMŲ NOVATORIŠKŲ SPRENDIMŲ APŽVALGA ...	33
4. UAB „TERRA MEDIA“ VERTĖS SIŪLYMO MUZIEJAMS TYRIMO METODIKA IR REZULTATŲ ANALIZĖ .....	39
4.1. UAB „Terra media“ charakteristika.....	39
4.2. Empirinio tyrimo dizainas: tikslas, metodai, instrumentarijus, eiga .....	40
4.3. UAB „Terra media“ ir konkurentų siūlomų produktų lyginamoji analizė.....	42
4.4. Interviu turinio analizės rezultatai.....	44
4.5. Anketinės apklausos duomenų analizės rezultatai .....	52
4.6. Empirinio tyrimo rezultatų diskusija.....	62
5. UAB „TERRA MEDIA“ VERTĖS SIŪLYMO MUZIEJAMS TOBULINIMO PERSPEKTYVOS .	65
IŠVADOS.....	67
PRIEDAI .....	76

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vertės grandinė, padedanti suprasti vertės reikšmę .....	17
2 pav. Vertės pasiūlymo vartotojui formavimo struktūra .....	20
3 pav. Paslaugų inovacijų dimensijų modelis .....	25
4 pav. UAB „Terra media“ darbuotojų struktūra .....	39
5 pav. UAB „Terra media“ siūlomų produktų vertinimas .....	54
6 pav. UAB „Terra media“ papildomų paslaugų vertinimas .....	55
7 pav. UAB „Terra media“ produktų savybių vertinimas.....	55
8 pav. UAB „Terra media“ teikiamų dizaino sprendimų vertinimas.....	57
10 pav. UAB „Terra media“ ir muziejaus komunikavimo efektyvumo projekto rengimo ir užsakymo vykdymo metu vertinimas .....	58
11 pav. UAB „Terra media“ numatomų įvairių naujų sprendimų muziejams vertinimas.....	59
12 pav. Užsienio specializuotų įmonių muziejams siūlomų sprendimų vertinimas .....	60
13 pav. Kitų Lietuvos specializuotų įmonių muziejams siūlomų sprendimų vertinimas .....	61
14 pav. UAB „Terra media“ 2013 m. muziejinių projektų registras .....	107
15 pav. UAB „Terra media“ 2014 m. muziejinių projektų registras, psl nr. 1 .....	108
16 pav. UAB „Terra media“ 2014 m. muziejinių projektų registras, psl nr. 2 .....	109
17 pav. UAB „Terra media“ 2015 m. muziejinių projektų registras, psl nr. 1 .....	110
18 pav. UAB „Terra media“ 2015 m. muziejinių projektų registras, psl nr. 2 .....	111



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Paslaugos kaip produkto inovacijų sąvokos .....	24
2 lentelė. Verslo paslaugų inovacijų tipai ir jų komponentai .....	26
3 lentelė. Erdvės išnaudojimo sprendimai.....	33
4 lentelė. Interaktyvūs jutiminiai sprendimai .....	34
5 lentelė. Užsienyje paplitę aukštųjų technologijų sprendimai .....	34
6 lentelė. Išskirtiniai aukštųjų technologijų sprendimai.....	35
7 lentelė. Trimačiai sprendimai .....	36
8 lentelė. Šmaikštūs, žaismingi sprendimai .....	37
9 lentelė. Interaktyvi veikla be IT .....	38
10 lentelė. UAB „Terra media“ ir konkurentų siūlomų IT ir kitų technologijomis paremtų.....	42
produktų lyginimas.....	42
11 lentelė. UAB „Terra media“ ir konkurentų siūlomų dizaino ir kitų ekspozicijų kūrimo ir projektavimo sprendimų lyginimas .....	42
12 lentelė. Kitų konkurentų siūlomų sprendimų lyginimas .....	43
13 lentelė. Įmonės siūloma vertė užsakovams ir stiprybės .....	44
14 lentelė. Įmonės silpnybės .....	46
15 lentelė. Įmonės ištekliai, naudojami kuriant vertės siūlymus.....	46
16 lentelė. Užsienio gerosios praktikos diegimo galimybių „Terra media“ įmonėje vertinimas	47
18 lentelė. Įmonės produktų reklamos vertinimas .....	50
19 lentelė. UAB „Terra media“ novatoriškų produktų plėtros galimybių vertinimas .....	51
20 lentelė. Informacija apie respondentus ir jų atstovaujama muziejų .....	52
21 lentelė. Interviu su vadovu klausimyno pagrindimas.....	77
22 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno pagrindimas.....	97

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Vartotojų poreikių, kokybės reikalavimų augimas, tarp organizacijų didėjanti konkurencija, sparčiai diegiamos technologinės inovacijos ir dėl šių veiksnių atsirandantys pokyčiai versle leidžia teigti, kad organizacijų sėkmės pagrindu tampa gebėjimas siūlyti vartotojams tokią vertę, kurios nesugebėtų pasiūlyti kitos konkuruojančios organizacijos (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2008). Vartotojai linkę įsigyti tuos produktus, kurie duoda jiems didžiausią vertę mainais už jų pačių atiduodamą vertę (laikas, pinigai ir kt.). Atsiradus vartotojo atžvilgiu naudingesniam pasiūlymui, jis linkęs pakeisti sprendimą, todėl įmonės, norėdamos pritraukti ir išlaikyti vartotojus, turi atrasti ir pagrįsti vertės siūlymo tobulinimo būdus (Harrison, Wicks, 2013). Šiame darbe kaip vertės siūlymo tobulinimo būdas akcentuojamos produktų inovacijos, o pats produktas, remiantis Kotleriu ir Armstrongu (2010), suprantamas kaip materialių ir nematerialių savybių rinkinys apimantis prekes, paslaugas, informacinių technologijų (toliau IT) sprendimus. Inovacijų diegimas laikomas vienu iš reikšmingiausių vertės siūlymo tobulinimo priemonių siekiant ilgalaikio įmonių augimo (Rubalcaba, 2007).

Produktų inovacijų diegimas kultūros sektoriuje, į kurį įeina teatrai, bibliotekos, galerijos, muziejai ir kt., yra ne mažiau reikšmingas nei kituose šalies sektoriuose. Anot Coblenč'o ir Sabatiero (2014), vertės siūlymų tobulinimas paskatino muziejus persvarstyti savo verslo modelius ir jie pradėjo skatinti ir diegti kultūros naujoves. Lietuvos valstybinės institucijos suinteresuotos muziejinės veiklos tyrimais ir naujovių diegimu muziejuose. Muziejų modernizavimo 2007-2015 metų programos vykdymo pradžioje atlikta esamos būklės analizė, kurios metu nustatyta, kad senos, ilgametės muziejų ekspozicijos yra nepatrauklios visuomenei, ypač jaunesniajai kartai, ir neskatina jos kūrybiškumo bei trukdo tinkamai išnaudoti muziejų šviečiamąjį ir ekonominį potencialą (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, 2007). Muziejai, kaip kultūrinė institucija, užtikrinanti istorijos tęstinumą, paveldą, komunikaciją, vertybių saugojimą, turi iš naujo atrasti vietą modernių technologijų ir vartotojiškoje visuomenėje, iš naujo pergaltoti ir pristatyti veiklą, pabrėžiant kuriamą pridėtinę vertę žmonėms (Aleksandravičius, Matkevičienė, 2015). Todėl, keičiantis kultūros įstaigų veiklos koncepcijai susikūrė profesionalios įmonės, kuriančios ir teikiančios specializuotus siūlymus muziejams (Grigonienė, 2014).

Nacionalinėje 2014-2020 metų pažangos programoje akcentuojama edukacinių priemonių panaudojimo, programų sukūrimo bei pritaikymo įvairioms muziejų lankytojų grupėms, naudojant novatoriškus ir interaktyvius kūrybinius sprendimus, svarba. Lunevičius (2014) pabrėžia, kad novatoriškiems, interaktyviems sprendimams kurti ir diegti prireikia nemažai specializuotų dizaino, technologinių, programavimo, vadybinių ir kt. žinių. Anot Grigonienės (2014), muziejininkai kompetentingi savo srityje, tačiau dažniausiai jiems pritrūksta specifinių žinių technologiniame,

dizaino lygmenyse, o atskirai įdarbinti dizainerį, programuotoją ar kitą specialistą muziejui per brangu. Dėl to labai reikšmingomis tampa įmonės, kurios specializuojasi muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo srityje ir sprendžia muziejų modernizavimo problemas.

Statistikos departamento duomenimis, 2014 m. pab. – 2015 m. pr. Lietuvoje veikė 104 muziejai. Muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo srityje specializuotos verslo įmonės ir kai kurios reklamos agentūros jau dabar šalies muziejams teikia inovacijomis pagrįstus vertės siūlymus (Vaičekauskas, 2014). UAB „Terra media“ – viena iš įmonių, kurios specializacija – muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo paslaugos. UAB „Terra media“ siūlo ir įgyvendina eksponatų pateikimo lankytojams ir visos ekspozicijos erdvės dizaino sprendimus, technologinius, interaktyvius ir kitus informacijos pateikimo lankytojams būdus. Įmonei tikslinga diegti produktų inovacijas ir jas plėtoti siekiant tobulinti vertės siūlymą muziejams, kad išliktų konkurencinga rinkoje bei efektyviai ir produktyviai vykdytų veiklą, tuo pačiu prisidėdama prie bendro šalies ekonominės situacijos gerinimo.

Įvairių Lietuvos ir užsienio autorių (Liutkus, 2002; Minghetti ir kt., 2002; Christianson ir kt., 2009; Janes, 2010; Friedman, 2010; Strolytė, 2010; Diamantopoulou ir kt., 2012; Blinstrubas, 2012; Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2013; Aleksandravičius ir Matkevičienė, 2015; Hellgren, 2015 ir kt.) plačiai išnagrinėta muziejų modernizavimo svarba, tačiau atlikta mažai tyrimų, sufokusuotų į specializuotus produktus muziejams, kurie atskleistų sąveiką tarp muziejų ir įmonių, kurios teikia jiems sprendimus ir kurie lygintų vertės siūlymus muziejams. Todėl tikslinga atlikti tokius tyrimus, kurie padėtų atskleisti muziejaus specialistų ir pačios įmonės nuomonę apie įgyvendinamus ir įgyvendintus sprendimus muziejams ir nustatyti, ar pasiteisino muziejaus lūkesčiai po tam tikrų atnaujinimų, kokios dizaino ir kitos programos bei priemonės ir kodėl buvo pasirinktos, ko trūksta šioje srityje specializuotoms Lietuvos įmonėms ir kaip būtų galima tobulinti specializuotos įmonės siūlomą vertę.

**Problema** – kaip padidinti UAB „Terra media“ vertės siūlymo muziejams patrauklumą.

**Tyrimo objektas.** UAB „Terra media“ muziejams siūloma vertė.

**Tyrimo tikslas** – išryškinti UAB „Terra media“ vertės siūlymo muziejams tobulinimo perspektyvas.

**Uždaviniai:**

1. Išnagrinėti vertės siūlymo koncepciją.
2. Aptarti užsienio šalyse muziejams įgyvendinamų novatoriškų sprendimų gerąją praktiką.
3. Įvertinti UAB „Terra media“ vertės siūlymą užsakovų ir įmonės požiūriu.
4. Pagrįsti UAB „Terra media“ vertės siūlymo muziejams vystymo perspektyvas.

**Tyrimo metodai:** Mokslinės literatūros analizė, internetinių šaltinių analizė, iš dalies struktūrizuotas interviu, anketinė apklausa, turinio (angl. *content*) analizė.

**Raktiniai žodžiai:** vertės kūrimas; vertės siūlymas; vertės siūlymo tobulinimas; vertė vartotojui; novatoriški produktai; produktų inovacijos; paslaugų inovacijos; muziejų ekspozicijų projektavimas ir atnaujinimas.

# 1. VERTĖS SIŪLYMŲ MUZIEJAMS TYRIMŲ PROBLEMATIKA

Muziejai visais laikais laikomi svarbiu kultūros paveldu, jau nuo pat XX a. vidurio pradėjo akcentuoti suartėjimo su lankytojais ir prisitaikymo prie jų poreikių svarbą, naujovių būtinumą ir pradėti laikyti ne tik kultūrinio paveldo saugotojais, bet ir švietimo, pramogų, laisvalaikio praleidimo vieta (Liutkus, 2002). Keičiantis kultūros įstaigų veiklos koncepcijai, ėmė kurtis profesionalios įmonės, teikiančios specializuotus siūlymus muziejams (Grigonienė, 2014).

Minghettis ir kt. (2002) pastebi, jog didėjant laisvalaikio pramogų ir kultūrinės veiklos pasiūlai, turistų lankytinų vietų pasirinkimui ir kitoms laisvalaikio praleidimo alternatyvoms, muziejams darosi vis sunkiau pasiūlyti vertę, atitinkančią lankytojų poreikius. Lunevičius (2014) pabrėžia, kad novatoriškų, interaktyvių sprendimų kūrimui ir diegimui prireikia nemažai specializuotų dizaino, technologinių, programavimo, vadybinių ir kitų žinių. Anot Grigonienės (2014), muziejininkai kompetentingi savo srityje, tačiau dažniausiai jiems pritrūksta specifinių žinių technologiniame, dizaino ar kituose lygmenyse, o atskirai įdarbinti dizainerį, programuotoją ar kitą specialistą – muziejui per brangu. Todėl labai reikšmingomis tampa įmonės, specializuotos muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo srityje, sprendžiančios muziejų modernizavimo, paklausos lankytojų atžvilgiu didinimo problemas.

Anot Janeso (2010), neigiamą įtaką muziejų paklausai daro ne tik įvairių laisvalaikio praleidimo būdų gausa, bet ir dėl globalizacijos atsiradusi kultūrinės įvairovės erozija. Kultūrų supanašėjimas, nykimas, kultūrinių ypatumų, anksčiau laikytų paslaptyste viešinimas lemia, kad lankytojus darosi vis sunkiau nustebinti, sužavėti kitų kultūrų autentiškumu. Muziejui atsiranda poreikis gebėti įdomiai, novatoriškai pateikti tiek vaizdinę, tiek kitokio pobūdžio informaciją, pasitelkiant modernius atnaujinimo sprendimus.

Christianson ir kt. (2009) analizavo išskirtinį muziejaus atsinaujinimo atvejį. *Baltimore & Ohio* geležinkelio muziejaus stogas per stiprią pūgą užgriuvo ant reikšmingos istorinės kolekcijos. Susiklosčius kritinei situacijai muziejus priėmė nemažai sprendimų – siekiant atitaisyti žalą buvo samdomos inžinerijos, architektūros, dizaino sprendimus teikiančios įmonės. Autoriai pastebi, kad iki nelaimės muziejuje vyravo sąstingis ir nebuvo numatoma jokia modernizacija. Stogo įgriuvimas atnešė nemažai nuostolių, tačiau nenumatytos aplinkybės priverstė pakeisti muziejų iš esmės, dėl ko padidėjo muziejaus siūloma vertė ir išaugo lankytojų skaičius.

Friedmanas (2010) atliko mokslo muziejų evoliucijos tyrimus. Visų pirma, autorius pastebėjo, kad šio pobūdžio muziejai vieni iš pirmųjų pradėjo diegti interaktyvius sprendimus, kad lankytojas galėtų ne tik stebėti eksponatus, bet ir turėtų sąveiką su jais. Autorius išskyrė tris muziejų kartas. Pirmosios kartos technikos muziejų, pradėtų steigti XIX a., paskirtis buvo mokyti naujus amatininkus ir dizainerius, naudojant kolekcijas kaip mokomąsias priemones. Tačiau XX a. pradžioje į muziejų jau

pradėta žiūrėti kaip visos visuomenės švietimo įstaiga. Tai – antrosios kartos muziejai. Visuomenės švietimas tapo vienu iš svarbiausių tikslų, todėl interaktyvūs elementai taip pat tapo itin reikšmingi. Šiandieniam – trečios kartos muziejuje – susipina visuomenės švietimo, interaktyvių ir naujomis technologijomis paremtų sprendimų svarba.

Strolytė (2010) atliko kultūros paveldo skaitmeninio turinio sklaidos Lietuvoje tyrimą. Autorė, siekdama atskleisti vartotojų poreikį, išsiaiškino, kad kultūros paveldą skaitmeninti ir jį skleisti ypatingai svarbu būtent muziejams. Čia sukaupia daugiausiai kultūros paveldo objektų, tačiau didelė dalis muziejinių vertybių guli saugyklose, nes trūksta ekspozicinės erdvės. Dėl to eksponatų, kurie „paslėpti“ pateikimas skaitmeninėje erdvėje labai svarbus, siekiant suteikti lankytojams platesnį suvokimo apie muziejuje saugomas vertybes ir žinių apie jas spektrą. Tačiau muziejininkai neturi kompetencijos, kad patys atliktų eksponatų skaitmeninimo procesus.

Diamantopoulou ir kt. (2012), remdamiesi įgyvendintu trijų metų trukmės projektu „The Museum, the exhibition and the Visitors: Meaning making in a new arena for learning and communication“, akcentuoja muziejaus transformacijos reikšmę per technologijų diegimą muziejuje, skaitmeninių programų instaliavimą, dizaino atnaujinimą, siekiant efektyvesnės komunikacijos tarp muziejaus ir jo lankytojų, bei mokymosi galimybių. Autoriai pastebi, kad panašu, jog skaitmeninių technologijų muziejuose diegimo motyvacija auga ir tai galimai padidins muziejaus, kaip švietimą ir komunikaciją skleidžiančios įstaigos, įvaizdį. Išanalizavę skirtingus technologijų ir dizaino sprendimų atvejus Londono, *Stockholm museum of antiquities* ir *East Asia museum of antiquities*, Diamantopoulou ir kt. (2012) teigia, kad technologijos suteikia platų muziejaus pristatymo ir komunikacijos galimybių pasirinkimą ir tampa įrankiu tiek muziejaus, tiek lankytojų lūkesčių patenkinimui.

Blinstrubas ir kt. (2012), tirdami Šiaulių „Aušros“ muziejaus atvejį ir analizuodami mokslinę literatūrą teigia, kad muziejaus teikiamų paslaugų kokybė priklauso nuo dėmesio, skiriamo lankytojams, todėl ryšiai su visuomene įgauna vis didesnę svarbą. Siekdami pritraukti lankytojus, muziejai turi gebėti juos sudominti, pateisinti, o idealiu atveju – pranokti jų lūkesčius.

Aleksandravičius ir Matkevičienė (2015) išskiria šiuolaikinių technologijų bei muziejaus įsitvirtinimo virtualioje erdvėje reikšmę, pabrėžia muziejaus komunikacijos su suinteresuotaisiais ir muziejų įvaizdžio, kaip komunikacinės veiklos rezultato svarbą. Autoriai atliko Lietuvos nacionalinių ir respublikinių muziejų interneto svetainėse formuojamo įvaizdžio tyrimą, siekdami išsiaiškinti kaip muziejai prisistato savo internetiniuose tinklalapiuose, ar bendraudami su suinteresuotaisiais taiko interaktyvias komunikacijos formas. Viena iš esminių išvadų – muziejai aktyviai įsitraukia į informacinėmis technologijomis pagrįstą komunikaciją, įtraukdami ir suinteresuotuosius. Aleksandravičius ir Matkevičienė (2015) pastebi, kad šiuolaikinės technologijos iš esmės keičia

muziejų ir, laikui bėgant, turėtų pasikeisti ir visuomenėje nusistovėję stereotipai apie muziejus ir jų veiklą.

Hellgren (2015) taip pat pritaria, kad technologinė pažanga keičia lankytojų poreikius. Besivystanti žinių ir inovacijų visuomenė tampa vis reiklesnė, todėl muziejai, kaip paslaugų teikėjai, privalo skirti dėmesį lankytojams, atsižvelgti į jų poreikius ir atitinkamai įrengti ar atnaujinti ekspozicijas, jų pristatymo elementus, eksponatų pateikimo stilių, erdvės dizainą bei kitus aspektus. Muziejai turi gebėti pasiūlyti lankytojų poreikius atitinkančią vertę, išsaugoti kultūrinį paveldą ir domėjimąsi juo tiek mūsų šalies piliečiams, tiek užsieniečiams, pasitelkiant XXI a. žinių visuomenei priimtinas, inovatyvias informacijos pateikimo priemones.

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ yra numatoma, kad sėkmingai šalies raidai esminę įtaką turės visuomenės kultūros, suvokimo, elgesio permainos ir visuomenėje vyraujančios vertybės, tad kultūros sektorius turi tapti šių procesų katalizatoriumi.

Glosienė ir Manžuch (2003) atskleidžia, kodėl muziejams tikslinga samdyti muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo srityje specializuotas verslo įmones, siūlančias inovatyvius ir interaktyvius sprendimus. Iškilus klausimams kokią įrangą derėtų pirkti, kaip su šia įranga dirbti, kaip pritraukti lankytoją ir t.t. muziejus tikisi, kad komercinis partneris prisiims technologijų diegimo ir kitus rūpesčius, panaikins kompetencijos trūkumo muziejuje problemą priimdamas vadybinius ir technologinius sprendimus. Lunevičius (2014) pabrėžia, kad dažniausiai ekspozicijos atnaujinamos ar kuriamos specialaus projekto rėmuose, t. y. nustatyti tam tikri terminai ir biudžetas. Kad darbai vyktų sklandžiai, visų pirma svarbu gebėti planuoti tiek laiką, tiek veiklas, profesionaliai organizuoti, koordinuoti bei vadovauti darbui. Dažniausiai prireikia ne tik vadybinių, bet ir technologinių žinių. Svarbu žinoti ko reikia, kokius konkrečius teikėjus ar darbų rangovus pasirinkti ir t.t. Muziejininkui, kuris turi atlikti savo kasdienes darbus, šis papildomas krūvis per sudėtinga užduotis tiek kompetencijų, tiek moraliniu atžvilgiu. Šitaip atsiranda muziejaus modernizavimo, muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo sprendimus tiekiančių įmonių reikšmė.

Muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo srityje specializuotos verslo įmonės jau dabar šalies muziejams geba teikti nemažai modernių, inovacijomis pagrįstų technologinių vertės siūlymo sprendimų (Vaicekuskas, 2014). Šiuo atveju tikslinga įvertinti užsienio gerąsias praktikas, galimus technologinius sprendimus, kurių šalies specializuotos įmonės dar nenaudoja ir galbūt galėtų pritaikyti, išanalizuoti užsakovų poreikį, kuriam galimai dar niekas nepateikė sprendimo, išanalizuoti konkurentų siūlomus produktus bei įvertinti muziejų ekspertų pastabas ar pasiūlymus. Tuo siekiama išryškinti UAB „Terra media“ vertės siūlymo muziejams tobulinimo perspektyvas.

*Apibendrinant galima teigti, kad užsienio ir Lietuvos autorių atlikti muziejų modernizavimo reikšmės tyrimai akcentuoja kaip svarbu modernizuoti muziejus pagal šių dienų visuomenės poreikį,*

*diegti juose technologinius, dizaino ir kitus novatoriškus sprendimus. Tačiau trūksta tyrimų, kurie atskleistų sąveiką tarp muziejų ir įmonių, specializuotų muziejų atnaujinimo srityje, kurie palygintų vertės siūlymo muziejams vertinimą užsakovo ir specializuotos įmonės atžvilgiu. Todėl tikslinga atlikti tyrimus, padedančius atskleisti specialistų nuomonę, apie specializuotų įmonių įgyvendinamus ir įgyvendintus sprendimus: ar pasiteisino muziejaus lūkesčiai po tam tikrų atnaujinimų, kokios priemonės ir kodėl buvo pasirinktos, ko trūksta šioje srityje specializuotoms Lietuvos įmonėms. Tokio pobūdžio tyrimai padėtų identifikuoti muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo srityje specializuotų įmonių sprendimų tobulinimo kryptis.*



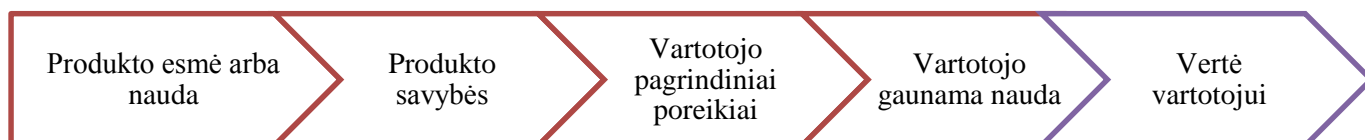
## 2. VERTĖS SIŪLYMO KONCEPCIJOS TEORINĖ ANALIZĖ

### 2.1. Vertės siūlymo reikšmė

Kiekviena įmonė turi savo verslo modelį – logiką, kuria vadovaudamasi ji grindžia savo veiklą – sukuria ir pateikia vertę vartotojui, kontroliuoja veiklos kaštus ir iš to uždirba pinigus. Įmonės verslo modelio dedamoji – vertės siūlymas, kuris atsako į klausimus: kuo įmonė išsiskiria, kokias vartotojo problemas padeda spręsti, kokius poreikius patenkina (Kinderis, 2012).

Analizuojant pačios vertės sampratą, remiantis Kinderiu (2012), galima teigti, kad vertė yra tai, ką įmonė siūlo tiksliniam vartotojų segmentui, o vertės pasiūlymo kūrimą galima apibūdinti kaip įmonės prekių ar paslaugų bei procesų visumą, skirtą vartotojų poreikiams tenkinti. Autorius pateikia ir dar vieną vertės sampratą: vertė yra tai, kas siūloma vartotojams, ir kartu tai jos perdavimo būdai: per produktą, aptarnavimą, taip pat per komunikaciją.

Camlekas (2010), kaip vieną iš vertės sampratos disciplinų, išskiria operacijų pranašumą, artimą ryšį su vartotojais bei produkto lyderystę. Autorius pateikia vertės grandinės pavyzdį, padedantį suprasti vertės reikšmę. Porteris (1985) pačios vertės grandinės sąvoką aiškina kaip procesų eigą įmonėje, susidedančią iš jos vidaus ir išorės veiksmų, kurie siejami su įmonės konkuravimo pozicijomis ir kurie nustato kokią konkrečią vertę šie veiksmai sukuria ir kokią vertę jie prideda įmonės produktams.



**1 pav. Vertės grandinė, padedanti suprasti vertės reikšmę (sudaryta pagal Camleką, 2010)**

Remiantis pateiktu vertės grandinės pavyzdžiu, kuriuo siekiama suprasti vertės reikšmę, galima teigti, kad vertė didėja ir auga pradedant nuo pagrindinių produktų savybių ir žingsnis po žingsnio prieinant iki tikrosios vertės vartotojui.

Vertė yra labai svarbi marketingo strategijose, jos svarba grindžiama konkurencija, kuri verslo pasaulyje, galima sakyti, neišvengiama. Kimas ir Mauborgne (2005) tradicinę konkurenciją apibūdina kaip „raudonąjį vandenyną“ (netiesiogine prasme pasrūvusį įmonės ir jos konkurentų „krauju“). Tai skatina įmones kovoti dėl rinkos dalies ir kainos, valdyti konkurencinį pranašumą. Anot autorių, ši tradicinė konkurencija dažnai pasireiškia per konkuravimą kainomis, todėl norint įgyti konkurencinį pranašumą vienu iš svarbiausių strategijos elementų tampa vertė.

Gallarza, Gil-Saura ir Holbrookas (2011) teigia, kad vertės samprata – tai marketingo teorijos bei vartotojų elgsenos suvokimo pagrindas. Šiuo atveju vertė yra paremta įmonių išskirtinio pranašumo siekimu, kiek tik įmanoma maksimizuojant vertę vartotojams. Shethas ir Usley‘us (2007), remdamiesi

Amerikos marketingo asociacijos tyrimais, taip pat pripažįsta, kad vertės teikimas vartotojams yra vienas esminių marketingo procesų, skirtų santykių su vartotojais valdymui, siekiant naudoti pagrindiniams suinteresuotiesiems – tiek iš vartotojų, tiek iš įmonės pusės. Hassanas (2012) vertę suinteresuotųjų grupėms išskiria kaip vidinę ir išorinę. Vidinė vertė – tai vertė iš įmonės perspektyvos – nauda įmonei, o išorinė vertė – iš vartotojų perspektyvos, kur vertė yra vartotojų pasitenkinimas.

Gallarza ir kt. (2011) vertės vartotojui sampratą sieja su suvokiama kaina, kokybe aptarnavimo atžvilgiu, vartotojų pasitenkinimu. Tuo tarpu Tautkutė (2013) išskiria šiuos komponentus, formuojančius vartotojo suvokiamą vertę – produkto kokybę, kainą, įvaizdis.

Anot Payne'o ir Frow (2014a), vertės kūrimo procesas apima strategijos fokusavimąsi į programas išgaunančias ir siūlančias vertę. Osterwalder ir kiti (2015) teigia, kad vertės kūrimo esmė kyla iš įmonės gebėjimo pateikti produktą vartotojui, kuris jam yra vertingas. Toliau pagrindinės derybos tarp šių šalių vyksta per kainą, o vertės realizacija siejama su patirtomis išlaidomis (laikas, pinigai ir pan.).

Kiyak (2014) teigia, kad būtent vertė vartotojams yra visų verčių pagrindas ir visa apimančios vertės kūrimas, galima sakyti, svarbiausias įmonių sėkmę lemiantis veiksnys. Didesnės vertės vartotojui siūlymas yra vienas iš esminių konkurencinį pranašumą ir vartotojų lojalumą užtikrinančių veiksnių. Produktų įvairovė auga, kaip ir vartotojų norai bei lūkesčiai. Vartotojai turi daug galimybių pasirinkti tarp įvairiausių konkuruojančių pasiūlymų ir remdamiesi jų vertės nustatymu, pasitelkę žinias, įvertinę savo pajamas, norus ir suvokimą, vartotojai yra linkę priimti didžiausią vertę teikiančius pasiūlymus. Jei įmonės siūlomi produktai atitinka lūkesčius, didesnė tikimybė, kad vartotojas vėl susidomės įmonės pasiūlymais, rekomenduos produktus aplinkiniams.

Anot Kiyak (2014), įmonės, kurios siekia nustatyti kainą pagal tai, kaip vartotojas suvokia vertę, didina tikimybę padidinti savo pelningumą, todėl produktų – prekių gamintojams ar paslaugų teikėjams, svarbu suprasti, kaip vartotojai suvokia produkto vertę, t. y. jų suvokiamos naudoti ir sąnaudų (pinigų, laiko, fizinių pastangų) santykis. Vertę rinkoje nustato ne gamintojai, bet vartotojai, tad vertė yra ne tai, ką produktų teikėjas pateikia, bet ką vartotojas ima.

Daunorienė (2014) teigia, kad vertę vartotojui generuojanti veikla susideda iš žmogiškųjų išteklių, įvairių medžiagų ir žaliavų, technologijų ir kt. Vertę, siejant su vartotojais, kaštais ir aplinka, bei lyginant su alternatyviais vertės šaltiniais galima apibūdinti kaip:

- didesne pinigine verte pateiktą išteklių darinį;
- suvoktą vartotojų pasitenkinimą;
- vidinės ir išorinės įmonės aplinkos sistemos išraišką, t. y. siekiant sukurti vertę, vidinė aplinka apima vartotojų poreikius, išteklius ir procesus, o išorinė aplinka yra priemonė pozicijuoti produktą rinkoje.

Vertės vartotojui ir vartotojo suvokiamos vertės sąvokos persipina. Vaitkienė ir Pilibaitytė (2008) teigia, kad labai reikšmingais tampa santykiai tarp įmonės ir vartotojų, kurių dėka sukuriama vertė visoms suinteresuotosioms pusėms. Anot autorių, vertės vartotojui kūrimas ir vystymas nuoseklus, daugelį etapų apimantis, kintantis procesas, nukreiptas į didesnės vertės kūrimą. Įmonė šiame procese turi išsiaiškinti kaip vartotojai suvokia vertę, remiantis vartotojų vertės prioritetais suskirstyti juos į segmentus ir pasiūlyti jų lūkesčius atitinkančius produktus, t. y. – kurti vertę. Tada svarbu iškomunikuoti sukuriamos vertės konkurencingumą rinkoje ir įvertinti vertę atliekant vartotojų pasitenkinimo tyrimus. Vertės kūrimo proceso rezultatas – vertės pasiūlymas.

Anot Kaplano ir Nortono (2001), vertės siūlymo koncepcija vaidina svarbų vaidmenį verslo strategijoje. Autoriai vertės siūlymą įvardina kaip strategijos esmę, apibūdinančią konkurencinius įmonės pranašumus.

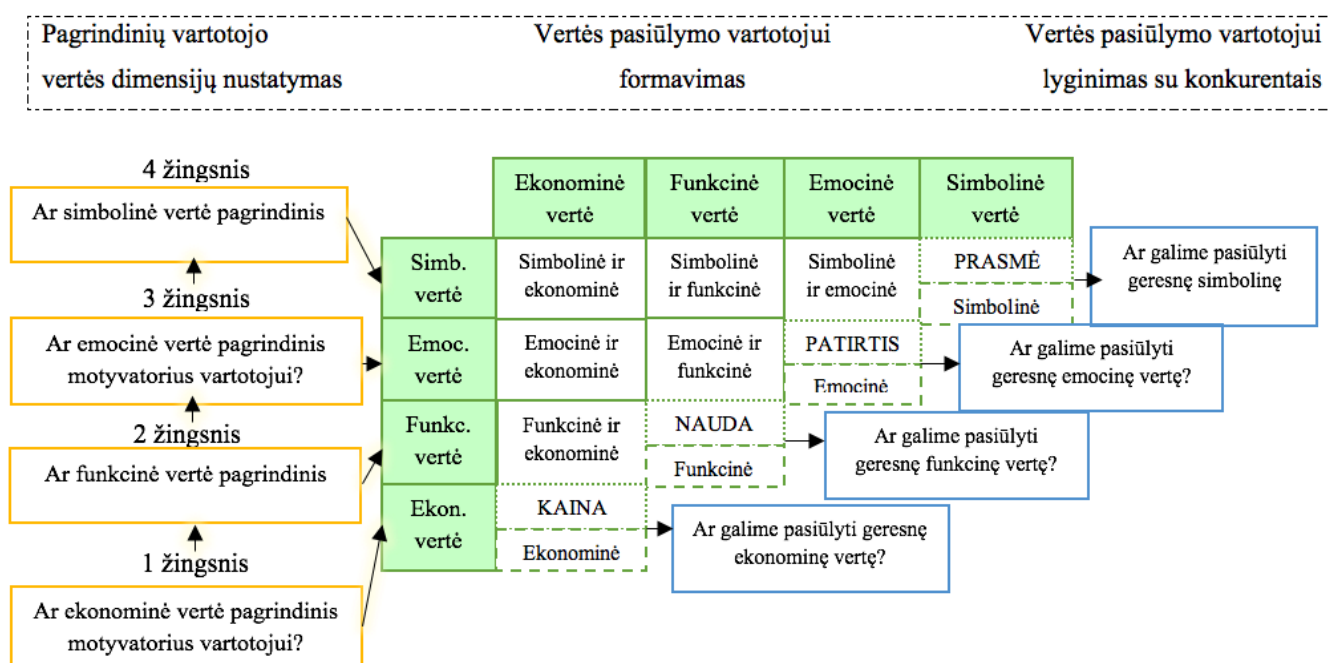
Kimas ir Mauborgne (2005) vertės siūlymą apibendrina kaip metodologiją, pagal kurią yra parodoma produkto vertė. Anot autorių, vertės siūlymas susideda iš produktų teikiamos išmatuojamos vertės ar apčiuopiamos naudos vartotojui.

Buttle'as (2009), teigia, kad vertės siūlymas – tai vartotojams duodamas pažadas, kad bus pateikiamas naudingas vertės paketas. Tokiu atveju gautą patirtį galima palyginti su konkurentų ir įvertinti. Autorius taip pat teigia, kad vertės siūlymas – tai patirčių rinkinys, įtraukiant piniginę vertę, duodamą vartotojams. Vertės siūlymas gali būti traktuojamas kaip įmonės produktai, atspindintys naudą arba vertę vartotojui.

Payne'as ir Frow (2014b) teigia, kad vertės siūlymas turėtų būti svarbiausias įmonės organizavimo principas. Įmonės, kurios plėtoja įdomiausius vertės siūlymus, garantuoja ir didžiausią našumą. Autoriai teigia, kad efektyvus vertės siūlymas gali suteikti ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir pagerinti finansinius rezultatus.

Anot Skáléno ir kt. (2015), vertės siūlymas turi būti įvertintas iš vartotojų perspektyvos, o ne tik iš vertės, kuriamos įmonei. Norint sėkmingai diegti inovacijas neužtenka turėti reikiamus išteklius, metodų, praktikas, bet svarbu ir gebėti integruoti visą tai į patrauklų vertės siūlymą. Autoriai pabrėžia, kad vertės siūlymas – tai aiški, paprasta tiek materialios, tiek nematerialios naudos išraiška, kurią įmonė siūlo vartotojui, apmokestinant tam tikra kaina.

Rintamaki'is ir Kuusela'as (2007) pateikia vertės siūlymo kūrimo sampratą. Autoriai išskiria vertės siūlymo vartotojui identifikavimo sistemą – nustatyti pagrindines vartotojų vertės dimensijas; formuoti vertės siūlymą vartotojams; įvertinti ar / kaip vertės siūlymas geba kurti konkurencinį pranašumą (žr. 2 pav.)



**2 pav. Vertės pasiūlymo vartotojui formavimo struktūra (sudaryta pagal Rintamaki, Kuusela, 2007)**

Iš antro paveikslo matyti, kad vertės dimensijos sukombinuotos ir hierarchiškai išdėstytos nuo objektyviausios ir konkrečiausios (ekonominės, kurios sukūrimui užtenka akivaizdžių būdų, pavyzdžiui, sumažinti kainą) iki subjektyviausios ir abstrakčiausios (simbolinės vertės, kuria siekiant sukurti reikia įdėti nemažai pastangų ir išvystyti daug idėjų).

Rintamaki'is ir Kuusela'as (2007) teigia, kad ekonominę vertę galima apibūdinti kaip objektyvią vertę, kurios išraiška yra produktų kaina ir kuri, lyginant su konkurentais, yra priimtinesnė vartotojui. Tuo tarpu funkcinę vertę galima traktuoti kaip suvokiamą naudą, kylančią iš produkto teikiamos naudos, įvairių apčiuopiamų požymių, patogumo. Anot autorių, emocinė vertė yra suvokiama nauda, kuri sukelia vartotojui tam tikrus jausmus. Tai gali būti jauki atmosfera, garsai, kvapai ir kt. Ir galiausiai – simbolinė vertė vartojimui suteikia prasmę, tai gali būti vartotojui susiję su savęs išreiškimu, pažinimu, gyvenimo būdo demonstravimu ar tam tikromis vertybėmis.

Vertės siūlymo teikimas reikalauja esminių kompetencijų, o patį vertės siūlymo procesą tikslinga nuolat tobulinti, siekiant pateikti geriausius sprendimus vartotojams ir didžiausią naudą įmonei. Anot Frow ir kt. (2014), sėkmingas vertės siūlymas padeda vystyti diferenciaciją ir sudaro pagrindą santykių

su klientais tolimesniam vystymuisi. Autoriai išskiria vertės siūlymo metaforas, padedančias suvokti šį procesą:

- vertės siūlymas kaip *pažadas* (angl. *as a 'promise'*). Vertės siūlymas – tai pažadas, kurį įmonė duoda vartotojui apie tai, kokią naudą jis gaus už tam tikrą kainą;

- vertės siūlymas kaip *pasiūlymai* (angl. *as a 'proposal'*). Tai įmonės siūlymai, kaip vartotojas gali gauti naudos integruojant tai ką siūlo įmonė su kitais ištekliais;

- vertės siūlymas kaip *kvietimas žaisti* (angl. *as an 'invitation to play'*) Tai interaktyvumo pagrindas, skatinantis vykdyti procesus per įmonės ir varotojo bendravimą. Šiuo atveju puikiai tinka prototipai, kaip „kvietimai žaisti“, išbandyti. Per ekosistemą tokie prototipai klientus ir kitus dalyvius įtraukia į bendradarbiavimą;

- vertės siūlymas kaip *tiltas, jungiantis pasaulius* (angl. *as a 'bridge connecting our worlds'*). Šiuo atveju vertės siūlymo kūrimas lyginamas su tilto statymu. Kaip tiltas statomas iš abiejų pusių, taip ir vertės siūlymas turi būti formuojamas taip pat tiek iš siūlytojo, tiek iš vartotojo;

- vertės siūlymas kaip *laukinė korta* (angl. *as a 'wild card'*). Palyginama su žaidimu kortomis, kai tam tikra korta gali būti pakeista į bet kurią kitą kortą, kai išvelgiamas mažas kortos potencialas, galintis padaryti neigiamą įtaką žaidimui. Tokia „laukinės kortos“ analizė apima atsargumą, nesėkmės baimę. Tai dažniausiai labai aktualu kompiuterių ir programinės įrangos įmonėms;

- vertės siūlymas kaip *kelionė tikslo link* (angl. *as a 'journey to a destination'*). Vertės siūlymas gali būti išvelgiamas kaip įsivaizduojamas taškas, link kurio keliauja įmonė. Vertės siūlymas gali būti vertinamas kaip žinių dalijimosi ir dialogo dinaminis procesas, reikalaujantis visokeriopo visų proceso dalyvių įsitraukimo. „Kelionės“ tikslas vaizduoja naudingus rezultatus, kuriuos gauna tie, kurie ryžtasi „kelionei“. „Kelionės“ metu svarbu išsamus „žemėlapis“, nukreipiantis organizaciją į reikiamą kryptį.

Daun ir Klingeris (2006) teigia, kad vertės siūlymas vartotojui – tai sisteminė analizė paremta strateginė užduotis, norint pasiekti įmonės tikslus. Autoriai išskiria apčiuopiamos ir neapčiuopiamos vertės dimensijas, pagal kurias kuriami ir tobulinami šie vertės pasiūlymai:

- prekės ženklo / statuso: šiuo atveju įmonės vysto tam tikromis charakteristikomis kaip dizainu ar įvaizdžiu paremtą prekės ženklą, o vertės pasiūlymu tampa produktas, kuris vartotojui nurodo jo gyvenimo stilių, reputaciją, priklausymą tam tikrai grupei ir pan;

- kainos: vertės pasiūlymas – vertė už pinigus. Įmonės susitelkia ties produkto – prekės ar paslaugos pardavimu už geriausią konkurencingą kainą;

- kaštų mažinimo: suteikiama pagalba vartotojams mažinti veiklos kaštus (pvz., santykių su vartotojais valdymo aplikacija *salesforce.com*)

- rizikos mažinimo: šiuo atveju suteikiama garantija, nemokama apžiūra ar pan.

- proceso paprastumo: šiuo atveju įmonės savo vartotojams teikia labai paprastus, lengvai suvokiamus sprendimus, lengvai naudojamus ar aiškiai suvokiamus produktus;

- bendravimą išreiškiantys pasiūlymai: vertės pasiūlymas – tai santykiai, pažinimas, pasitikėjimas, nukreiptas į tikslinius vartotojus;
- novatoriški pasiūlymai: šiuo atveju įmonės nuolat vysto technologijas ir vertės pasiūlymus, tokiu būdu vartotojai taip pat žengia į priekį kartu su technologijomis ir novatoriškais produktais;
- dizaino: šiuo atveju vertės pasiūlymas – išskirtiniai dizaino sprendimai;
- technologijų: įmonės savo klientams siūlo specializuotus technologinius sprendimus. Jų vertės pasiūlymas susijęs su vartotojų poreikių žinojimu ir projektuojant gaminį ar kuriant paslaugos teikimo procesą, siekiama tą poreikį patenkinti tiksliai ir efektyviai;
- prieigą užtikrinantys pasiūlymai: suteikiama prieiga toms vartotojų grupėms, kurios anksčiau jos neturėjo;
- individualizavimo: produktai pritaikomi specifiniams individualių vartotojų ar segmento poreikiams.

Siekiant sėkmingesnio vertės tobulinimo proceso, svarbiu elementu tampa ir kūrybiškumas. Anot Jucevičiaus ir Markevičiūtės (2013), ekonominės, socialinės ir technologinės permainos daro įtaką tam, kad kūrybiškų idėjų generavimas ir vystymas tampa labai svarbiu procesu šiuolaikinėse įmonėse. Kūrybiškos idėjos daro įtaką inovatyvių produktų kūrimo procesui ir padeda pasiūlyti diferencijuotą vertę klientams tiek vietinėje, tiek pasaulinėje rinkose.

Anot Kiyak (2014), vertė yra produkto naudos vartotojui išraiška, kuri gali būti apibrėžiama ir kaip tiesiogiai proporcingas tam tikro produkto poreikis ir to produkto gebėjimas patenkinti šį poreikį, ji atvirkščiai proporcinga produkto kainai. Todėl svarbu suvokti produkto inovacijų reikšmę ir svarbą, siekiant tobulinti konkrečios įmonės vertės siūlymą.

## **2.2. Produktų inovacijos kaip vertės siūlymo dalis**

Produktas, kurio inovacijos nagrinėjamos šitame skyriuje, remiantis Kotleriu ir Armstrongu (2010) suprantamas kaip materialių ir nematerialių savybių rinkinys, t. y. apčiuopiamos gėrybės, paslaugos ir IT sprendimai. Povilaitis ir Čiburienė pabrėžia, kad: „inovacinės veiklos plėtojimas leidžia spręsti daugelį konkurencingumo didinimo problemų ir garantuoja visapusišką įvairių visuomenės grandžių modernizavimą“ (p. 85).

Jakubavičius ir kt. (2008) teigia, kad: „produkto inovacija – prekės ir paslaugos, kurios tam tikromis savybėmis ar ketinimu jas naudoti gerokai skiriasi nuo anksčiau rinkoje (ar konkrečioje įmonėje) gamintų prekių ar teiktų paslaugų“ (p. 25). Skirtingai nei proceso inovacijos, tokios prekės ir paslaugos yra tiesiogiai parduodamos pirkėjams. Šio tipo inovacijos gali būti dviejų tipų: technologiškai naujas produktas ir technologiškai patobulintas produktas. Inovacijų plėtros 2014-2020 m. programoje produkto inovacija apibūdinama kaip „naujų ar iš esmės patobulintų prekių ar paslaugų pateikimas į rinką“ (p. 3). Tuo tarpu Petraitė ir Kucinas (2014) teigia, kad: „prekių inovacijos – tai

produktai, turintys materialią ir (ar) skaitmeninę baigtinę formą ir turinį. Jie paruošti komercinimui ir rinkoje gali cirkuluoti nepriklausomai nuo tiekėjo.“ (p. 6). Tai gali būti įvairūs fiziniai gaminiai, intelektiniai produktai, dizaino šablonai, technologijos ir jų sistemos. Tuo tarpu paslaugų inovacijos – tai „paslaugų produkto inovacijos, apminančios paslaugos teikimo technologijų, procesų ir paslaugų vertės kūrimo sistemų pokyčius, sukuriančius kokybiškai naujus vertės parametrus vertės kūrimo grandinėje“ (p. 6).

Bakanauskas ir kt. (2007) produktų inovacijas įvardina kaip vieną iš esminių veiksnių, darančių įtaką produkto sėkmei. Autoriai teigia, kad sąlyginis produkto pranašumas vartotojui paremtas išskirtine nauda, kurią vartotojas gauna kaip inovacijos proceso rezultata. Siekiant pranašumo prieš konkurentus, produktas turi būti išskirtinis arba suvokiamas kaip išskirtiniu tuo atveju, kai unikalumas fiziškai nepasireiškia. Autoriai taip pat teigia, kad labai svarbus aspektas yra tai, kad vartotojo suvokiama vertė turi viršyti produkto kainą arba būti jai lygi. Išskirtinis naudingas produktas ir didesnė vertė vartotojui svarbiausi produkto inovacijos sėkmės veiksniai.

Inovacinės veiklos valdymas gaminant apčiuopiamas gėrybes skiriasi nuo paslaugų sferoje diegiamų inovacijų valdymo. Jakubavičius ir kt. (2008) išskiria šiuos esminius skirtumus:

- produkto esmė. Gaminys (prekė) gali būti apipavidalinamas kaip tam tikras įrenginys, daiktas ar objektas, o tuo tarpu paslauga – kaip tam tikras poelgis, veiksmas ar pastangos (pavyzdžiui, gido ekskursijos, odontologijos paslaugos ir daugybė kitų). Autoriai pabrėžia, kad veiksmo valdymas yra žymiai sudėtingesnis nei fizinio objekto valdymas;

- vartotojo dalyvavimas kuriant produktą. Kuriant tam tikrą gaminį vartotojas tiesiogiai šiame procese nedalyvauja. Tuo tarpu paslaugos kūrimo procese įtraukiamas ir pats vartotojas (pavyzdžiui, masažo salone, kur klientas nurodo, kokio intensyvumo masažo pageidauja, kosmetologės kabinete, kur klientai nurodo, kokios procedūros tikisi ir pan.). Įtraukimo intensyvumas priklauso nuo paslaugos pobūdžio;

- klientas kaip produkto dalis. Kitaip nei gamybos srityje, kur dažniausiai tarp produkto gamintojų ir jų vartotojų nebūna ryšio, paslaugų sektoriuje yra tokių paslaugų rūšių, kai klientas susiduria tik su paslaugą teikiančiu personalu, kuris tampa sukurto produkto dalimi ir nuo jo labai priklauso paslaugos kokybė (pavyzdžiui įvairios konsultacinės paslaugos ir pan.);

- kokybės kontrolė. Paslaugų kokybė dažniausiai išaiškėja jau suteikus paslaugą ir ją kontroliuoti kur kas sunkiau, nei gaminių kokybę, kuri tikrinama prieš pateikiant gaminį vartotojui;

- atsargos. Paslaugos yra neapčiuopiamos, tad paslaugų teikėjas negali jų gaminti ir sandėliuoti, kaip gamybos produkciją. Paslaugų sektoriaus inovacinės veiklos atveju svarbu, kad paklausa atitiktų paslaugų įmonės pajėgumus;

- laiko veiksnys. Paslaugų sektoriuje neretai dauguma paslaugų atliekama tiesiogiai (klientas laukia, kol paslauga bus atlikta (pavyzdžiui, taisant dantis, kerpantis plaukus ir pan.). Gamybos

sektoriuje dažniausiai vartotojas gaminį įsigyja jau pagamintą, todėl šiuo atveju laikas nėra toks svarbus veiksnys kaip paslaugų sektoriuje;

- paskirstymo kanalai. Gamybos sektoriuje reikalingos fizinės priemonės gaminių pervežimui iš taško „A“ į tašką „B“ ir t.t. Tuo tarpu paslaugų įmonės dažniais atvejais pačios palaiko tiesioginius ryšius su klientais.

Šie skirtumai atsiranda todėl, kad paslaugos proceso metu įmonė ir jos darbuotojai veikia kartu su šiais trimis elementais: klientais, medžiagomis ir informacija. Klientų poveikio paslaugos – tai tiesioginės paslaugos (nuvežimas, linksminimas ir t.t.). Paslaugos teikimo procese teikėjas kooperuojasi su paslaugos gavėju. Kai klientai prašo paslaugą teikiančios įmonės pasirūpinti ne jais, o kokia nors nuosavybe – tada teikiamos medžiagų poveikio paslaugos (tai gali būti namų tvarkymas, automobilio plovimas ir pan.). Ir galiausiai – informacijos poveikio paslaugos, kai informacija klientui perduodama tiesiogiai arba naudojant telekomunikacines ir kitomis ryšio priemonėmis (Jakubavičius ir kt. 2008).

Vitkienė (2004) pripažįsta, kad paslauga tai ganėtinai sudėtingas reiškinys, ją galima apibūdinti kaip veiklą ar įvairių veiklos procesų seką tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo, kurios atsiradimo pagrindas – vartotojo problemos (poreikio, užduoties, klausimo ir kt.) išsprendimas. Johnes, atlikęs paslaugos apibrėžimų analizę apibendrina, kad teikiant paslaugą vyksta šalių sąveikia, vartotojas įgauna laikiną patyrimą, o paslaugų teikėjas tikisi grįžtamojo ryšio (cit. Langvinienė, Vengrienė, 2005, p. 18). Vėlesniais metais, išanalizavusios keleto užsienio autorių (Albrechto, Lechtinen, Zenke ir kt.) paslaugos apibrėžimus, Bagdonienė ir Hopenienė (2009) suformulavo išvadą, kuri atitinka ir aukščiau minėtą Johneso formuluotę bei apibendrina įvairias autorių nuomones. Autorės sutaria, kad paslaugos esmę sudaro transformacijos procesai, kuriems vykdyti būtinas paslaugos vartotojo ir teikėjo tarpusavio bendradarbiavimas.

Toliau lentelėje pateiktos skirtingų autorių formuluojamos paslaugos kaip produkto inovacijų sąvokos.

**1 lentelė. Paslaugos kaip produkto inovacijų sąvokos (sudaryta autorės)**

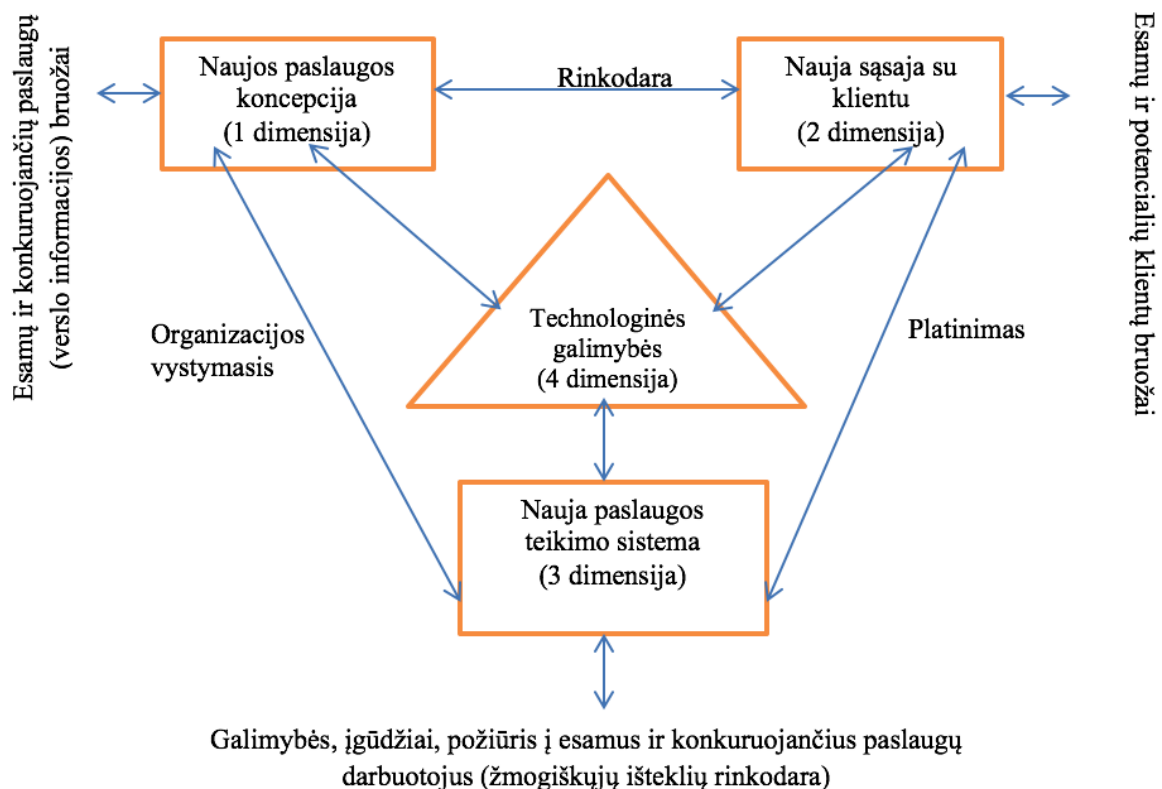
<b>Autorius (-iai), metai</b>	<b>Apibrėžimas/pagrindiniai aspektai</b>
Jakubavičius, Strazdas, Gečas (2003)	Paslaugų inovacijos – nebūtinai visiškai naujos paslaugos, tai gali būti jų kūrimas ir tobulinimas panaudojant turimas žinias.
Hartley (2005)	Nauji būdai aprūpinti vartotojus paslaugomis, sukuriant naują vertę vartotojui.
Jakubavičius, Jucevičius, Kriaučionienė ir Keršys (2008)	Paslaugos inovacija gali būti dviejų tipų: technologiškai nauja paslauga ir technologiškai patobulinta paslauga.
Hertogas (2010b)	Tai nauja ar reikšmingai patobulinta paslaugos ar jos teikimo technologinė koncepcija, ryšys su vartotojais, paslaugų teikimo procesai ar sistema,



	kurie atskirai ar bendrai sukuria naujų ar atnaujintų paslaugų funkcijas, kurios reikalauja ir naujų žmogiškųjų išteklių, technologinių, vadybinių, organizacinių ar kitų gebėjimų.
Ramanauskienė (2010)	Paslauga inovatyvi, jei tam tikromis savybėmis ar ketinimu panaudoti iš esmės skiriasi nuo anksčiau įmonės sukurtų ar teiktų paslaugų.
Petraitiė, Kucinas (2014)	Paslaugų inovacijos – paslaugų produkto inovacijos, apimančios paslaugos teikimo technologijų, procesų ir paslaugų vertės kūrimo sistemų pokyčius, sukuriančius kokybiškai naujus vertės parametrus vertės kūrimo grandinėje.

Autoriai, analizavę paslaugų inovacijų sąvoką skirtingu laikotarpiu vieningai sutinka, kad paslaugų inovacijos – tai ne tik visiškai naujos paslaugos rinkoje bet ir tam tikri esamų paslaugų patobulinimai. Akcentuojama naujos vertės vartotojui kūrimo svarba

Paslaugų inovacijų aspektai ir jų tarpusavio ryšiai išskiriami keturių dimensijų (4D) modelyje, pateiktame 3-iame paveiksle.



**3 pav. Paslaugų inovacijų dimensijų modelis (sudaryta pagal Hertog, 2010a)**

Pirmoji dimensija – nauja paslaugos koncepcija. Paslaugų sferoje tai fizinės išraiškos neturintis naujos paslaugos bruožas – nauja idėja, konceptas ar naujas problemos sprendimo būdas, kuris galbūt žinomas kitose rinkose, tačiau naujai pritaikomas konkrečiai rinkai. Antroji dimensija – nauja sąsaja su klientu. Šioje dimensijoje akcentuojami nauji bendravimo su klientais būdai, siekiant kokybiško grįžtamojo ryšio, idėjų generavimo, kadangi klientai yra paslaugos produkto gamybos dalis. Trečioji

dimensija – nauja paslaugos teikimo sistema. Šiuo atveju taip pat akcentuojama orientacija į klientą. Kitas svarbus elementas – organizacijos vidinė aplinka – kaip turi būti vadovaujama, kokios komunikacijos priemonės, kanalai turi būti pritaikomi, kaip turi būti valdomi procesai, siekiant efektyvios ir produktyvios inovacinės veiklos. Naujų paslaugų teikimas gali pareikalauti ir naujų įgūdžių, asmeninių gebėjimų. Ketvirtoji dimensija – technologinės galimybės. Be abejo, paslaugų inovacijos gali vykti ir be technologijų pagalbos, tačiau, nepaisant to, praktikoje pastebimas didelis ryšys tarp jų ir paslaugų inovacijų. Technologijos, ypač informacinės ir komunikacinės (IKT), vaidina pažangos veiksnio vaidmenį ir jų dėka iš tikrųjų pasireiškia didžiuliai progresai įvairiausiose srityse. Kuo naujesnės, efektyvesnės ir kuo adekvačiau pasirinktos IKT – tuo didesnės galimybės atsiveria paslaugų inovacijų diegimui (Hertogas, 2010a).

Paslaugos gali būti teikiamos tiek galutiniams vartotojams, tiek verslui. Paslaugos verslui sudaro labai reikšmingą dalį teikiamų paslaugų. Strateginė verslo paslaugų rolė asociuojama su jų inovacinu pobūdžiu. Rubalcaba'as (2007) išskiria penkis inovacijų tipus, skatinančius verslo paslaugas: technologinės organizacinės inovacijos, strateginės inovacijos, komercinės inovacijos ir operatyvios inovacijos. Pagrindiniai verslo paslaugų inovacijų tipai ir jų komponentai pateikti 2-oje lentelėje.

**2 lentelė. Verslo paslaugų inovacijų tipai ir jų komponentai (sudaryta pagal Rubalcaba 2007)**

<b>Tipas</b>	<b>Pagrindiniai inovacijų komponentai</b>	<b>Būdingų verslo paslaugų pavyzdžiai</b>
Technologinės inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagrindinių technologijų įtraukimas.</li> <li>• Pagrindinių egzistuojančių technologijų panaudojimas.</li> <li>• Technologinis prisitaikymas prie verslo poreikių.</li> <li>• Efektyvumas informacijos ir komunikacijos pažangos procese.</li> <li>• Įprastinių procesų automatizavimas.</li> <li>• Produktyvus struktūros lankstumas.</li> <li>• Pagerinta kokybė.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompiuterijos paslaugos.</li> <li>• Inžinerinės paslaugos.</li> <li>• Dizaino paslaugos.</li> <li>• Komunikacinės paslaugos.</li> <li>• Elektroninės „on-line“ komunikacinės paslaugos.</li> <li>• Kokybės kontrolės paslaugos.</li> </ul>
Organizacinės inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus organizavimo efektyvumas.</li> <li>• Kontrolės ir koordinavimo procesų integracija.</li> <li>• Atrankos, mokymo ir žmogiškojo faktoriaus panaudojimo pagerinimas.</li> <li>• Įvairių funkcinių specializacijų tobulinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valdymo konsultacijos.</li> <li>• Teisins auditas ir paslaugos.</li> <li>• Asmeninės paslaugos (atranka, mokymai, ne pilno etato darbai).</li> </ul>
Strateginės inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lankstumas dinamiškai aplinkai.</li> <li>• Pozicionavimas sudėtingomis rinkos sąlygomis.</li> <li>• Strateginis informacija apie aljansus.</li> <li>• Informacija apie produkto tinkamumą.</li> <li>• Informacija apie paskirstymą ir rinką.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valdymo paslaugos.</li> <li>• „On-line“ paslaugos.</li> <li>• Audito paslaugos.</li> <li>• Teisinės paslaugos.</li> <li>• Mugių, atrakcionų ir parodų paslaugos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebėjimas apsiginti konfliktiškoje teisinėje aplinkoje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinkos tyrimai.</li> </ul>
Komercinės inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencingas produkto dizainas.</li> <li>• Inovatyvi komercializacija.</li> <li>• Galimybių panaudojimas.</li> <li>• Ryšių su klientais ieškojimas ir užmezgimas.</li> <li>• Inovatyvus marketingas.</li> <li>• Įvaizdžio sudarymas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dizaino paslaugos.</li> <li>• Parodos.</li> <li>• Reklama.</li> <li>• Tiesioginis marketingas.</li> <li>• Ryšiai su visuomene.</li> <li>• Aptarnavimas po pardavimo.</li> </ul>
Operatyvios inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcinis darbo pasidalijimas.</li> <li>• Koncentracija ties pagrindiniais uždaviniais.</li> <li>• Operatyvus dėmesys.</li> <li>• Įvaizdžio sudarymas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paslaugos, susijusios su kalbomis.</li> <li>• Kurjerių paslaugos.</li> <li>• Apsaugos paslaugos.</li> <li>• Operatyvios paslaugos.</li> </ul>

Remiantis Rubalcaba'ū (2007), galima teigti, kad įmonėms, dirbančioms su muziejų ekspozicijų atnaujinimu, reikšmingiausios technologinės ir strateginės paslaugų inovacijos. Pagrindinių technologijų įtraukimas, pagrindinių egzistuojančių technologijų panaudojimas, kokybė, lankstumas dinamiškai aplinkai, pozicionavimas sudėtingomis rinkos sąlygomis, visa tai reikšmingi komponentai verslo įmonėms, dirbančioms su muziejais.

Įmonės vertę vartotojams didina ir per IT sprendimus, dažnai – per programinės įrangos produktų paketą. Programinė įranga – kompiuterio vykdomų instrukcijų seka, skirta tam tikriems veiksams atlikti (kompiuterio funkcionavimui, apsaugai, vartotojų identifikavimui, skaičiavimams ir kt.) (Okulič-Kazarinas, 2008). Programinė įranga gali būti parduodama kaip prekė, kuri įsigyjama su licencija, vartotojas įsigytą programinę įrangą gali pats instaliuoti ir savarankiškai naudoti (pvz., *Microsoft Windows*, *Microsoft Office* ir pan.). Tačiau vis sparčiau vartotojams siūloma programinė įranga – kaip paslauga, t. y. programinė įranga ne parduodama, o nuomojama, kartu su visa jai būdinga IT infrastruktūra, o vartotojas reguliariai moka mokestį. Tokiu būdu vartotojas išvengia sudėtingų instaliavimo problemų, gauna duomenų apsaugos užtikrinimą, prieinamus programų atnaujinimus. Programinė įranga kaip paslauga vartotojui suteikia patogumą, tarp įmonės ir vartotojų palaikomas nuolatinis ryšys. Įmonės, teikiančios programinės įrangos paslaugas (pvz., finansų ir apskaitos programinės įrangos nuomotojai, *Adobe* ir pan.), klientui suteikia galimybę rinktis paslaugos teikėją, tačiau tuo pačiu, diegdamos įvairius naujus pasiūlymus ir tobulinimus, priimdamos ir teikdamos grįžtamąjį ryšį, jos turi galimybę susikurti lojalių klientų ratą ir plėsti rinką (Gold ir kt. 2007).

Muziejų ekspozicijų projektavime ir atnaujinime specializuotos įmonės, siūlydamos edukacines, virtualaus turo ar kitokias kompiuterines programėles muziejui, konkrečiam užsakymui paruošia unikalų programinės įrangos paketą, tačiau galutinis produktas – programėlė – susideda iš kur kas daugiau, nei vien programavimo darbai. Kartu vyksta ir informacijos, kurią planuojama talpinti į programėlę atrinkimo, struktūrizavimo darbai, taip pat eksponatų fotografavimo, vaizdo montažų

filmavimo, žemėlapių vektorizavimo ar kitos paslaugos, todėl šiame darbe programinės įrangos siūlymas muziejams, kuris neatsiejamas su įvairiausiomis paslaugomis, apibendrinamas kaip produktas, t. y. šiuo atveju prekių ir paslaugų kompleksas.

### **2.3. Bendradarbiavimas ir atsakomybės kuriant vertę vartotojui**

Produkto vertė realizuojama ne jį teikiant, o vartojant. Vartotojas šiuo atveju ne tik gauna produktą kaip rezultatą, bet yra įtraukiamas ir į patį vertės kūrimo procesą. Todėl bendradarbiavimas tarp vertės siūlytojo ir vartotojo yra itin reikšmingas (Bagdonienė, 2013). Anot Ketcheno ir kt. (2007), bendradarbiavimas tarp vertės siūlytojo ir vartotojo vyksta, kai vertės kūrimas tam tikroje įmonėje (ar industrijoje) vykdomas per dalijimąsi mintimis, žiniomis, patirtimi ir galimybėmis su išorine aplinka. Mažoms įmonėms, siekiant įgyti vartotojų pripažinimą ir lojalumą bei užimti konkurencinę poziciją rinkoje, labai svarbu į vertės kūrimo procesą įtraukti vartotojus. Anot Greer'o ir Lei (2012), bendradarbiavimas su vartotojais yra labai svarbus siekiant vystyti novatoriškus produktus. Vartotojai išsako poreikį, pareiškia pastabas ir siūlymus, suteikia grįžtamąjį ryšį.

Pasaulio ekonomikos forumo ataskaitos (2015) duomenimis, nors dauguma įmonių yra linkusios savo strategijas įgyvendinti pačios, tačiau stiprėja bendradarbiavimo kuriant vertę (arba vertės bendrakūros (angl. *Co-creation*)) reikšmės suvokimas. Atitinkamos valstybinės institucijos skatindamos inovacijų plėtros programas, inicijuodamos paramos projektus, siekia stiprinti šalies ekonomiką. Mažoms įmonėms, verslo *startuoliams* tai puiki proga įgyvendinti savo idėjas, o inovacijoms atviroje ir palankioje sistemoje ilgametėms įmonėms didesnis šansas sustiprinti savo poziciją rinkoje. Suinteresuotųjų bendradarbiavimo dėka individualūs kiekvienos pusės tikslai gali būti pasiekti greičiau ir efektyviau.

Anot Frow ir kt. (2014), vertės kūrimo proceso dalyvių sąveika padeda pasiūlyti geresnę vertę abiejų šalių atžvilgiu. Corvellecas ir Hultmanas (2014) teigia, kad vertė turi kolektyviškumo ir intersubjektyvumo dimensijas, kurias verta suprasti kaip vertę socialiniame kontekste. Vertės kūrimas nevyksta „vakuume“, jis apima ne tik įmonę ir klientus, bet ir klientų socialinį tinklą.

Galvagno'as ir Dalli (2014) teigia, kad vertės bendrakūra leidžia įmonėms ir jų klientams kurti vertę per sąveiką. Iš šios perspektyvos teikėjai ir užsakovai sąveikauja tapusavyje skatindami naujų verslo galimybių plėtrą. Vertės bendrakūra – tai jungtinis procesas, kurio dėka sukuriama tiek materialiai tiek simbolinė, pinigais neišmatuojama (patyrimas, savęs išreiškimas ar pan.) vertė. Anot autorių, remiantis inovacijų ir technologijų valdymo perspektyva, sąveika tarp įmonių ir vartotojų, tarpininkaujant ir technologinei platformai, veda link naujovių ir vertės siūlymo tobulinimo. Įmonei tai padeda pasiekti geresnius rezultatus, klientų pasitenkinimą.

Skalėnas ir kt. (2015) taip pat pabrėžia įmonės ir vartotojo bendradarbiavimo svarbą, kai vartotojas tiesiogiai dalyvauja vertės kūrimo procese analizuodamas produktus, teikdamas pastabas ir pasiūlymus, sulaukdamas grįžtamojo ryšio. Tiesioginio bendravimo su vartotoju dėka, įmonė gali paaiškinti vertės siūlymą, kaip jis turėtų būti naudojamas ir susiejamas su kitais vertės pasiūlymais, taip pat tai padeda suderinti tiek įmonės procesus (užsakymus, gamybą ir pan.) tiek vartotojo (produkto pasirinkimą, laiką ir pan.).

Vertės bendradarbiavimo procese didelis dėmesys skiriamas bendradarbiavimui kuriant inovacijas. Lietuvoje intensyviai skatinama inovacijų plėtra, pritaikant aukšto lygio žinias ir naujausias technologijas, kuriant veiksmų programas, strategijas. Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programoje akcentuojamos moksliniais tyrimais grindžiamos inovacijos, kuriamos pritaikant kūrybiškus sprendimus ir kuriančios didelę pridėtinę vertę. Pabrėžiama svarba į inovacijų kūrimo procesą įtraukti visus suinteresuotuosius dalyvius. Inovacijų kūrimas turėtų būti plėtojamas įvairiuose sektoriuose, šiame procese rekomenduotina dalyvauti visoms – tiek pačioms mažiausioms, tiek didelėms įmonėms, taip pat įvairioms organizacijoms, asociacijoms, fiziniams asmenims, viešajam sektoriui, palaikant darnios ekosistemos modelį – sąveikaujant tarpusavyje, siekiant efektyvios inovacijų sklaidos. Programoje taip pat pabrėžiama, kad siektina sudaryti sąlygas tokiai verslumo, techninės kūrybos bei techninių gebėjimų ugdymo sistemai, kurioje be švietimo institucijų dalyvautų ir verslo įmonės ir tokiu bendradarbiavimu siektina tiek bendrų tikslų, kaip užpildyti spragas švietimo sistemoje, tiek kiekvienai suinteresuotajai pusei individualių tikslų (verslo įmonėms – pelno ir pan.)

Geras ekspozicijų pateikimas – tai nuolatinis bendradarbiavimas tarp specializuotų įmonių ir muziejaus. Verslo įmonių kompetentingos patirties ir įgūdžių bei muziejininkų žinių ir turinio suvokimo suderinimas padeda identifikuoti pagrindinius lankytojų lūkesčius, skatina skirtingo išsilavinimo lygio ir kultūros suvokimą siekiant priimti adekvačius sprendimus (McKenna-Cress, Kamien, 2013). Svarbūs ir finansiniai bendradarbiavimo pranašumai – muziejus išvengia technologijų paieškos, personalo apkrovos rūpesčių ir kaštų, technologijų diegimo sudėtingumo. Privati įmonė nustato konkrečią kainą už savo teikiamus sprendimus, dėl to muziejams kur kas lengviau planuoti įprastus darbus. Bendradarbiavimas su verslo įmonėmis muziejui svarbus ir kompetencijų atžvilgiu – verslo įmonė pasiūlo savo specialistų kompetenciją, taip pat ji yra suinteresuota savo paslaugų kokybe ir todėl periodiškai atnaujina savo įrangą bei domisi naujovėmis. Bendradarbiaujant su verslo įmone, muziejui svarbu aiškiai apsibrėžti poreikius ir paversti juos nuoseklia reikalavimų sistema (Glosienė, Manžuch, 2003).

Grigonienė (2014) pabrėžia, kad įmonėms, specializuotoms muziejų ekspozicijų projektavimo srityje, taip pat svarbus nuolatinis bendradarbiavimas, grįžtamojo ryšio iš muziejaus pusės buvimas. Tam, kad įmonė gebėtų parengti kokybišką koncepciją, generuotų novatoriškus vizualinės ir tekstinės medžiagos pateikimo muziejuje būdus, svarbu gauti ekspozicijai skirtą medžiagą iš muziejaus. Šioje

vietoje stipriausiai atsiskleidžia tarpusavio bendradarbiavimo reikšmė. Neužtenka tiesiog pateikti tekstus, nuotraukas ir kitą medžiagą. Specialistai, be abejo, geba generuoti didelius kiekius informacijos, tačiau esminių, svarbiausių eksponatų, reikšmingiausio teksto atrinkimas nuolat turi būti derinamas kartu su muziejumi, kadangi muziejininkai turi atitinkamą kompetenciją parinkti iš visos turimos medžiagos esminę. Šios esminės medžiagos akcentavimą ir kitos informacijos perteikimo inovatyviomis ir interaktyviomis priemonėmis būdus jau sprendžia specializuotos įmonės. Jei grįžtamojo ryšio nebūtų, šie procesai strigtų, o rezultatai galimai netenkintų užsakovo ir apsunkintų įmonės darbą.

Įmonės, dirbančios muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo srityje, susiduria su tam tikromis atsakomybėmis ir specifiniais gebėjimais. Anot Grigonienės (2014), visų pirma, įmonė turi susipažinti su kliento – muziejaus istorija, suvokti muziejuje vykstančius procesus. Specializuotos įmonės turi įsijausti ir į muziejaus lankytoją, t. y. „lankytojo akimis“ įvertinti muziejaus ekspoziciją. Taip pat svarbu suvokti, ko muziejininkai iš atnaujintos ekspozicijos tikisi, ką specializuotoms įmonėms svarbu akcentuoti. Neretai šioje vietoje gali kilti keblumų – muziejininkai linkę perteikti visą didžiulę sukauptą tekstinę informaciją ir kuo daugiau eksponatų, nesuvokdami, kad lankytojus tokia apkrova vargina ir akcentų išskyrimas būtinas. Šioje vietoje samdomos įmonės susiduria su uždaviniu – padėti muziejui susivokti dideliame informacijos kiekyje, struktūrizuoti ją.

Mcenna-Cress ir Kamien (2013) išskiria su muziejų projektavimu dirbančių įmonių pagrindines veiklas. Bendradarbiaudama su užsakovu – muziejumi, specializuota įmonė turi paruošti ekspozicijos projektavimo koncepciją, sąmatą, įvertinant išlaidas, darbų vykdymo planą (iki kada įmonė laukia medžiagos iš muziejaus, kada bus paruošta koncepcija, kada gaminamas prototipas ir pan.). Planas padeda laikytis terminų ir vykdyti sklandžią darbų eigą. Paruošta koncepcija aptariama su muziejumi. Patvirtinus koncepciją kuriant baldus, vitrinas, standus (jei tokie objektai numatyti) tikslinga pagaminti prototipą siekiant pamatyti, ar parinktos tinkamos medžiagos, ar objektas atitinka muziejaus viziją, dažnais atvejais – kaip į jį reaguoja lankytojas. Autorės ypač pabrėžia dizaino įgūdžių svarbą projekto procesų įgyvendinimo veikloje. Visų pirma tai erdvės planavimo įgūdžiai ir gebėjimas įvertinti avarinio išėjimo, elektros instaliacijos ir kitus svarbius taškus. Svarbu, kad būtų atsižvelgta į šiuos neišvengiamus poreikius, paisoma jų. Planuojant erdvę svarbu atsižvelgti į muziejaus poreikius – ar vizualiai norima ją praplėsti, ar suteikti konkrečią formą ir pan. Specializuotų įmonių dizaineriai turi gebėti pateikti kompetentingus šių klausimų sprendimo siūlymus. Itin reikšmingi baldų, interjero ir grafinio dizaino kompetentingi specialistai, gebantys parinkti tinkamas spalvas, formas, apšvietimą, gebantys įvertinti fizinį komfortą, patogų objektų išdėstymą erdvėje, sugebantys vizualinį turinį pateikti įvairiomis meninėmis ir techninėmis priemonėmis. Taip pat svarbūs interaktyvaus dizaino įgūdžiai. Įmonė, kurios paslaugas užsisako muziejus, atsižvelgdama į šiuolaikinius muziejaus poreikius, turi gebėti pasiūlyti kompetentingus interaktyvų dizainą įvaldžiusius specialistus, gebančius

„animuoti“, dirbti su interneto svetainių dizainu, todėl taip pat svarbu, kad dizaineris suprastų mediją ir jos galimybes. Galiausiai įmonėms tikslinga siūlyti specialistus, gebančius dirbti su 2D ir 3D brėžiniais, gebančius paruošti eskizus ir pateikti vizualinę medžiagą – koncepciją klientui.

Multimedijos reikšmė paskutiniu dešimtmečiu stipriai išaugo ir palietė muziejus. Mcenna-Cress ir Kamien (2013) teigia, kad anksčiau multimediniai sprendimai buvo ganėtinai paprasti, t. y. pateikiamas paprastas meniu, kuriame sukeltos eksponatų nuotraukos ir aprašymai. Tačiau kuo toliau, tuo labiau situacija kito. Dabar programėlės siūlo įvairių edukacinių žaidimų, kompiuteriai prijungiami prie kitų prietaisų ir pateikiama įvairi interaktyvi veikla, priklausoma nuo muziejaus specifikos. Medijos programų gamintojai turi būti ir geri strategai, technologai, vaizdo menininkai, turinio specialistai.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad dažnai muziejus lanko ne pavieniai lankytojai, bet lankytojų grupės – šeimos, mokiniai ir kt. Dėl to įmonei, kuri užsiima muziejų ekspozicijų projektavimu ir atnaujinimu, svarbu įvertinti patogų tekstinės ir vizualinės medžiagos pateikimą. Svarbu, kad objektą būtų patogų apžiūrėti grupei žmonių iš visų pusių, jį eksponuojant taip, kad nekiltų rizikos užkliūti ir numesti. Interaktyvūs objektai turėtų būti prieinami vienu metu keliems žmonėms (pvz., jei yra ranka valdomas liečiamas kompiuteris, per kurį galima stebėti vaizdo medžiagą – turi būti suteikta prieiga šią medžiagą stebėti grupei, t. y. gali būti televizorius, vaizdo projektorius ar pan.). Tekstinė informacija turi būti aiški, struktūrizuota, svarbiausia – išryškinta (Mcenna-Cress, Kamien, 2013).

Mcenna-Cress ir Kamien (2013) taip pat pabrėžia, kad specializuotos įmonės, dar prieš priimdamos pasiūlymą teikti sprendimus muziejui, turi suvokti, ar projektas atneš naudą įmonei, t. y. ar bus pelningas, todėl būtina įvertinti visus galimus kaštus – atlyginimą darbuotojams, vadybines ir konsultacines išlaidas, architektūrinius kaštus – apšvietimo, dažymo, planų rengimo ir pan., dizaino sprendimų įgyvendinimo, multimedinių sprendimų įgyvendinimo – programavimo, instaliavimo, prototipų kūrimo kaštus.

*Apibendrinant galima teigti, kad vertės kūrimo reikšmė yra labai svarbi tiek įmonei, tiek vartotojams. Įmonės siūloma vertė yra tai, ką ji siūlo tiksliniam vartotojų segmentui, o vertės pasiūlymas – įmonės prekių ar paslaugų bei procesų visuma, kuri skirta vartotojų poreikiams tenkinti. Vertės kūrimo procesas apima strategijos fokusavimąsi į programas išgaunančias ir siūlančias vertę, o jo rezultatas – vertės pasiūlymas, kurio teikimas reikalauja esminių kompetencijų, o patį vertės pasiūlymo procesą tikslinga nuolat tobulinti, siekiant pateikti geriausius sprendimus vartotojams ir didžiausią naudą įmonei. Vertės pasiūlymai gali būti kuriami ir tobulinami per prekės ženklo / statuso suteikimą, geriausios kainos nustatymą, veiklos kaštų bei rizikos mažinimą, proceso paprastumo bei bendraujančių pasiūlymų sukūrimą, išskirtinius dizaino sprendimus, novatoriškų pasiūlymų teikimą, specializuotus technologinius sprendimus, prieigą užtikrinančius pasiūlymus, individualizavimo*

*pasiūlymus. Produktų inovacijos ypač reikšmingos, nes inovacinės veiklos plėtojimas leidžia spręsti daugelį konkurencingumo didinimo problemų ir garantuoja visapusišką įvairių visuomenės grandžių modernizavimą. Produkto inovacijas galima apibūdinti kaip prekes ir paslaugas, kurios savo tam tikromis savybėmis skiriasi nuo anksčiau rinkai siūlytų produktų. Kadangi vartotojas yra įtraukiamas į patį vertės kūrimo procesą, bendradarbiavimas tarp vertės siūlytojo ir vartotojo yra labai svarbus – dėka vertės bendrakūros, individualūs kiekvienos pusės tikslai gali būti pasiekti greičiau ir efektyviau.*





### 3. UŽSIENIO ŠALYSE MUZIEJUOSE TAIKOMŲ NOVATORIŠKŲ SPRENDIMŲ APŽVALGA

Šiame skyriuje apžvelgiami novatoriškų sprendimų gerosios praktikos pavyzdžiai, įgyvendinti užsienio muziejuose, pareikalavę ir aukštųjų technologijų pritaikymo ir paprasti sprendimai.

McKenna-Cress ir Kamien (2013) atlikdami ekspozicijų kūrimo tyrimus, didžiausią dėmesį skyrė Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau – JAV) muziejams, taip pat keletui muziejų Anglijoje ir kitose šalyse.

Toliau lentelėse sugrupuoti erdvės išnaudojimo sprendimai, interaktyvūs jutiminiai sprendimai, užsienyje jau paplitę bei išskirtiniai aukštųjų technologijų sprendimai, įvairūs trimačiai ir šmaikštūs, žaismingi sprendimai bei interaktyvi veikla be IT.



**3 lentelė. Erdvės išnaudojimo sprendimai (sudaryta autorės)**

Muziejus, lokacija	Sprendimas	Aprašymas	Nuotrauka
„The City Museum“, St. Luisas, Misūris.	Erdvės ore išnaudojimas	Idėja muziejui realizuota panaudojant perdirbtas detales, lėktuvų dalis, vielos tunelius, detales iš seno istorinio apžvalgos rato ir pan.	
„Fort Worth Museum of the Science and History“, Teksasas.	Rizikos iliuzija saugioje erdvėje	Muziejuje pritaikytos „I-Beam“ sijos, kurios yra gana tvirtos ir lengvos, nesideformuoja bėgant laikui. Įrengta paroda ne tik supažindina su teorine rizikos samprata, bet ir leidžia lankytojui pačiam pajusti didelės rizikos iliuziją.	

„The City Museum“ mintis buvo atspindėti tikrąją St. Louis dvasią, miesto tapatybę. „Fort Worth Museum of the Science and History“ užsakytas sprendimas lankytojams suteikia galimybę patirti neišdildomų įspūdžių ir paskatina norą grįžti atgal (McKenna-Cress, Kamien, 2013).

Interaktyvūs jutiminiai sprendimai pateikti 4-oje lentelėje.


**4 lentelė. Interaktyvūs jutiminiai sprendimai (sudaryta autorės)**

Muziejus, lokacija	Sprendimas	Aprašymas	Nuotrauka
„California Science Center“, Los Andželas	Interaktyvi priemonė komandai	Centre įrengta paroda, kurios metu tėvai ir vaikai bendrauja naudodami interaktyvias priemones. Interaktyvi priemonė parengta taip, kad keletas asmenų gali užsiimti veikla vienu metu.	
„Penn Museum“, Filadelfija.	Liečiamas interaktyvus stalas	Lankytojai su informacija gali susipažinti išbandydami liečiamą interaktyvų stalą, kur vienu metu dalintis idėjomis, diskutuoti ar tiesiog generuoti informaciją gali grupė asmenų.	

„California Science Center“ įdiegta interaktyvi priemonė suteikia lankytojui palyginimo galimybę (šiuo atveju – skirtingų gyvūnų smegenų zonų, atsakingų už grėsmės pojūtį palyginimas). Tiek „California Science Center“, tiek „Penn Museum“ suteikiama galimybė naudotis interaktyvia priemone keliems lankytojams vienu metu (McKenna-Cress, Kamien, 2013).

Užsienyje jau paplitę aukštųjų technologijų sprendimai pateikti 5-oje lentelėje.

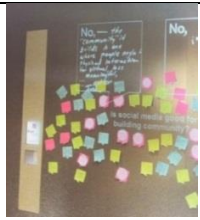
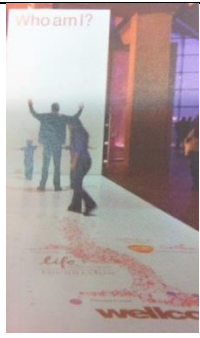

**5 lentelė. Užsienyje paplitę aukštųjų technologijų sprendimai (sudaryta autorės)**

Muziejus, lokacija	Sprendimas	Aprašymas	Nuotrauka
„Toronto’s Royal Ontario Museum“, Torontas, Kanada	Papildoma realybė	Tai realaus pasaulio atvaizdavimas su papildomais kompiuterinės grafikos elementais, parodo, kaip objektas atrodytų realybėje.	

„Toronto’s Royal Ontario Museum“ pritaikytas aukštųjų technologijų sprendimas – „papildoma realybė“. Šiuo atveju per planšetinį kompiuterį, žiūrint į dinosauro griaučius, parodomas vaizdas, kaip dinosauras atrodytų realybėje. (GeekDad [Žiūrėta 2016-03-14]. Prieiga per internetą <http://geekdad.com/2012/07/dinosaurs-rom-go>).

Išskirtiniai aukštųjų technologijų sprendimai pateikti 6-oje lentelėje.




**6 lentelė. Išskirtiniai aukštųjų technologijų sprendimai (sudaryta autorės)**

<b>Muziejus, lokacija</b>	<b>Sprendimas</b>	<b>Aprašymas</b>	<b>Nuotrauka</b>
„National Museum of American Jewish History“, Filadelfija	Išmanusis grįžtamasis ryšys	Lankytojai mato skenuotus savo bei kitus atsakymus, padidintus ir besikeičiančius ant sienos.	
„Science Museum“, Londonas, Anglija.	Projekciniai taškai	Projekciniai taškai seka asmens šešėlį, jį atkartodami fone.	
„Independence Seaport Museum“, Filadelfija.	Virtuali tatuiruotė	Paspaudus mygtuką šalia pasirinkto paveiksluko ir ant rankos pradeda atsirasti projekcinė tatuiruotė. Girdimas garsas, tarsi būtų daroma tikra tatuiruotė, projekcija taip pat atsiranda palengva, ta pačia eiga, kaip vyktų su specialia adatėle.	

„National Museum of American Jewish History“ lankytojui patiekiamas išmaniojo grįžtamojo ryšio sprendimas. Užduodami provokuojantys klausimais (pvz., ar socialinė media yra geras sprendimas, siekiant visuomenės vystymosi), kurie laikas nuo laiko pasikeičia. Kada lankytojas parašo atsakymą ant lipnaus lapelio ir užklijuoja jį ant sienos, atsakymas nuskenuojamas ir išsaugomas duomenų bazėje, kas praverčia įvairiems muziejuje atliekamiems tyrimams. „Science Museum“ intriguojantis išskirtinis sprendimas – projekciniai taškai, sekantys asmens šešėlį ir jį atkartojantys, skatina lankytoją susimastyti „Kas aš esu?“ „Independence Seaport Museum“ parodai „Skin & Bones – Tattoos in the Life American Sailor“ pritaikė virtualią tatuiruotę. Šiuo atveju lankytojas atsisėda prie stalelio, mato tatuiruotės meistro maketą su adatėle rankoje. Lankytojas pasirenka tatuiruotę, padeda ranką ant stalo, paspaudžia mygtuką ir mėgaujasi virtualios tatuiruotės darymo procesu. Be skausmo – be gailėsčio – smagi atrakcija lankytojui (McKenna-Cress, Kamien, 2013).

Trimačiai sprendimai pateikti 7-oje lentelėje.



7 lentelė. Trimačiai sprendimai (sudaryta autorės)

Muziejus, lokacija	Sprendimas	Aprašymas	Nuotrauka
„Royal Engineers Museum“ Džilingamas, Anglija.	Nuotraukos 3D formatu	Ekspozicijos nuotraukos suprojektuotos panaudojant 3D akinius, retos, 1-ojo pasaulinio karo nuotraukos, matomos trijų dimensijų formatu.	
„Museum of Science and Industry“, Mančesteris, Anglija.	3D spausdintuvo pagalba atspausdintos detalės	3D spausdintuvo pagalba sukuriamos smulkios detalės, eksponatų modeliai, kopijos. Programinė įranga „nuskaito“ objekto duomenis, įvairių medžiagų, dažniausiai – plastiko sluoksniai dedami vienas ant kito kol „atspausdinamas“ trimatis objektas.	
„The California Academy of Sciences‘ African Hall“, Kalifornija	„Trimatės dioramos“	Iš dalie spermatomi vaizdai, šiuo atveju – pingvinų kolonija.	

„Royal Engineers Museum“ senos nuotraukos matomos trijų dimensijų formatu, tereikia užsidėti 3D akinius. Tuo tarpu „Museum of Science and Industry“ pritaikė 3D spausdintuvo galimybes. Tai puikus sprendimas siekiant perteikti eksponatus, kurie negali būti viešai eksponuojami dėl trapumo ar kitų savybių, taip pat norint sukurti įvairias unikalias detales ar dizaino sprendimus. Šioje parodoje eksponuojama virš šešių šimtų 3D spausdintuvu atspausdintų eksponatų. „The California Academy of Sciences‘ African Hall“ pritaikytas „dioramų“ (trimačių, iš dalies permatomų modelių) sprendimas. Vaizduojama pingvinų kolonija. Šis sprendimas lankytoją gali nustebinti tiek vizualiai, tiek emociškai (McKenna-Cress, Kamien, 2013).

Šmaikštūs, žaismingi sprendimai pateikti 8-oje lentelėje.




8 lentelė. Šmaikštūs, žaismingi sprendimai (sudaryta autorės)

Muziejus, lokacija	Sprendimas	Aprašymas	Nuotrauka
„American Museum of Natural History“, New York	Interaktyvus supažindinimas su kvapu	Žinoma, kad kvapas turi ilgalaikę atmintį, šis faktas pritaikytas žaismingame sprendime muziejui. Lankytojai, spustelėję mygtuką prie specialaus baldo, užuodžia aštroką imbiero kvapą.	
„Penn Museum of Archaeology and Anthropology“, Filadelfija, JAV.	Žaisminga mumijos interpretacija	Atsakymas į paprastą klausimą, su kuriuo siekiama supažindinti lankytoją, pateiktas tiek tekstine informacija, tiek įdomia interpretacija, padedančia aiškiau suvokti esmę.	
„Science Museum of Minnesota“, Minnesota, JAV.	Žaisminga čiaudulio interpretacija	Rankenėlė bei vyriai parodo lankytojui, kad reikia atidaryti dureles ties mergaitės veidu. Atidarius dureles pasigirsta čiaudulio ir purškimo garsas – iš vamzdelio purškiamas vanduo (čiaudulio imitacija). Tai priverčia lankytoją atšokti atgal.	

„American Museum of Natural History“ pritaikytame interaktyvia priemone siekiama parodyti, kokią įtaką turi kvapas skirtingam maistui. „Penn Museum of Archaeology and Anthropology“ pateikia žaismingą mumijos interpretaciją. Mumijos sulygintos su razinomis – tos pačios sąlygos, kurios paverčia vynuogę į raziną, daro įtaką ir mumijos, tokios, kokią matome po daugybės metų, susidarymui. „Science Museum of Minnesota“ pateikia šmaikščią čiaudulio interpretaciją. Lankytojui suteikiama informacija apie čiaudulį – kas tai yra? Ir tuo pačiu tai pavaizduojama praktiškai (McKenna-Cress, Kamien, 2013).

Interaktyvios veiklos be IT sprendimai pateikti 9-oje lentelėje.

**9 lentelė. Interaktyvi veikla be IT (sudaryta autorės)**

Muziejus, lokacija	Sprendimas	Aprašymas	Nuotrauka
„Boston Children’s Museum“, Bostonas, JAV	Statymo blokeliai	Muziejuje yra statybos zona su statymui skirtais blokeliais. Vaikai, kartu su šeima, gali žaisti, eksperimentuoti, mėginti pastatyti konkrečius rekomenduojamus objektus.	
„Please Touch Museum“, Filadelfija, JAV.	Trinties ir pagreičio demonstravimo ratas	Sukurtas „Žmogaus-žiurkėno ratelis“, sukamas žmogaus individualia jėga, be išorinės pagalbos, padeda suvokti trintį ir pagreitį.	
„The Franklin Institute“, Filadelfija, JAV.	Jungiamosios detalės	Lankytojai turi galimybę sujungti vamzdelius jungiamosiomis detalėmis. Šitaip žaidžiant formuojamos įvairios struktūros, susipažįstama su inžinerija.	

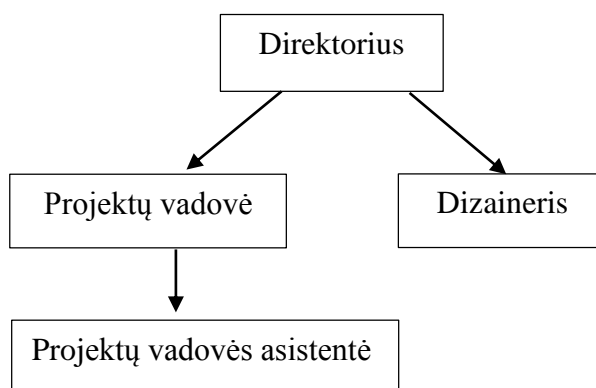
„Boston Children’s Museum“ pritaikytas iš pažiūros paprastas ir nesunkiai įgyvendinamas, elementarus sprendimas, tačiau ganėtinai patrauklus lankytojams – statymo blokeliai, padedantys lavinti vaizduotę, kūrybiškumą, žinias. „Please Touch Museum“ pritaikyta paprasta trinties ir pagreičio demonstravimo idėja. „The Franklin Institute“ siūloma žaisti su vamzdeliais ir jungiamosiomis detalėmis, formuoti įvairias struktūras (McKenna-Cress, Kamien, 2013).

*Apibendrinant galima teigti, kad užsienio muziejuose įgyvendinta įvairiausio pobūdžio sprendimų, nuo sudėtingų, pareikalavusių aukštųjų technologijų diegimo, iki ganėtinai paprastų, tačiau efektyvių ir puikiai atnaujinančių ekspozicijų. Šios gerosios užsienio praktikos gali būti pavyzdys įmonių, dirbančių su muziejų ekspozicijų projektavimu ir atnaujinimu vertės siūlymo tobulinimui.*

## 4. UAB „TERRA MEDIA“ VERTĖS SIŪLYMO MUZIEJAMS TYRIMO METODIKA IR REZULTATŲ ANALIZĖ

### 4.1. UAB „Terra media“ charakteristika

Tiriamoji įmonė – UAB „Terra media“ – įkurta 2003 metais. Pagal darbo sutartis įmonėje, 2016 m. duomenimis, dirba keturi darbuotojai (žr. 4 pav.).



4 pav. UAB „Terra media“ darbuotojų struktūra (sudaryta autorės)

Įmonėje dirba direktorius, kuris yra vienas iš įmonės steigėjų ir didžiausią dalį turintis akcininkas, taip pat neoficialiai atliekantis ir projektų vadovo pareigas, vienas dizaineris, viena projektų vadovė ir viena projektų vadovės asistentė. Daugelį paslaugų UAB „Terra media“ perka iš kitų įmonių, pavyzdžiui buhalterinės apskaitos, baldų gamybos, vertimo ir kt.

Pagrindinė įmonės veikla, kaip teigiama jos internetinėje svetainėje – muziejų ekspozicijų projektavimas ir atnaujinimas. UAB „Terra media“ kiekvienam užsakovui pateikia individualus sprendimų paketą. Įmonės produktus galima skirstyti į kelias grupes:

- *gaminiai, turintys materialią arba skaitmeninę baigtinę formą*: muziejų edukacinių programėlių (angl. *Apps*) karkasas, dizaino šablonai, vaizdo montažai;

- *paslaugos*: ekspozicijos erdvės bei eksponatų pateikimo, apšvietimo išdėstymo idėjos vystymas ir individualių koncepcijų kūrimas; užsakovo pateikiamos medžiagos ir turinio inventorizacija; konkrečiam užsakymui tinkamos įrangos ir technikos paieška ir parinkimas; informacijos pateikimui skirtų stendų maketavimas; interaktyvių stalų, ekspozicinių spintų, pakylų ar kitų baldų dizaino idėjų kūrimas; vektorinių brėžinių (žemėlapių ir kt.) braižymas pagal užsakymą bei 3D vizualizavimas; fotografavimo ir filmavimo, vaizdo montavimo paslaugos. Užsakovas, jei nori, gali užsakyti tik koncepcijos sukūrimą ar kitą paslaugą, o tolimesniam projekto įgyvendinimui ieškoti jau kitų vykdytojų;

- *kompleksinės paslaugos*: įmonė, nors ir negamina baldų, medienos plokščių bei kitų stendams ar kitiems gaminiams reikalingų medžiagų, tačiau gamybinius, tekstų redagavimo ir vertimo bei panašius, užsakymo įgyvendinimui svarbius gaminius ar paslaugas, užsako iš šalies. Tokiu būdu UAB „Terra media“ gali suteikti visą reikiamą paslaugų/sprendimų paketą – ne tik dizaino, projektavimo, bet ir vadybinius sprendimus, kad užsakovui nereikėtų pačiam rūpintis;

- *prekių ir paslaugų komplektas*: pagal individualų užsakymą kuriamos edukacinės programėlės, informacinio terminalo projektavimas, kuris apima programėlės koncepcijos kūrimą, programėlės dizaino kūrimą ir programavimo darbus konkrečiam užsakymui, taip pat kompiuterio bei, pagal poreikį, TV ar projektoriaus įsigijimą, šių objektų instaliavimą ir baldo kompiuterio montavimui įsigijimą.

UAB „Terra media“ vizijoje teigiama, kad modernus muziejus yra toks, kuris ne tik supažindina ir informuoja, bet taip pat ir ugdo bei lavina. Misija ir vystymo tikslai – realizuoti lankytojų, muziejininkų ir savo (kaip kūrėjų) lūkesčius visomis įmanomomis priemonėmis, pasiekti geriausius rezultatus per trumpiausią laiką ir mažiausiomis išlaidomis.

Įmonė savo praktikoje atliko įvairiausių muziejų ekspozicijų atnaujinimą, kai kuriuose muziejuose iš pačių pagrindų keitėsi informacijos pateikimas, eksponatų išdėstymas, įvairūs netradiciniai baldai eksponavimui ir informacijos pateikimui, interaktyvių žaidimų gausa ir kt.

Pagrindinis įmonės užsakovai – jau egzistuojantys muziejai, taip pat mokslo institucijos bei kitos įmonės ar įstaigos, steigiančios muziejus, taigi orientuojamasi į muziejų segmentą.

## 4.2. Empirinio tyrimo dizainas: tikslas, metodai, instrumentarijus, eiga

**Empirinio tyrimo strategija.** Pasirinktas mišrių metodų požiūris. Anot Žydžiūnaitės (2007) taikant vieną metodą gali pasireikšti nuokrypiai ir paklaidos, tačiau juos gali sumažinti kiti metodai, taip pat skirtingų metodų trianguliacija padeda atskleisti skirtingų tyrimo dalyvių įžvalgas.

**Empirinio tyrimo tikslas:** ištirti UAB „Terra media“ siūlomos vertės patrauklumą užsakovams.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti UAB „Terra Media“ siūlomus produktus muziejams, lyginant su konkurentais.
2. Ištirti UAB „Terra media“ potencialą kurti novatoriškus produktus.
3. Įvertinti UAB „Terra media“ siūlomus produktus užsakovų požiūriu.

**Tyrimo imtis.** Interviu atliekamas su vienu informantu – UAB „Terra media“ direktoriumi, remiantis kriterinė imties vienetų atranka. Įmonėje dirba keturi darbuotojai, viena iš jų – tyrėja. Šiuo atveju kriterijai – įmonės darbuotojas, galintis supažindinti su įmonės siūloma verte, galintis atskleisti įmonės novatoriškų produktų plėtros galimybes, susiduriantis ir suvokiantis projektų vadovo ir dizainerio atsakomybes. Šiuo atveju mažoje įmonėje direktorius apima didžiąją dalį dizaino darbų.



Tuo tarpu atliekant anketinę apklausą apklausiami Lietuvos muziejų, kuriems UAB „Terra media“ atnaujinimus projektavo per pastaruosius 3 metus, specialistai, t. y. projektui vadovavę ar gerai su juo susipažinę asmenys. Pasirinkti paskutiniai 3 metai siekiant įvertinti pačius naujausius įmonės sprendimus, jau pradėjus siūlyti informacinius terminalus muziejams. Remiantis įmonės muziejinių projektų registru, 2013-2015 m. laikotarpiu įmonė įgyvendino 16-os muziejų užsakymus. Anketos siunčiamos elektroniniu paštu visiems užakovams.

#### **Tyrimo metodai:**

- konkurentų siūlomų produktų lyginamoji analizė;
- kryptingasis (dar vadinamas iš dalies arba pusiau struktūrizuotas) interviu;
- anketinė apklausa.

**Tyrimo metodų pagrindumas ir tyrimo eiga.** UAB „Terra media“ potencialas kurti novatoriškus produktus tiriamas vykdant interviu su įmonės direktoriumi, kuris atlieka ir projektų vadovo pareigas, koordinuoja dizaino sprendimus įmonėje. Interviu klausimyno pagrindimas pateikiamas 1 priede. Informanto sutikimu, interviu įrašomas ir transkribuojamas. Interviu transkribtas pateiktas 2 priede. Interviu metodu siekiama suvokti informanto patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu. Interviu tipas – kryptingasis (dar vadinamas iš dalies arba pusiau struktūrizuotas) interviu, t. y. iš anksto sudaromi klausimai, tačiau interviu eigoje galimi papildymai. Tyrėja iš anksto numato temas ir problemas, tačiau „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos, laisvai juos keičia vietomis ar užduoda papildomų klausimų. Tokiu būdu galima atskleisti visiškai netikėtus ir iš anksto nenumatytus tiriamos problemos aspektus. Interviu metodas pasirinktas todėl, kad jo eigoje tyrėja turi galimybę emociškai sąveikauti su informantu, patikslinti užduotus klausimus, paprašyti, kad informantas paaiškintų ar patikslintų atsakymus. Interviu duomenys apdoroti pasitelkiant kokybinės turinio (angl. *Content*) analizės strategiją.

Siekiant įvertinti įmonės siūlomų produktų įvairovę užsakovų atžvilgiu, elektroniniu paštu siunčiama anketinė apklausa muziejų specialistams, kurie yra pajėgūs atsakingai samprotauti apie muziejų ekspozicijų projektavimo ir atnaujinimo galimybes, reikšmę, inovacijų diegimą muziejuose. Anketinės apklausos pagrindimas pateiktas 3 priede. Anketinė apklausa siekiama ne tik įvertinti UAB „Terra media“ siūlomų produktų įvairovę užsakovų požiūriu bet ir supažindinti su užsienyje siūlomais sprendimais, tokiu būdu tikintis išsiaiškinti jų požiūrį į tuos sprendimus ir galimą jų diegimą Lietuvos muziejuose. Anketinės apklausos duomenys apdorojami *Excel* programa, perteikiami stulpelinių diagramų pavidalu. Anketos šablonas pateiktas 4 priede.

Siekiant įvertinti UAB „Terra Media“ siūlomos vertės muziejams pranašumus ir trūkumus (lyginant su konkurentais) atliekama įmonės ir konkurentų siūlomų produktų lyginamoji analizė.

### 4.3. UAB „Terra media“ ir konkurentų siūlomų produktų lyginamoji analizė

Konkurentų siūlomų produktų lyginamoji analizė atlikta išskiriant siūlomus produktus pagal kategorijas: IT ir kiti technologijomis paremti produktai; dizaino ir kiti ekspozicijų kūrimo ir projektavimo sprendimai bei kita veikla. Toliau pateiktose lentelėse surašyti produktai ir „+“ ženklu pažymėta, kurie iš konkurentų šį produktą siūlo. Įmonių siūloma vertė lyginama su UAB „Terra media“ siūloma verte, išskiriant pranašumus ir trūkumus tiriamosios įmonės atžvilgiu.

**10 lentelė. UAB „Terra media“ ir konkurentų siūlomų IT ir kitų technologijomis paremtų produktų lyginimas**

Įmonė / Produktas	<i>Terra media</i>	<i>Ekspobalta</i>	<i>Ekspozicijų sistemos</i>	<i>Ekspozicijų centras</i>	<i>Traukos taškas</i>	<i>Edukacinės sistemos</i>	<i>Prezentacijų spektras</i>	<i>Mart Pro</i>
3D modeliavimas, animacija, vizualizavimas	+	+						
Vaizdo įrašų paslaugos	+	+					+	
Mokomųjų (edukacinių) kompiuterinių žaidimų kūrimas.	+	+				+		
Interaktyvios instaliacijos	+	+			+	+	+	
Skaitmeninė muziejaus ekspozicija	+	+				+		
Mobiliųjų aplikacijų kūrimas	+					+		
„3D mapping“ technologija							+	
„Vandens ekranai“							+	

IT ir kitų technologijomis paremtų produktų srityje stipriausiomis UAB „Terra media“ konkurentėmis galima įvardinti UAB „Ekspobaltą“, kuri taip pat siūlo platų panašaus pobūdžio IT sprendimų pasirinkimą, bei UAB „Prezentacijų spektrą“, kuris gali pasiūlyti ir kitokius sprendimus – „3D mapping“ technologiją bei „Vandens ekranus“, kurių nesiūlo tiriamoji įmonė.

**11 lentelė. UAB „Terra media“ ir konkurentų siūlomų dizaino ir kitų ekspozicijų kūrimo ir projektavimo sprendimų lyginimas**

Įmonė / Produktas	<i>Terra media</i>	<i>Ekspobalta</i>	<i>Ekspozicijų sistemos</i>	<i>Ekspozicijų centras</i>	<i>Traukos taškas</i>	<i>Edukacinės sistemos</i>	<i>Prezentacijų spektras</i>	<i>Mart Pro</i>
Dizaino sprendimai ekspozicijoms	+	+			+			+
Firminio stiliaus kūrimas		+						
Fotografavimo paslaugos	+	+						
Ekspozicijos idėjos sukūrimas	+	+	+		+			+
Ekspozicijų įrengimas	+	+	+		+			+

Ekspozicinių stendų kūrimas ir įrengimas	+	+		+	+			+
Ekspozicijos, dalyvavimo parodoje scenarijaus sukūrimas	+	+						
Projektavimas, vizualizavimas brėžiniai.	+	+						
Ekspozicijos dokumentavimas įvairiomis priemonėmis		+						
Šviesos instaliacijos	+	+			+			
Muziejaus medžiagos turinio analizavimas, informacijos atrinkimas, struktūrizavimas	+							

Dizaino ir kitų ekspozicijų kūrimo ir projektavimo sprendimų srityje stipriausia UAB „Terra media“ konkurente taip pat galima įvardinti UAB „Ekspobalta“, kuri teikia labai panašų sprendimų paketą, tačiau neatlieka muziejaus medžiagos turinio analizavimo, informacijos atrinkimo ir struktūrizavimo darbų. Bet kitap nei UAB „Terra media“, ji gali pasiūlyti ekspozicijos dokumentavimo paslaugas. Kitos stipresnės konkurentės – UAB „Traukos taškas“ ir UAB „Mart Pro“, tačiau pastarosios nesiūlo nieko išskirtinio, lyginant su tiriamąja įmone.

**12 lentelė. Kitų konkurentų siūlomų sprendimų lyginimas**

Įmonė / Produktas	<i><b>Terra media</b></i>	<i>Ekspo- balta</i>	<i>Ekspozici- jų sistemos</i>	<i>Ekspozici- jų centras</i>	<i>Traukos taškas</i>	<i>Eduka- cinės sistemos</i>	<i>Prezenta- cijų spektras</i>	<i>Mart Pro</i>
Parodinės, ekspozicinės įrangos nuoma		+						
Baldų, apšvietimo, Tv ir multimedijos įrangos nuoma								+
Modelių ir parodinės įrangos gamyba		+						
Reklama (nuo sukūrimo iki patalpinimo žiniasklaidos priemonėse).		+						
Visų tipų ir formatų spauda		+						
Renginių rengimas		+		+				
Konsultacija pasiruošimo ir prisistatymo parodose klausimais								+

UAB „Ekspobalta“ teikia didesnę sprendimų paketą, kurių negali pasiūlyti nei UAB „Terra media“, nei kitos lyginamos įmonės. Taip pat keletą skirtingų sprendimų siūlo ir UAB „Ekspozicijų centras“ bei UAB „Mart Pro“.

Analizuojant lyginamų įmonių oficialių internetinių svetainių duomenis pastebėta, kad visi konkurentai gali būti orientuoti į įvairiausias klientus – stambaus ir vidutinio bei smulkaus verslo įmones, organizacijas, o muziejai tai tik viena potencialių užsakovų grupė iš daugelio. Tuo tarpu UAB „Terra media“ orientuojasi tik į muziejų segmentą.

Stipriausia UAB „Terra media“ konkurentė, atsižvelgiant į siūlomus produktus muziejams, galima įvardinti Vilniaus įmonę UAB „Ekspobalta“, siūlančią didesnę sprendimų pasirinkimą, kuri galima pritaikyti muziejams. Tačiau oficialiame įmonės puslapyje matyti, kad ji daugiau fokusuojasi į reklamines parodas, o ne į muziejus. Be viso to, ką siūlo UAB „Terra media“, konkurentė UAB „Ekspobalta“ dar gali ir sukurti ekspozicijos parodos scenarijų, dokumentuoti ekspoziciją, nuomuoti įrangą. Kita didesnė konkurentė – Vilniaus įmonė UAB „Traukos taškas“, kuri taip pat siūlo interaktyvius sprendimus kaip ir UAB „Terra media“, tačiau neužsiima turinio analizavimu, informacijos atrinkimu, struktūrizavimu. Tačiau gali būti įžvelgiama grėsmė – UAB „Traukos taškas“ jauna įmonė, kuri įsikūrė tik 2015 m., bet jau siūlo gana platų interaktyvių produktų pasirinkimą, todėl sunku pasakyti, ko galima iš jos tikėtis ateityje. Kitos konkurentinės įmonės taip pat teikia tiek interaktyvius, tiek įvairius dizaino sprendimus, bet daugiau specializuojasi į kažkurią konkrečią sritį, pvz., kuria skaitmeninę muziejaus ekspoziciją, bet neruošia medžiagos informaciniams stendams, neprojektuoja baldų ir pan.

*Apibendrinant galima teigti, kad didžiausia UAB „Terra media“ konkurentė – UAB „Ekspobalta“, teikianti didesnę produktų pasirinkimą muziejams. Grėsmę kelianti konkurentė – jauna įmonė UAB „Traukos taškas“, kuri neseniai įsteigta, tačiau sparčiai diegia įvairius IT sprendimus. Tačiau šios ir kitos konkurentės fokusuojasi į platesnę segmentą, gauna nemažai užsakymų iš kitų organizacijų, tuo tarpu UAB „Terra media“ fokusuojasi tik į muziejus ir turi daugiau nei 10-ies metų praktiką ir žinomumą.*

#### 4.4. Interviu turinio analizės rezultatai

Kokybinės turinio analizės tikslas yra informaciniame masyve identifikuoti tyrimui prasminius vienetus (Žydžiūnaitė, 2007). Analizė atlikta remiantis daugkartiniu interviu teksto skaitymu, kategorijų išskyrimu, išskaidymu į subkategorijas ir interpretavimu, remiantis informanto teiginiais. Siūloma vertė užsakovams bei įmonės stiprybės informanto požiūriu susistemintos 13 lentelėje.

**13 lentelė. Įmonės siūloma vertė užsakovams ir stiprybės**

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginiai
Problemos ir poreikiai, kuriuos tenkina	Ekspozicijos įrengimas	<... poreikis paprastai būna (...) įsirengti ekspoziciją ...>
	Informacinio terminalo projektavimas	<...įsirengti terminalą...>

Įmonė	Visiškai naujos ekspozicijos projektavimas	<... yra labai daug darbų daryta „nuo nulio“, tai yra nuo tuščios patalpos, kaip sakom, „po statybininkų“ ...>
Įmonės siūlomi produktai	Informacinio terminalo komplektas	<... muziejinis terminalas (...)...>; <... paprastai tai yra programėlė, iPad'as, iPad'o kažkoks tai laikiklis, televizorius, nu visas komplektas ...>
	Internetinė svetainė	<... [užsiima] programavimu, (...) šalia visa ko būna ir svetainė ...>
	Ekspozicijos projekto koncepcija	<... gali būti ekspozicijos koncepcija, kaip atskiras produktas – kaip galėtų atrodyti kambarys iš principo ...>
	Baldų projektavimas ir gamyba	<... konkrečių baldų, stendų, maketų pagaminimas nuo idėjos, nuo maketo iki realizacijos ...>
	Stendų maketavimas ir gamyba	
Įmonės išskirtinė vertė užsakovams	Produktų įvairovė	<... galim pasiūlyti labai didelę įvairovę ...>
	Gebėjimas teikti kompleksiškus pasiūlymus	<... mūsų pridėtinė vertė yra taip surišti tuos tiekėjus, kad jiems, prisiimant tą vargą, kad sudėjus visų jų darbą, gautųsi naujas produktas ...> <... šalia darbo su turiniu, tai gali būti darbas su technologija ...> <... mes nukonkuruojam tik todėl, kad galim pasiūlyt visą spektrą ...>
Įmonės sėkmę lemiantys veiksniai	Ekspozicijos tematikos, turinio analizavimas	<... darbas su turiniu ...> <... kai gavome pirmąjį muziejinį užsakymą (...) visi dizaineriai ir projektų vadovai perskaitė išsamiai (...) biografiją (...) šita tendencija yra laikoma iki šiandien ...> <... galima su muziejininku kalbėtis lygia kalba (...) tu gali siūlyti ...>
	Gebėjimas suderinti muziejus ir technologijas	<... moku technologijas, moku dirbt su turiniu, suprantu muziejininkus (...) nebijom pagamint tuos stovus, užsakyt pas baldininką (...) tai informacinių technologijų įmonė bijos to ...>

Remiantis informanto atsakymais galima teigti, kad pagrindiniai kliento poreikiai, kuriuos tenkina įmonė, yra muziejaus ekspozicijos atnaujinimas ar visiškai naujos ekspozicijos projektavimas bei informacinio terminalo projektavimas. Kaip išskirtinę vertę užsakovams informantas įvardina gebėjimą teikti kompleksiškus pasiūlymus bei galimybę „pasiūlyti labai didelę įvairovę“ produktų. Informantas teigia, kad: „darbas su turiniu“ yra vienas iš įmonės sėkmę lemiančių veiksnių, nes: „kur mačiau konkurencinį pranašumą, tai kad mažai kam yra įdomu skaityti knygą. Visi „nu ką padaryt – sukalsim baldus, sumaketuosim“, bet..“, tuo tarpu įmonėje nuo pat veiklos su muziejais pradžios iki šiol laikoma tendencija išsamiai susipažinti su biografijomis ir kitu turiniu. Dar vienas, anot informanto, įmonės sėkmę lemiantis veiksnys – gebėjimas suderinti muziejų ir technologijas. Šie du pagrindiniai informanto įvardinti įmonės sėkmės veiksniai, anot jo paties, veda link supratimo, ko klientas tikisi ir ko jam reikia: „moku technologijas, moku dirbt su turiniu, suprantu muziejininkus“.

**14 lentelė. Įmonės silpnybės**

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginiai
Įmonės veiklos išoriniai trikdžiai	Klientas neatlieka savo pareigų	<... nuo mūsų nepriklauso kai mes negaunam kažko iš kliento – klientas neatsiunčia tekstų, kuriuos jisai turi sukurti, arba neatsiunčia nuotraukų arba nepateikia eksponatų aprašų ir panašiai ...>
	Netinkamos oro sąlygos	<... fotografas negali pagreitinti, nes „nėra oro“ ...>
	Papildomi tobulinimo darbai	<... kai įpusėjam programą pasirodo kaip ji atrodyt, tada staiga pamatoma kaip ji galėtų atrodyt geriau ...>
	Daug laiko, praleidžiamo smulkiems darbeliams	<... reikia faktiškai daug laiko, kad padaryt kokį nors smulkų gaminuką, kuriame dalyvauja eilė tiekėjų ...>
Užsakovų nusiskundimai	Nepatenkinti lūkesčiais	<... atėjęs pamato galbūt geresnį, bet ne tokį, kaip jo galvoj. Ir čia gali būt nusiskundimų „nu aš ne taip tikėjau“ ...> <... „aš ne taip įsivaizdavau“ ...>
	Brėžinių nesuvokimas	<... „bet aš nemoku skaityt brėžinių“ ...> <... „aš galvojau, kad 50 centimetrų yra mažiau“ ...>

Vertinant įmonės veiklos išorinius trikdžius, informantas teigia, kad veikla įmonėje neretai stringa kai klientas neatlieka savo pareigų: „neatsiunčia tekstų, kuriuos jisai turi sukurti...“. Tokiu atveju įmonė negali atlikti tam tikrų darbų ir belieka laukti. Kitas nuo įmonės nepriklausantis veiksnys – netinkamos oro sąlygos, taip pat būna situacijų, kad įpusėjus programėlės kūrimą „pasirodo kaip ji atrodyt, tada staiga pamatoma kaip ji galėtų atrodyt geriau“. Pačioje įmonėje veikla stringa kai daug laiko eikvojama nedidelims projekto darbeliams „reikia faktiškai daug laiko, kad padaryt kokį nors smulkų gaminuką, kuriame dalyvauja eilė tiekėjų“. Interviu metu tap pat paaiškėjo, kad iš užsakovų sulaukiama nusiskundimų. Anot informanto, taip nutinka, kadangi įmonė daro „specifinius dalykus (...) mes darom daiktą, kurio dar nebuvo“. Dažniausiai užsakovai skundžiasi dėl nepatenkintų lūkesčių, t. y. „atėjęs pamato galbūt geresnį, bet ne tokį, kaip jo galvoj. Ir čia gali būt nusiskundimų „nu aš ne taip tikėjau“.

Įmonės ištekliai, naudojami kuriant vertės siūlymus, pateikti 15-oje lentelėje.

**15 lentelė. Įmonės ištekliai, naudojami kuriant vertės siūlymus**

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginiai
Įmonėje naudojamos IT	„Skype“	<... amžinai Skype sėdim ir plepam ir plepam. Labai gerai, nes viskas tada būna užrašyta kas ir ką pasakė ...>
	„Synology“ diskas	<... yra Synology diskas (...) moka daryti atsargines kopijas, priėjimą iš išorės – gali prieiti prie bet kurio failo ne įmonės teritorijoje ...>
	„Dropbox“	<... Dropbox turbūt vienas iš pagrindinių dalykų (...) leidžia atstatyti metų bėgyje bet kurią bent kartą išsaugotą versiją. Ir gali

		<i>vaikščioti per laiką ...&gt;</i>
	„Task“	<i>&lt;... pagrindinė turbūt yra užduočių sistema tai pas tave yra Task 'ai-užduotys, o aš naudoju analogišką ToDoist ...&gt;</i>
	„ToDoist“	
Kompiuterinės programos, taikomos dizaino ar kitiems sprendimams įgyvendinti	„Adobe Photoshop“	<i>&lt;... Adobe-Photoshop, Illiustrator-pirmoj vietoj, statikai ...&gt;</i>
	„Adobe Illiustrator“	
	„Adobe Premiere“	<i>&lt;... Dinamikai, montažui – Premiere ...&gt;</i>
	„After Effecs“	<i>&lt;... After Effecs, nuotraukom Lightroom klasikinis ...&gt;</i>
	„Lightroom“	
	„Contact Sheet“	<i>&lt;... konvertavimui failų (...) yra Contact Sheet (...) kartais Quick Scale yra greičiau, paprastesnis ...&gt;</i>
	„Quick Scale“	
Kiti ištekliai, naudojami įmonėje	„Lynda“	<i>&lt;... mokymuisi-Lynda, kad pažiūrėt naujausių filmukų apie naujausius dalykus ...&gt;</i>
	„Axsure“	<i>&lt;... prototipinimui, beje, mes naudojam Axsure irgi standartinę esminio prototipinimo programą ...&gt;</i>
Išteklių pasirinkimo pagrindimas	„Adobe“ - lyderis	<i>&lt;... tai yra visiškas „monstras“ ir visiškas lyderis ...&gt; &lt;... Adobe yra iki tokio lygio aprėpus visas dizaino sritis, taip gerai programos bendrauja, kad nesinori atsidaryt kitokią ir dirbt su ja ...&gt;</i>

Interviu metu paaiškėjo, kokius išteklius pasitelkia UAB „Terra media“ įmonė, kurdamą vertės siūlymus. Įmonė naudoja šias IT programas: „Skype“ – bendravimui, „Synology“ diskas – kopijoms ir priėjimui prie duomenų, „Dropbox“ – duomenų saugojimui ir atkūrimui, „Task“ ir „ToDoist“ – užduotims susižymėti. Informantas taip pat atskleidė, kad dizaino sprendimams įmonė renkasi „Adobe“ programų paketą („Photoshop“, „Illiustrator“, ir kt.) todėl, kad „Adobe yra iki tokio lygio aprėpus visas dizaino sritis, taip gerai programos bendrauja, kad nesinori atsidaryt kitokią ir dirbt su ja“. Mokymuisi informantas išskiria „Lynda“ svetainę, kurioje galima „pažiūrėt naujausių filmukų apie naujausius dalykus“, o prototipavimui – „Axsure“.

Užsienio gerųjų praktikų diegimo galimybių UAB „Terra media“ įmonėje vertinimas informanto požiūriu pateikiamas 16-oje lentelėje.

**16 lentelė. Užsienio gerosios praktikos diegimo galimybių „Terra media“ įmonėje vertinimas**

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginiai
Virtualios realybės (angl. <i>Virtual reality</i> ) sprendimų siūlymo muziejams galimybių vertinimas	Eksperimentuojama	<i>&lt;... aš vis pasižiūriu kokie dabar yra išleisti tie virtualūs akiniai, net turim vieną gi atsisiuntę akinukus, kur iPhone įdedi ir gali žiūrėt ...&gt; &lt;... viduje muziejaus tai labiau kaip eksperimentas, nes tik po vieną gali kažką daryt ...&gt;</i>

Pridėtos realybės sprendimų siūlymo muziejams galimybių vertinimas	Pradėta siūlyti muziejams	<... mes jau pasiūlėm keliem muziejam ...> <... pradėjom apie tai kalbėt ...> <... laukiame pirmo kliento ...>
	Daromi bandymai	<... mes esame pasidarę bandymus su Ramūnu [programuotojas], išmokom tai daryti ...>
Su „dioramomis“ susijusių sprendimų siūlymo muziejams galimybių vertinimas	Esant užsakymui – sprendimas įgyvendinamas	<... tai čia įprastas dalykas, reikia tikrai, kad kažkam to norėtųsi ...>
„3D“ spausdintuvo panaudojimo galimybių vertinimas	Sugalvojus kaip panaudoti, realizuoti įmanoma	<... galvojau kur čia panaudot, bet kol kas nesusigalvojau ...> <... reikėtų kažkokio projekto, gal labiau su architektūra susijusio ...> <... lygtai žmogus, kuris mokėtų 3D pagaminti yra ...>
	Siūlomas eksponatų atkūrimas	<... kažkoks tai eksponatų atkūrimas gal būtų prasmingas. Lietuvoj dažnai muziejai neturi eksponatų kažkokių tai specifinių ir jeigu jį nuskenuoti ir jį atkurt, atspausdint ...>
Nuotraukų demonstravimo „3D“ formatu siūlymo muziejams galimybių vertinimas	Siūlomi tūriniai vaizdai	<... dvi Go Pro kameros specialiam dėkle sudaro 3D kamerą, nufotografuojam ir atėjęs į ekspoziciją Vilniuj gali matyt Kauno vaizdus tūrinius per akinius ...> <... eilė dalykų būtų rodoma vaikams užsidėjus 3D akinukus. Tai tas lyg ir jo, čia tas artėja ...>
Erdvės išnaudojimo sprendimų siūlymo muziejams galimybių vertinimas	Esant galimybei – sprendimai įgyvendinami	<... yra daroma tais atvejais, kai tikrai leidžiama daug kūrybinės erdvės ir kai galima iš vis tą patalpą keisti ...> <... ten kur yra tuščia patalpa didelė – yra ką formuot ...>
Nuotaikingų, šmaikščių interaktyvių sprendimų siūlymo muziejams galimybių vertinimas	Kol nėra poreikio - nesiūloma	<... yra tokia kaip poreikių piramidė. Tu negali peršokt kažkokių vietų, nepuoli valgyt saldainių, jei esi žiauriai alkanas, nu, vis gi imsi duonos ir žuvytės. Tai va, iki saldainių mes dar taip nedagyvenom sakyčiau ...>

Vertinant „virtualiosios realybės“ diegimo galimybes „Terra media“ įmonėje informantas teigia, kad tokiu atveju būtų susiduriama su didelio kiekio virtualių akinių būtinumu: „*trūkumas šito momento yra kad viduje muziejaus turėtum kiekvienam mokiniui duoti [virtualius akinius] (...) o mokinių būna grupės – 30 žmonių*“ bei baiminamasi dėl galimo judėjimo laisvės suvaržymo. Tačiau nepaisant to, įmonė pasidomi šio sprendimo įgyvendinimo galimybėmis, bet kol kas apie tai kalba kaip apie eksperimentą. Vertinant kitą užsienio gerąją praktiką – „papildytą realybę“ – informanto nuomone, Lietuvos muziejai tam dar nepasiruošę, jie nenori rizikuoti prarasti lankytojus pačiame muziejuje, o „*papildyta realybė labiau sako „turėk su savim telefone, vaikščiok, atkreipk į objektą ir tau parašysim.*“ Tačiau įmonė planuoja šio sprendimo diegimą ir jis jau siūlomas muziejams. Vertinant „dioramas“, informantas teigia, kad „*čia tokio eksperimentavimo atsiranda*“ taip pat naudos mažai, o darbo daug. Tačiau, esant užsakymui, sprendimas įgyvendinamas. 3D spausdintuvo galimybių panaudojimas taip pat svarstomas, informantas išvelgia eksponatų atkūrimo galimybę. Vertinant nuotraukų demonstravimo 3D formatu siūlymo muziejams galimybes, UAB „Terra media“ šiuo atveju gali pasiūlyti tūrinius vaizdus, pavyzdžiui: „*atėjęs į ekspoziciją Vilniuj gali matyt Kauno vaizdus tūrinius per akinius*“. Erdvės išnaudojimo sprendimai taip pat gali būti įgyvendinti, esant galimybei.



Vertinant nuotaikingus, šmaikščius interaktyvius sprendimus, anot informanto, muziejininkai nelinkę rizikuoti šiuo klausimu: „muziejininkai prisibijo to šmaikštumo“; „lyg ir nori nustebinti lankytoją, bet nori labai saugiai nustebinti“, todėl kol neižvelgiamas poreikis – nesiūloma.

Įmonės ir užsakovų bendradarbiavimo, kuriant vertės siūlymus, vertinimas susistemintas 17 lentelėje.

**17 lentelė. Įmonės ir užsakovų bendradarbiavimo, kuriant vertės siūlymus, vertinimas**

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginiai
Įmonės ir užsakovo bendradarbiavimo kuriant novatoriškus produktus reikšmė	Be bendradarbiavimo kūrimas neįmanomas	<... tai turbūt svarbiausia. Nes nei įmonė viena negali sukurt, nei tas užsakovas vienas negali sukurt ...>
Vertingo bendradarbiavimo dedamosios	Patirtis	<... geras bendradarbiavimas yra kai užsakovas yra patyręs, visko daręs ...>
	Supratimas	„supranta, kad visur yra ribos, kad neatsitiks stebuklas, kad nepadarysim to, kas dar neišrasta ...>
	Ribų apibrėžimas	<... kiekviena laisvė turi prasmę tada, kai yra geras suvokimas kada ji baigiasi, kokios yra ribos ...> <... kai tu aiškiai apibrėži ribas kas įmanoma, kas ne per laiką, kurį turiu, biudžetą, kurį turim, mūsų fantazijas, mus pačius, kuriuos turim ir kai tu nebandai peršokti kur nors labai toli ...>
Užsakovų įsitraukimas į idėjų svarstymo ir vystymo procesus	Grįstas bendradarbiavimu	<... Yra normalus bendradarbiavimas, kiekvieną tavo mintį pagalvoja ir atsako logiškai, tai labai geras variantas ...>
	Grįstas pasitikėjimu	<... sako „padaryk ką nors, pasitikim ...> <... „kaip padarysit, taip padarysit“. Supranta, kad mes negalim padaryt blogai, nes kenkiam sau, nes visi mato ...>
	Grįstas kontroliavimu	<... pradeda kontroliuoti kiekvieną žingsnį ir bando kurti šalia, o tos kūrybos nebūtinai kiekvienam duota iš mūsų, tai tada gali būti kad, nu, dviese lipdom skulptūrą iš dviejų pusių ir gaunasi į nieką nepanašu ...>
Užsakovų prašomų sprendimų rūšys	Analogai Lietuvoje	<... analogų toks nupasakojimas ką kur matė yra pasitaikantis“; <... „noriu kaip tam“ [muziejuje] labai stiprus ...>
	Tam tikrų elementų kopijavimas	<... bet to kopijavimo tokio, elementų kopijavimo tikrai yra ...> <... bet gal kažkaip kitaip ...>
	Užsienio geroji praktika	<... „mačiau užsieny, Lietuvoj dar nėra, padarykim čia“ ...>
	Idėjų laisvė	<... nors dabar jei taip pagalvot gerai, tai gal daugiau yra duodama laisvės padaryt ką nors, negu nukopijuoti ką nors ...>
Grįžtamasis ryšys po užsakymo įvykdymo	Pagyrimas – sekantis pasiūlymas	<... šiaip linksta užmiršti tą projektą (...) vienintelis pagyrimas, kad gauni sekantį pasiūlymą. Tai čia pagrindinis pagyrimas ...>

Informantas teigia, kad be bendradarbiavimo vertės kūrimas neįmanomas. Kaip vertingo bendradarbiavimo dedamąją informantas įvardina užsakovų patirtį. Tačiau siūlant sprendimus ir siekiant grįžtamojo ryšio, neretai susiduriama su bėda, kad „muziejininkai nėra tiek finansuojami, kad važinėtu po pasaulį, matytų tuos sprendimus arba dalyvautų kažkokiuose praktiniuose užsiėmimuose“,

todėl jiems gali būti sunku objektyviai įvertinti siūlomus sprendimus „nes tu negali užsakyti to, ko visiškai neišmanai“, idėja, muziejininko atžvilgiu, tampa tarsi neiškomunikuota ir „tu kažkaip įsivaizduoji, o pasirodo, kad taip nepasidaro, tada pyksta užsakovas“, nes nesuvokia, kad viskam yra ribos. Ribų suvokimas – viena iš esminių vertingo bendradarbiavimo dedamųjų. Informantas taip pat išskiria tris užsakovų įsitraukimo į idėjų svarstymą ir vystymą atvejus: įsitraukimas grįstas bendradarbiavimu; įsitraukimas grįstas pasitikėjimu; – įsitraukimas grįstas kontroliavimu. Anot informanto, užsakovai neretai prašo analogų, t. y. pamato patrauklų sprendimą kitame šalies muziejuje ir nori tokio paties. Užsakovai taip pat linkę prašyti ir ne tik visiškai analogiško sprendimo, bet ir tam tikrų vienodų elementų, o kai kurie užsakovai būna linkę suteikti daugiau laisvės pačios įmonės sprendimams. Po užsakymo įgyvendinimo, anot informanto, užsakovai „linksta užmiršti tą projektą“, o „vienintelis pagyrimas, kad gauni sekantį pasiūlymą“, kas parodo, jog muziejui patiko įmonės teikiami sprendimai.

**18 lentelė. Įmonės produktų reklamos vertinimas**

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginiai
Produktų rėmimo priemonės	Gerų atsiliepimų palaikymas per klaidų taisymą	<... muziejui, kuris kažkuo skundžiasi, jeigu tik matom, kad tai logiška, ne „iš piršto“ laužta, tai stengiamės į tai ir investuoti tas lėšas, nes tai ir yra marketingas ...> <... mes matėm, kad nu, gal ir ne visai gerai sugalvota buvo, ne idealiai, tai sugalvojom geriau ir pakeitėm, nes mums patiems geriau prestižo prasme, kad apie mus geriau atsilieptų ...>
	Internetinė svetainė	<... didžiausias marketingas – 30 eurų į metus svetainės palaikymas ...>

Vertinant įmonės produktų reklamavimą, informantas teigia, kad: „nedarom jokio marketingo, neišleidžiam nei cento save reklamuoti“. Bet pripažįsta, kad visgi reklama vyksta per interneto svetainę „didžiausias marketingas – 30 eurų į metus svetainės palaikymas“. Tačiau pagrindinis dėmesys, siekiant palaikyti įmonės gerą vardą ir save reklamuoti – klaidų („mes matėm, kad nu, gal ir ne visai gerai sugalvota buvo, ne idealiai, tai sugalvojom geriau“) taisymas: „stengiamės į tai ir investuoti tas lėšas, nes tai ir yra marketingas“. Šis momentas yra labai svarbus, geri atsiliepimai įmonei yra itin reikšmingi: „viskas vyksta iš lūpų į lūpas. Kai jau bazinis žinomumas yra (...) klausia: „o kaip Jums padarė?“.

19 lentelė. UAB „Terra media“ novatoriškų produktų plėtros galimybių vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginiai
Novatoriški produktai ,kuriuos įmonė planuoja siūlyti artimiausiu metu	Terminalo pagalba valdoma šviesa	<... dabar viena pagrindinių tendencijų tai su Ramūnu [programuotoju] išdirbom sistemą kaip jungti terminalą su realybe. Tai kad terminalas gali valdyt šviesą ...>
	Terminalo jungimas su fiziniiais daiktais	<... kitas dalykas, ką išmokom – valdyti varikliukus. Tai gali ten spaudyt terminale ir sukasi kažkokie garvežio ratai ar panašiai. Tai pagrindinė tendencija – jungti terminalą su fiziniiais daiktais ...>
	Inovatyvių informacinių technologijų išnaudojimas	<... informacinės technologijos vystosi „žvėriškai“, <... „žvėrišku“ greičiu. Ir kai tik atsiranda kažkas naujesnio, tai galima vis kažkokį produktą naują eit ...>
Novatoriški produktai , kuriems išvelgiamas atėjimo į Lietuvos rinką potencialas	Programėlė įrenginyje, su kuriuo priėjus prie eksponato gaunama papildoma informacija	<... jau ateina pas mus, kad kiekvienam lankytoji duodamas iPad'as (...) nu kažkoks įrenginys į ranką interaktyvus (...) prie kiekvieno eksponato tau ten iPad'as duoda papildomą informaciją ...> <... jeigu negauni iPad'o tai bent jau į savo telefoną parisiunti programėlę. Visur gali gaut daugiau. Gali gaut video, gali gaut garso, papildomų nuorodų ir panašiai ...> <... „linkinimas“ toksai prasidės ...>

Informantas teigia, kad artimiausiu metu planuojama terminalo pagalba valdyti šviesą. Kitas numatomas sprendimas – terminalo jungimas su fiziniiais daiktais. Informantas pripažįsta, kad *informacinės technologijos vystosi „žvėriškai“*, tačiau iššūkius linkęs priimti: *„kai tik atsiranda kažkas naujesnio, tai galima vis kažkokį produktą naują eit“*. Informantas numato programėlės, kurios dėka priėjus prie eksponato gaunama papildoma informacija, *„gali gaut video, gali gaut garso, papildomų nuorodų“*, atėjimą į Lietuvos rinką *„linkinimas“ toksai prasidės*, tačiau kol kas apie įmonės galimybes diegti šį produktą – nekalba.

Informantas įvertino konkurentų siūlomų produktų diegimo galimybes UAB „Terra media“ įmonėje. Vieni iš pagrindinių konkurentų, be viso kito, ką teikia ir UAB „Terra media“ įmonė, dar siūlo ir reklamos sukūrimą ir patalpinimą muziejams. Informantas teigia, kad įmonė tuo neužsiimtų ir tai neaktualu: *„ne. Mes tuo ir tiesiog neužsiimam“*. Renginių planavimu ir organizavimu muziejams įmonė taip pat neketina užsiimti, tai neatitinka kompetencijų: *„kai moki daryt baldus ir terminalus, daryt renginius neišmoksi“*. Vertinant „3D mapping“ siūlymo muziejams galimybes, informantas teigia, kad esant tinkamai galimybei – sprendimai gali būti įgyvendinami *„jo, tai tikrai galėtų ir vertėtų, tik reikia, kad tai būtų taiklu“*. Su „vandens ekranų“ sprendimu informantas nesusipažinęs, todėl jokių išvalgų šio sprendimo atžvilgiu nepateikia.

*Apibendrinant interviu metu gautą informaciją galima teigti, kad įmonės siūloma pagrindinė vertė užsakovams – gebėjimas teikti kompleksiškus pasiūlymus – nuo muziejaus ekspozicijos atnaujinimo iki informacinio terminalo projektavimo. UAB „Terra media“ stipri gebėjimu įsigilinti į muziejaus tematiką, skaitant biografijas, analizuojant muziejaus istoriją. Įmonė susiduria ir su problemomis, kurios daro neigiamą įtaką novatoriškų produktų kūrimui. Viena pagrindinių – realybė neatitinka užsakovo įsivaizduojamo projekto rezultato, t. y. jie pamato kitokį vaizdą, nei buvo susidarę viziją. Kita problema – terminų nesilaikymas, kuri, anot informanto, kartais iškyla dėl įmonės, o kartais dėl užsakovo kaltės. Atsižvelgiant į įmonėje pradedamus eksperimentuoti ir siūlyti kaip idėją novatoriškus užsienio gerųjų praktikų sprendimus, taip pat pačios įmonės planuojamus sprendimus bei pasirūpinimą priimti technologinių naujovių iššūkius, galima teigti, kad įmonės potencialas kurti novatoriškus produktus yra aukštas.*

#### **4.5. Anketinės apklausos duomenų analizės rezultatai**

UAB „Terra media“ trijų paskutinių finansinių metų laikotarpiu įgyvendino 16-os skirtingų muziejų užsakymus (žr. 5 priedas). Anketa buvo išsiųsta visiems 2013-2015 m. užsakovams. Su užpildytais atsakymais sugrįžo 13 anketų. 20-oje lentelėje pateikta informacija apie respondentų atstovaujama muziejų pobūdį, muziejų buveines ir respondentų pareigybes.

**20 lentelė. Informacija apie respondentus ir jų atstovaujama muziejų**

<b>Tema</b>	<b>Požymis</b>	<b>Respondentų skaičius</b>
<b>Muziejaus pobūdis</b>	Istorinis	8
	Meno	1
	Netradicinis	1
	Specialusis (pritaikytas konkrečiam lankytojų segmentui)	1
<b>Buveinė</b>	Kaunas	4
	Kitur (Vilnius, Šiauliai, Pasvalys, Pagėgiai, Prienai, Vilkyškiai, Zarasai, Gelgaudiškis, Pagiriai)	8 respondentai, po 1 respondentą kiekviename išvardintame mieste
<b>Respondento pareigybė</b>	Direktoriai	6
	Skyriaus vadovė	1
	Kultūros projektų vadovė	1
	Projekto koordinatoriai	3
	Padalinio vedėja	1
	Muziejininkas – vyr. specialistas	1

Dauguma (8 iš 13) respondentų atstovaujamų muziejų – istorinio pobūdžio. Beveik pusė atsakiusių asmenų muziejuje užima direktoriaus pareigas.

Respondentai apie UAB „Terra media“ sužinojo iš keleto skirtingų šaltinių, tokių kaip:

- internetas (5 respondentai);
- rekomendacijos iš buvusių klientų (6 respondentai);
- rekomendacijos iš tuo metu su įmone bendravusių klientų (3 respondentai);
- matytos įmonės suprojektuotos / atnaujintos kitų muziejų ekspozicijos (6 respondentai).

Priežastys, paskatinusios muziejus projekto įgyvendinimui pasirinkti UAB „Terra media“ įmonę yra šios:

- rekomendacijos (6 respondentai);
- nerasta kitų alternatyvų (3 respondentai);
- noras išbandyti naujus produktus ir jų tiekėjus (4 respondentai);
- „*Jūs pirmi atsiliepėte* [turima omenyje viešuosius konkursus] *ir Jūsų darbų pavyzdžiai internete*“ (1 respondentas);
- „*patiko atnaujintas Kauno miesto muziejus*“ (1 respondentas).

Galima teigti, kad didžiausią įtaką UAB „Terra media“ žinomumui daro rekomendacijos, kurios beveik pusę (6 iš 13) respondentų paskatino muziejaus projekto įgyvendinimui pasirinkti būtent šią įmonę.

Siekiant identifikuoti respondentų poreikį įprastinių ir novatoriškų produktų atžvilgiu, klausama, kurie produktai jiems priimtinesni:

- išskirtiniai, novatoriški (5 respondentai);
- tiek išskirtiniai, novatoriški, tiek išbandyti bei jau gerai žinomi (8 respondentai).

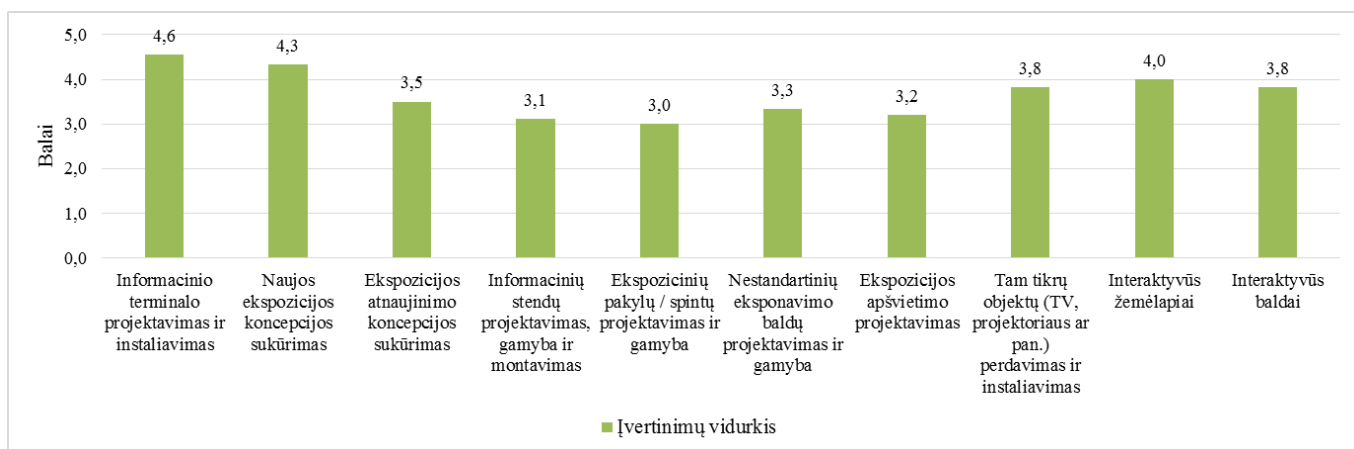
Dauguma (8 iš 13) respondentų linkę užsisakyti tiek novatoriškus, tiek standartinius sprendimus muziejams, tačiau nei vienas nepasirinko varianto, kad jiems priimtini tik išbandyti ir jau gerai žinomi produktai. Tai parodo, kad muziejai, kuriuos atstovauja respondentai, yra atviri novatoriškų produktų siūlymams.

Apklaustų muziejų atstovų buvo prašoma naudojantis 5-ių balų skale įvertinti iš UAB „Terra media“ įgytus produktus, t. y. ar jie atitiko jų lūkesčius (1 balas – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius). Respondentų vertinimo vidurkis pateiktas 5 paveiksle. Standartinis nuokrypis apskaičiuotas remiantis žemiau pateikta formule:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - x_{vid})^2}$$

N – reikšmių kiekis,  $X_{vid}$  – tų reikšmių vidurkis. Pirmiausiai apskaičiuojamas kiekvieno įvertinimo vidurkis, tada apskaičiuojama *dispersija* – labiausiai tikėtinas eilinio matavimo vertės

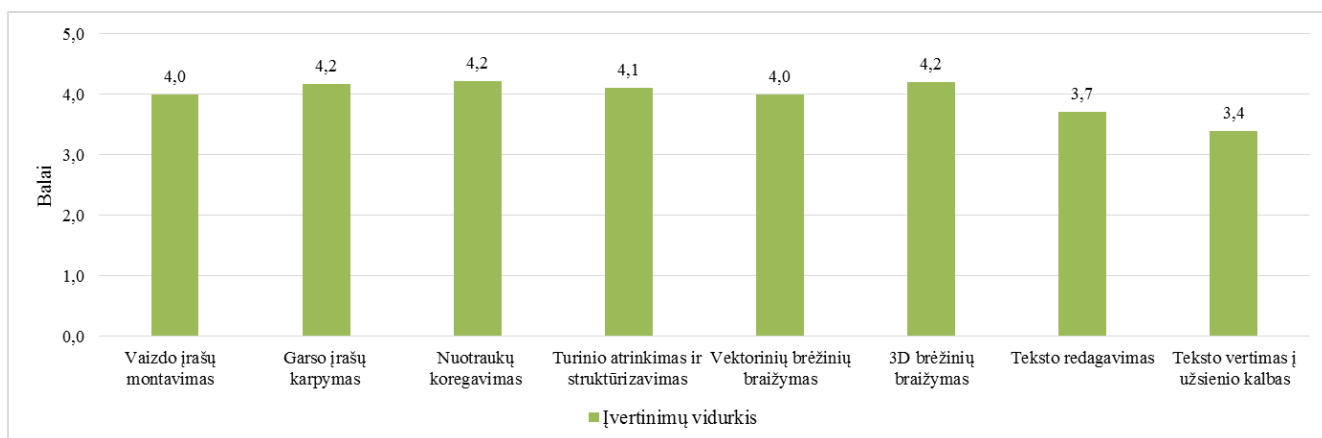
nukrypimas nuo aritmetinio vidurkio. *Dispersija* gaunama apskaičiuojant kiekvienos reikšmės nuokrypį nuo vidurkio, pakeliant šiuos nuokrypius kvadratu ir paskaičiuojant šių kvadratų vidurkį. Standartinis nuokrypis gaunamas ištraukiant kvadratinę šaknį iš *dispersijos*.



### 5 pav. UAB „Terra media“ siūlomų produktų vertinimas

Iš įmonės siūlomų produktų labiausiai respondentų lūkesčius atitiko informacinio terminalo projektavimas ir instaliavimas muziejuje (vertinimų vidurkis – 4,6 balo iš 5-ių, standartinis nuokrypis – 0,49) ir naujos ekspozicijos koncepcijos sukūrimas (vertinimų vidurkis – 4,3 balo, standartinis nuokrypis – 0,47). Šie produktai respondentų įvertinti ne mažesniais kaip 4 ir 5 balais. Taip pat lūkesčius atitiko ir interaktyvūs baldai bei tam tikrų objektų instaliavimas, tačiau šie produktai respondentų buvo įvertinti ir 3 balais. Mažiausiai respondentų lūkesčius atitiko ekspozicinių pakylų / spintų projektavimas ir gamyba (vertinimų vidurkis – 3 balai iš 5-ių, standartinis nuokrypis – 0,5). Stipriai respondentų, atstovaujančių muziejus, požiūris išsiskyrė vertinant įmonės projektuojamus, gaminamus (užsakant gamybą iš šalies) ir montuojamus informacinius stendus (vertinimų vidurkis – 3,1 balo, standartinis nuokrypis – 1,09). Šis produktas buvo įvertintas ir pačiais mažiausiais balais. Ties laukeliu „kita“ 1-as iš respondentų paaiškina savo vertinimą: „*labiausiai suglumino vietoj numatytų interaktyvių stendų – labai informatyvūs ir kokybiški, bet tiesiog tapetai*“.

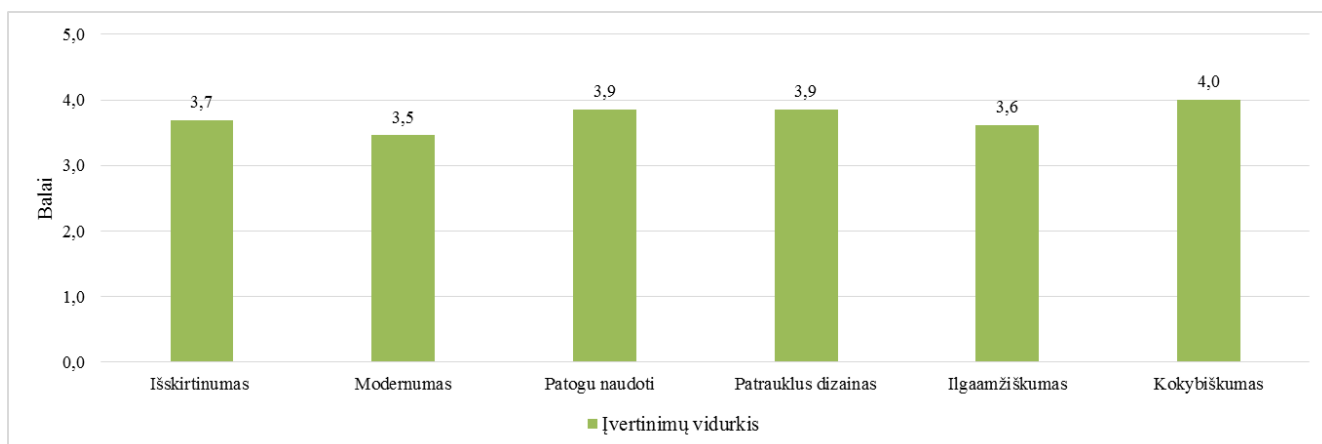
Respondentų buvo prašoma naudojantis 5-ių balų skale įvertinti UAB „Terra media“ papildomų paslaugų lūkesčius (1 balas – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius). Vertinimo vidurkis pateiktas 6 paveiksle.



**6 pav. UAB „Terra media“ papildomų paslaugų vertinimas**

Vaizdo ir garso įrašų montavimas, nuotraukų koregavimas, turinio atrinkimas ir struktūrizavimas, vektorinių bei 3D brėžinių braižymas atitiko ar net viršijo respondentų lūkesčius (įvertinta 4-5 balais). Mažiausiai respondentų lūkesčius atitiko teksto vertimas į užsienio kalbas (vertinimų vidurkis – 3,4 balai, standartinis nuokrypis – 0,78). Vertėją įmonė samdosi iš šalies, todėl čia derėtų atsižvelgti į naujų vertėjų paiešką. Teksto redagavimo vertinimo vidurkis – 3,7 balai, tačiau tik vieno respondento lūkesčiai buvo nepatenkinti, likę respondentai šią paslaugą vertina 4-iais balais.

Apklaustų respondentų, atstovaujančių muziejų buvo prašoma naudojantis 5-ių balų skale įvertinti iš UAB „Terra media“ muziejaus įsigytų produktų savybes (1 balas – savybė pasireiškia labai silpnai, 5 balai – labai stipriai). Respondentų vertinimo vidurkis pateiktas 7 paveiksle.



**7 pav. UAB „Terra media“ produktų savybių vertinimas**

Respondentai teigia, kad UAB „Terra media“ siūlomi produktai kokybiški (vertinimų vidurkis – 4 balai, standartinis nuokrypis – 0,55), patogūs naudoti (vertinimų vidurkis – 3,9 balai, standartinis

nuokrypis – 0,53) ir patrauklaus dizaino (vertinimų vidurkis – 3,9 balai, standartinis nuokrypis – 0,36). Modernumas įvertintas kaip silpniausiai pasireiškianti savybė (vertinimų vidurkis – 3,5 balai, tačiau standartinis nuokrypis – 1,00). Ši savybė respondentų buvo įvertinta įvairiai, nuo 1 iki 5 balų. Panaši situacija ir vertinant išskirtinumą (vertinimų vidurkis 3,7 balo, tačiau standartinis nuokrypis – 1,06, kadangi įvertinimai buvo įvairūs). Ilgaamžiškumo vertinimo vidurkis 3,6 balai, bet dauguma respondentų (8 iš 13) šią savybę įvertino kaip stipriai pasireiškiančią (4 balai). Remiantis prieš tai analizuotais duomenimis apie tai, ar įmonės produktai atitiko lūkesčius, galima daryti prielaidą, kad galimai modernumo ir išskirtinumo pritrūko projektuojant ekspozicinius standus ir ekspozicinius baldus.

Respondentų buvo prašoma naudojantis 5-ių balų skale įvertinti UAB „Terra media“ darbuotojų savybes ir gebėjimus sąlygojančius sprendimų teikimo užtikrinimo organizavimą ir kokybę (1 balas – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius). Toliau surašyti vertinimo vidurkiai.

Darbuotojų savybių vertinimas:

- *kompetentingumas* – 4,7 balai;
- *bendravimo kultūra* – 4,8 balai.

Gebėjimų vertinimas:

- *gebėjimas atsižvelgti į pastabas ir pasiūlymus* – 4,4 balai;
- *gebėjimas pasiūlyti novatoriškus produktus* – 4 balai.

Organizuotumo vertinimas:

- *nustatytų terminų laikymasis* – 3,3 balai;
- *aptarnavimo kompleksiskumas* – 4,7 balai.

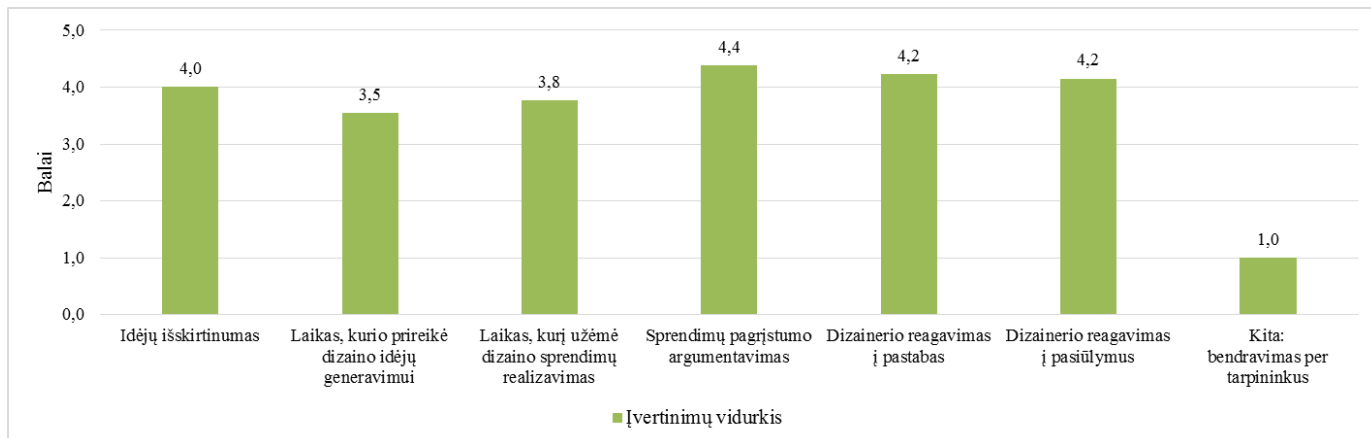
Sprendimų kokybės vertinimas:

- *dizaino sprendimų kokybė* – 4,2 balai;
- *IT sprendimų kokybė* – 4,8 balai.

Darbuotojų savybės ir gebėjimai, sąlygojantys sprendimų teikimo užtikrinimo organizavimą ir kokybę respondentų, atstovaujančių muziejus įvertinti 4-5 balais, kaip atitikę ir viršiję lūkesčius. Tik nustatytų terminų laikymas įvertintas prasčiau, daugiau kaip pusė (8 iš 13) respondentų tai vertina vidutiniškai (3 balai).



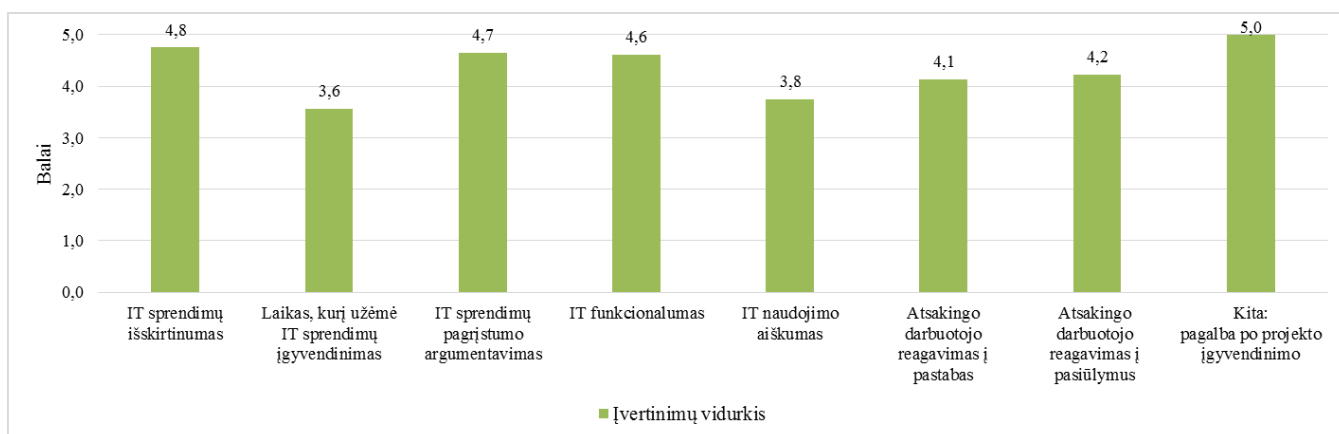
Respondentų buvo prašoma naudojantis 5-ių balų skale atskirai įvertinti UAB „Terra media“ teikiamus dizaino sprendimus (1 balas – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius). Respondentų vertinimo vidurkis pateiktas 8 paveiksle.



### 8 pav. UAB „Terra media“ teikiamų dizaino sprendimų vertinimas

Vertinant įmonės teikiamus dizaino sprendimus, 6-ių respondentų lūkesčius atitiko, taip pat 6-ių – net viršijo sprendimų pagrįstumo argumentavimas (vertinimų vidurkis – 4,4 balai, standartinis nuokrypis – 0,62). 9-ių iš 13-os respondentų lūkesčius atitiko, o 3-jų net viršijo dizainerio reagavimas į pasiūlymus. Panaši situacija ir vertinant dizainerio regavimą į pastabas (8 respondentai įvertino 4-iais balais, 4 respondantai – 5-iais, o likęs 1-as respondantas įvertino vidutiniškai). Idėjų išskirtinumo vertinimo vidurkis taip pat aukštas (4 balai). Nepaisant to, kad bendrai vertinant produktų išskirtinumą respondentų nuomonės išsiskyrė, tačiau dizaino idėjų išskirtinumas daugumos lūkesčius patenkino. Vertinant laiką, kurio prireikė dizaino idėjų generavimui ir realizavimui, respondentų nuomonės pasidalino beveik per pusę – 6 respondantai vertina vidutiniškai, o likusių 7-ių respondentų lūkesčiai patenkinti. Vieną iš respondentų „vargino bendravimas su dizaineriu per tarpininką“.

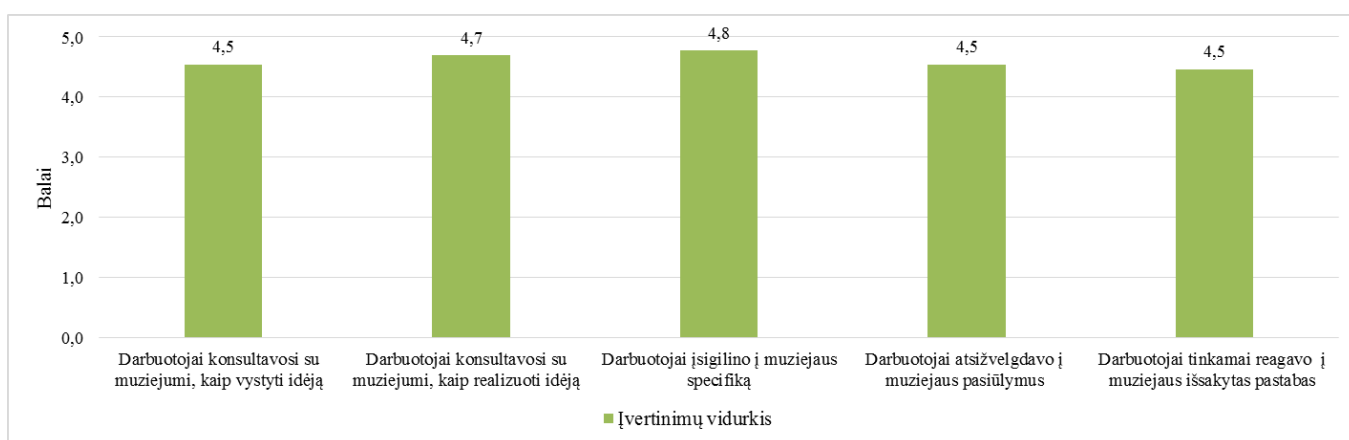
Apklaustų respondentų, atstovaujančių muziejų buvo prašoma naudojantis 5-ių balų skale atskirai įvertinti UAB „Terra media“ teikiamus IT sprendimus (1 balas – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius). Respondentų vertinimo vidurkis pateiktas 9 paveiksle.



### 9 pav. UAB „Terra media“ teikiamų IT sprendimų vertinimas

Įmonės IT sprendimų išskirtinumas vertinamas labai palankiai. 6-ių respondentų lūkesčiai buvo viršyti (įvertinta 5-iais balais) likusių 2-jų lūkesčiai pateisinti (4 balai). 5 respondentai į klausimus apie IT sprendimus neatsakė, nes jie nebuvo įgyvendinti muziejuje. Taip pat 8-ių atsakiusiųjų lūkesčius viršijo IT sprendimų pagrįstumo argumentavimas bei pačių IT funkcionalumas. Likę respondentai tai įvertino 4-iais balais. Mažiausiai lūkesčius atitiko laikas, kurį užėmė IT sprendimų įgyvendinimas (vertinimų vidurkis – 3,6 balai, standartinis nuokrypis – 0,83). Vienas iš respondentų įrašė, kad jo lūkesčius viršijo „pagalba atsirandant techniniams nesklandumams jau po projekto įgyvendinimo“.

Respondentų buvo prašoma naudojantis 5-ių balų skale įvertinti UAB „Terra media“ ir muziejaus komunikavimo efektyvumą projekto rengimo ir užsakymo vykdymo metu (1 balas – efektyvumas silpnas, 5 balai – efektyvumas labai stiprus). Respondentų vertinimo vidurkis pateiktas 10 paveiksle.

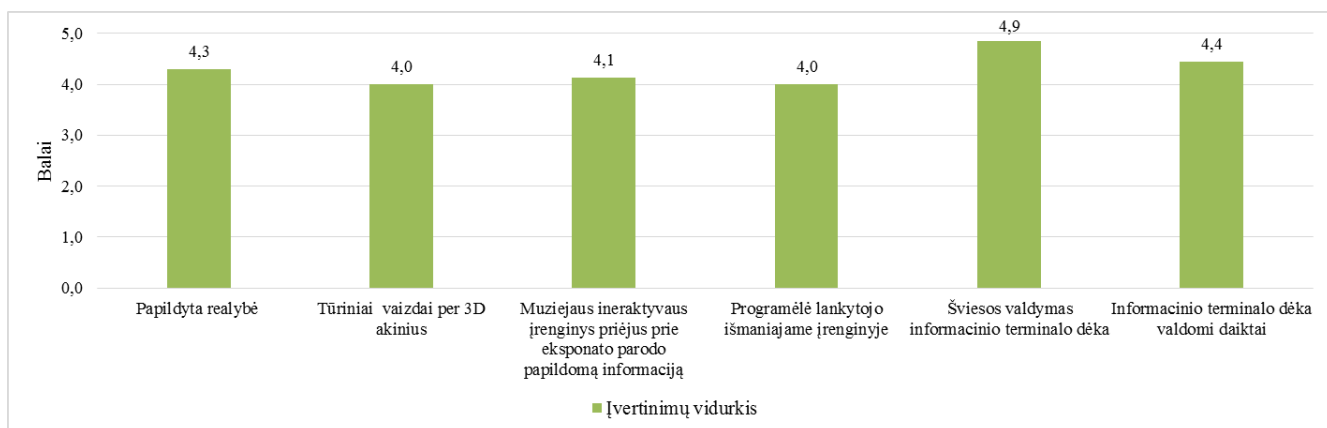


### 10 pav. UAB „Terra media“ ir muziejaus komunikavimo efektyvumo projekto rengimo ir užsakymo vykdymo metu vertinimas

Respondentai teigia, kad UAB „Terra media“ darbuotojai labai stipriai įsigilina į muziejaus specifiką (vertinimų vidurkis – 4,8 balai, standartinis nuokrypis – 0,42). Taip pat net 9 iš 13 respondentų teigia, kad darbuotojai nuolat labai efektyviai konsultavosi su muziejumi, kaip realizuoti idėją. Ne mažesniais kaip 4 ir 5 balais respondentai įvertino ir įmonės darbuotojų reagavimą į pastabas bei pasiūlymus efektyvumą.

Siekiant išsiaiškinti kaip muziejai vertina UAB „Terra media“ numatomus sprendimus (ar jie patrauklūs, o jei buvo įdiegti kitų specialistų – ar pateisino lūkesčius) respondentų prašoma įvertinti sprendimus 5 balų skalėje (1 balas – sprendimas visiškai neatitiko lūkesčių / visai nepatrauklus, 5 balai – viršijo lūkesčius / labai patrauklus).

UAB „Terra media“ numatomų įvairių naujų sprendimų muziejams vertinimo vidurkis pateiktas 11 paveiksle.



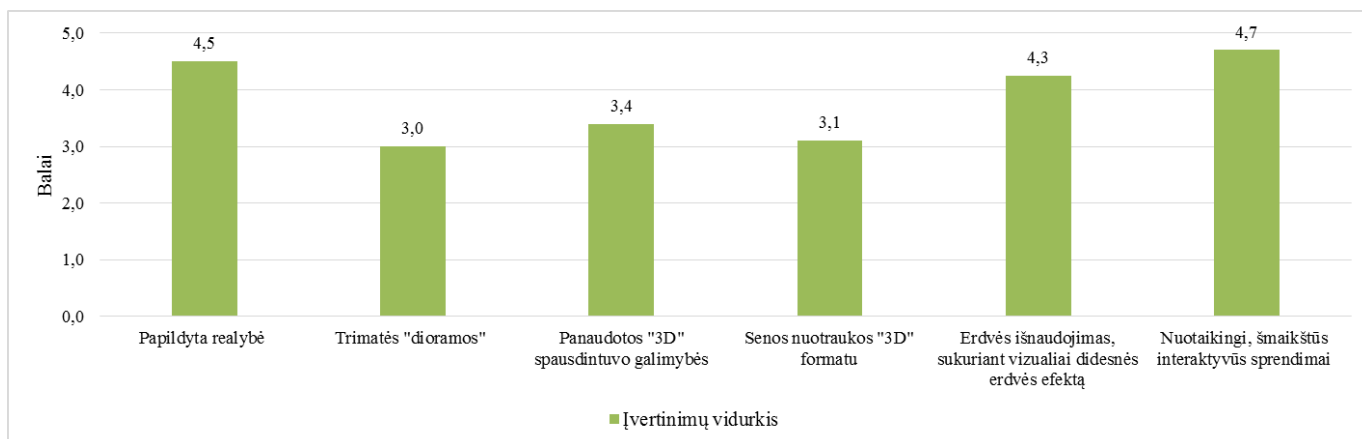
**11 pav. UAB „Terra media“ numatomų įvairių naujų sprendimų muziejams vertinimas**

Apklausiant respondentus apie įmonės numatomus sprendimus, jiems buvo pateikti trumpi aprašymai. Visi respondentai pažymėjo kuris sprendimas yra įdiegtas muziejuje, tačiau ne visi įvertino sprendimo patrauklumą. Galimai dalis tų, kurie nėra apie tai girdėję, liko neutralūs šiuo klausimu.

Vienam iš respondentų kita specializuota įmonė įgyvendino kelis UAB „Terra media“ planuojamus siūlyti sprendimus – lankytojui duodamas apsaugotame nuo dužimų ir vagystės dėkle patalpintas interaktyvus įrenginys (pvz., *iPad* ar *iPhone*), kuris kiekvienam eksponatui duoda papildomą informaciją ir lankytojas gali į savo išmanųjį įrenginį parsisiųsti muziejaus programėlę ir vaikščiodamas prie eksponato gauna papildomą informaciją. Sprendimus respondentas įvertino kaip viršijusius lūkesčius (5 balai). Kiti respondentai teigia, kad išvardinti įmonės numatomi sprendimai nėra įgyvendinti. Respondentams labiausiai patrauklus šviesos valdymas informacinio terminalo dėka (vertinimų vidurkis – 4,9 balai, standartinis nuokrypis – 0,34). Tai gali būti apšvietimas pagal tematikas, šviesos valdymas terminalu, aplinkos keitimasis apšvietimo spalvine prasme. Kitas patrauklus sprendimas – informacinio terminalo pagalba valdomi varikliukai ir daiktai kurie juda (vertinimų vidurkis – 4,4 balai, standartinis nuokrypis – 0,68). „Papildytą realybės“ sprendimas taip pat patrauklus respondentams – įvertinimai ne mažesni kaip 4-5 balai. Nė vienas iš į klausimą atsakusių respondentų numatomų sprendimų neįvertino kaip visiškai nepatrauklių, tik keli respondentų dalį sprendimų (tūrinius vaizdus per 3D akinius, lankytojo išmaniajame telefone įrengtą programėlę) įvertino vidutiniškai.

Siekiant išsiaiškinti, ar užsienio muziejams specializuotų įmonių siūlomi sprendimai yra patrauklūs, o jei buvo įdiegti kitų specialistų – ar pateisino lūkesčius, respondentų prašoma juos įvertinti 5 balų skalėje (1 balas – sprendimas visiškai neatitiko lūkesčių / visai nepatrauklus, 5 balai – viršijo lūkesčius / labai patrauklus).

Užsienio specializuotų įmonių muziejams siūlomų sprendimų vertinimo vidurkis pateiktas 12 paveiksle.



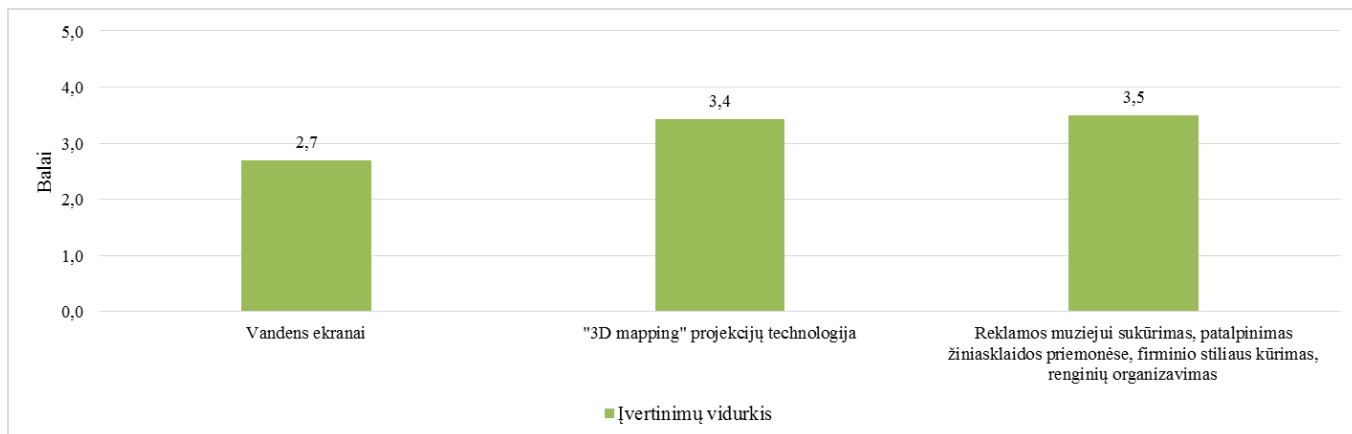
**12 pav. Užsienio specializuotų įmonių muziejams siūlomų sprendimų vertinimas**

Respondentams, atstovaujantiems muziejų kuriame jie dirba, buvo pateikti trumpi užsienio specializuotų įmonių muziejams siūlomų sprendimų aprašymai. Visi respondentai pažymėjo kuris sprendimas yra įdiegtas muziejuje, tačiau ne visi įvertino sprendimo patrauklumą.

Iš pateiktų sprendimų 2 respondentai teigia, kad muziejuje jau įgyvendinti erdvės išnaudojimo, sukuriant vizualiai didesnės erdvės efektą sprendimai. Sprendimus abu respondentai įvertino 4 balais. 3 respondentai teigia, kad muziejuje įgyvendinti nuotaikingi, šmaikštūs sprendimai, juos visi respondentai taip pat įvertino 4 balais, kaip atitikusius lūkesčius. Respondentams, kurių atstovaujamoose muziejuose užsienio gerųjų praktikų pavyzdžiai nėra įgyvendinti, labai patrauklūs erdvės išnaudojimo bei nuotaikingi, šmaikštūs interaktyvūs sprendimai – 7-ių respondentų įvertini aukščiausiu balu. Labai palankiai vertinama ir „papildyta realybė“ (8 respondentai įvertino aukščiausiais (4-5) balais). Svarbu atkreipti dėmesį, kad apie „papildytą realybę“ buvo klausama ir prieš tai, kaip vieną iš numatomų UAB „Terra media“ sprendimų. Tačiau vertinant kaip užsienio sprendimą, atsakė vienu respondentu daugiau ir didesnė dalis (4 respondentai) vertina kaip labai patrauklų (5 balai). Respondentams mažiausiai patrauklios „trimatės dioramos“ (vertinimų vidurkis – 3 balai, standartinis nuokrypis – 0,57), senos nuotraukos 3D formatu (vertinimų vidurkis – 3,1 balai, standartinis nuokrypis – 0,56) ir 3D spausdintuvo galimybių panaudojimas (vertinimų vidurkis – 3,4 balai, standartinis nuokrypis – 0,80), tačiau pastarąjį sprendimą 3 respondentai įvertino kaip patrauklų. Tokiems skirtingiems požiūriams įtaką daryti gali ir muziejaus specifika ar kiti veiksniai.

Siekiant išsiaiškinti kaip užsakovai vertina kitų Lietuvos specializuotų įmonių siūlomus sprendimus muziejams (ar sprendimai yra patrauklūs, o jei buvo įdiegti kitų specialistų – ar pateisino lūkesčius,) respondentų prašoma juos įvertinti 5 balų skalėje (1 balas – sprendimas visiškai neatitiko lūkesčių / visai nepatrauklus, 5 balai – viršijo lūkesčius / labai patrauklus).

Kitų Lietuvos specializuotų įmonių muziejams siūlomų sprendimų vertinimo vidurkis pateiktas 13 paveiksle.



### 13 pav. Kitų Lietuvos specializuotų įmonių muziejams siūlomų sprendimų vertinimas

Apklausiant respondentus apie kitų Lietuvos specializuotų įmonių (konkurenčių) muziejams siūlomus sprendimus (kurių nesūlo UAB „Terra media“) jiems taip pat buvo pateikti trumpi sprendimų aprašymai. Reklamos muziejui ir renginių organizavimo sprendimai buvo įgyvendinti dviejuose muziejuose. Abu respondentai įvertino šį sprendimą kaip atitikusį lūkesčius (4 balai). Kiti 2 respondentai šį sprendimą įvertino vidutiniškai (3 balai), o 1-am respondentui sprendimas visiškai nepatrauklus (įvertinimas – 1 balas). Vertinant „3D mapping“ technologiją respondentų nuomonės taip pat išsiskyrė: 3 respondentai sprendimą įvertino kaip labai patrauklų (5 balai), 1 respondentas – kaip ganėtinai patrauklų (4 balai), 2 respondentai – kaip visiškai nepatrauklų (1 balas), o likę sprendimą vertina vidutiniškai. Respondentų nuomonės išsiskyrė ir ties „vandens ekranų“ sprendimu (vertinimų vidurkis – 2,7 balai, standartinis nuokrypis – 1,34). 5-iems respondentams šis sprendimas patrauklus, tačiau likę 5 atsakiusieji į šį klausimą teigia, kad sprendimas nėra patrauklus (1-2 balai). Šiuo atveju taip pat vertinimas gali labai priklausyti nuo muziejaus specifikos.

Siekiant apibendrinti, ar užsakovas liko patenkintas projekto įvykdymu, respondentų, atstovaujančių muziejų, klausama, ar muziejuje arba muziejaus padalinyje įgyvendinta daugiau nei vienas projektas taip pat ar ateityje rengdamas naują projektą muziejus samdytų „Terra media“ įmonę.

Įgyvendintų projektų skaičius:

- 1 projektas (8 respondentai);
- Nuo 2 iki 4 projektų (2 respondentai);
- daugiau kaip 4 projektai (3 respondentai).

Projekto įgyvendinimo laikotarpis:

- 2013 m. (4 respondentai);
- 2013-2015 m. (3 respondentai);

- 2014 m. (3 respondentai);
- 2015 m. (3 respondentai);

Svarbu pabrėžti, kad 5 respondentai užsakė kelis projektus, todėl per analizuotus metus buvo 16-os užsakovų, tačiau daugiau nei 16 skirtingų projektų.

Paklausus, ar ateityje rengdamos naują projektą, muziejus samdytų UAB „Terra media“ įmonę, 9 respondentai teigia, kad samdytų, o 3 respondentai šiuo metu negali atsakyti.

*Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Terra media“ siūlomus produktus didžioji dalis respondentų, atstovaujančių muziejus, vertina kaip kokybiškus, patrauklaus dizaino bei patogius naudoti. Labiausiai respondentų lūkesčius patenkino įmonės teikiami IT sprendimai, o nepatenkino taip, kaip tikėjosi – informaciniai stendai bei įvairūs ekspoziciniai baldai. Darbuotojų kompetentingumas, bendravimo kultūra, atsižvelgimas į pastabas ir pasiūlymus bei aptarnavimo kompleksškumas įvertintas labai gerai, tačiau nustatytų terminų laikymasis neatitiko respondentų lūkesčių. Anot respondentų, įmonės ir muziejaus komunikavimas projekto rengimo ir užsakymo vykdymo metu – labai efektyvus. Dauguma įmonės planuojamų siūlyti produktų bei užsienio specializuotų įmonių sprendimų respondentams yra patrauklūs. Iš konkurentų įmonių siūlomų produktų, kurių nesiūlo UAB „Terra media“, respondentams patrauklus reklamos kūrimas muziejams ir renginių organizavimas.*

#### **4.6. Empirinio tyrimo rezultatų diskusija**

Tyrimo duomenys gauti konkurentų produktų lyginamosios analizės, interviu ir anketinės apklausos metodais. Anot Žydžiūnaitės (2007), skirtingų metodų trianguliacija padeda atskleisti skirtingų tyrimo dalyvių įžvalgas, todėl toliau kompleksiskai aptariami visi tyrimo metu skirtingais metodais gauti duomenys.

Atlikus konkurentų siūlomų produktų lyginamąją analizę pastebėta, kad visi konkurentai gali būti orientuoti į įvairiausias klientus – stambaus ir vidutinio bei smulkaus verslo įmones, organizacijas, o muziejai tai tik viena potencialių užsakovų grupė iš daugelio. Interviu metu UAB „Terra media“ direktorius taip pat teigė, kad „*tų tokių kaip ir mūsų konkurentų, kurie patys gamina yra, bet visko turėt neįmanoma. Yra tada tie, kur labai specializuojasi kažkurioj vienoj srity, bet neturi kitų visai, apie jas mažai supranta*“. Tuo tarpu UAB „Terra media“ orientuojasi tik į muziejų segmentą ir, anot direktoriaus, artimiausiu metu nežada plėsti rinkos: „*tikrai nesiorientuotume [į kitą segmentą], į muziejus nebuvo lengva susiorientuoti*“.

Anot direktoriaus, naujų konkurentų tikimybė egzistuoja: „*atsiranda koks nors architektas ar vis kas nors atskilo nuo kokios nors kitos įmonės ir įkūrė savo dviejų žmonių įmonėlę*“. Tačiau

konkurentų nebijoma: „*tai nėra taip baisu, jeigu ta rinka, jeigu iš viso ta rinka egzistuoja normali (...) o per visą Lietuvą – 100 užsakymų, tai visiems užtenka*“. Anot direktoriaus: „*šitie darbai yra imlūs laikui. Ir tu jų negali prisigriebti labai labai daug*“, todėl vyksta daugiau bendravimas nei konkuravimas. Su didžiausia konkurente – UAB „Ekspobalta“ – kalbėta apie bendradarbiavimą: „*kalbėjom su „Ekspobaltos“ direktorium, kad gal mes galim jiems gaminti. Kai jiems reikia technologinių dalykų gal. Gal tada bendradarbiaukim*“. Taigi, UAB „Terra media“ linkusi bendradarbiauti su konkurentais, o ne kovoti.

Pagrindiniai šaltiniai, kurių dėka respondentai sužinojo apie UAB „Terra media“ yra internetas ir buvusių klientų rekomendacijos. Interviu metu informantas taip pat teigė, kad „*čia viskas vyksta iš lūpų į lūpas*“. Taip pat 6 iš 13 respondentų apie įmonę sužinojo matydami įmonės suprojektuotas / atnaujintas kitų muziejų ekspozicijas. Galima teigti, kad naudingiau investuoti į užsakovų pastabų ištaisymą, kad potencialūs užsakovai, apsilakę kitame muziejuje, matytų kokybiškus pavyzdžius. Didžioji dalis respondentų (8 iš 13-os muziejų atstovaujantys asmenys) teigia, kad jiems priimtini tiek išskirtiniai, novatoriški produktai, tiek išbandyti ir gerai žinomi. 5 likę respondentai vis gi labiau linkę išbandyti išskirtinius ir novatoriškus produktus, nei įprastus. Interviu metu vadovas taip pat pripažino, kad „*tas „noriu kaip tam“ labai stiprus*“ – taigi respondentams patinka ir išbandyti produktai, tačiau „*geras variantas, kai tai yra – mačiau užsieny*“, tokiu atveju produktas novatoriškas Lietuvoje.

Ekspozicinių pakylų / spintų projektavimą ir gamybą bei nestandartinių eksponavimo baldų gamybą didžioji dauguma respondentų vertino vidutiniškai ir kaip produktus, neatitikusius lūkesčius. Interviu metu informantas taip pat pripažino, kad „*konkuruoti baldų gamyboje nėra taip įdomu, ar maketavime...*“, didesnis dėmesys pradedamas skirti informaciniams terminalams „*specializuotis muziejai plius technologijos gali būt naudingiau*“. Įmonės IT sprendimai visų atsakiusiųjų įvertinti aukščiausiais balais. Respondentų lūkesčių neatitiko nustatytų terminų laikymasis. Interviu metu atskleista, kad terminų laikymąsi kartais įtakoja ir patys užsakovai: „*klientas neatsiunčia tekstų, kuriuos jisai turi sukurti, arba neatsiunčia nuotraukų arba nepateikia eksponatų aprašų...*“. Tačiau darbai kartais stringa ir pačioje įmonėje: „*reikia faktiškai daug laiko, kad padaryt kokį nors smulkų gaminuką, kuriame dalyvauja eilė tiekėjų*“. Vertinant įmonės teikiamus dizaino sprendimus, visų 13-os respondentų lūkesčius viršijo sprendimų pagrįstumo argumentavimas. Interviu metu informantas taip pat pabrėžė, kad svarbu, kai užsakovas: „*supranta, kad visur yra ribos, kad neatsitiks stebuklas, kad nepadarysim to, kas dar neišrasta*“, todėl idėja turi būti pagrįsta, gerai iškomunikuota. Vienas iš respondentų teigia, kad jo lūkesčius viršijo „*pagalba atsirandant techniniams nesklaidumams jau po projekto įgyvendinimo*“. Interviu metu taip pat paaiškėjo, kad „*jeigu tik matom, kad tai logiška, ne „iš piršto“ laužta, tai stengiamės į tai ir investuoti tas lėšas, nes tai ir yra marketingas, jo. Ir jiems gerai tuo pačiu.*“ Visi respondentai sutinka, kad darbuotojai labai stipriai įsigilina į muziejaus specifiką, anot informanto: „*tada galima su muziejininku kalbėtis lygia kalba*“, konsultuojasi su muziejumi idėjos

vystymo ir realizavimo klausimais. Efektyvų komunikavimą pripažįsta ir interviu informantas: „*tai [komunikacija] turbūt svarbiausia. Nes nei įmonė viena negali sukurt, nei tas užsakovas vienas negali sukurt.*“

Respondentams labai patrauklūs erdvės išnaudojimo bei nuotaikingi, šmaikštūs interaktyvūs sprendimai, 7-ių respondentų įvertini aukščiausiu balu – 5, likusių respondentų – 4-iais balais. Tai prieštarauja informanto nuomonei, kad: „*muziejininkai prisibijo to šmaikštumo*“.



## 5. UAB „TERRA MEDIA“ VERTĖS SIŪLYMO MUZIEJAMS TOBULINIMO PERSPEKTYVOS

UAB „Terra media“ vertės siūlymą muziejams būtina nuolat tobulinti, siekiant išlikti konkurencingai rinkoje. Gauti tyrimo duomenys leidžia daryti tam tikras išvagas dėl tobulinimo perspektyvų.

Atsižvelgiant į tai, kad įmonės IT sprendimai (informacinis terminalas ir kitos interaktyvios priemonės bei programavimo sprendimai) viršijo užsakovų lūkesčius, o tuo tarpu stendų ir ekspozicinių baldų gamyba įvertinama vidutiniškai, taip pat remiantis interviu informanto teigimu, kad planuojama daugiau dėmesio skirti „muziejui plus technologijos“ (daug pelningenei veiklai), o taip pat įvertinant tai, kad kiekvienas projektas (didesnio ar mažesnio pelningumo) užima nemažai laiko, išvelgiamos perspektyvos, susijusios su naujų IT įsisavinimu:

- pagrindinė orientacija į IT sprendimų siūlymą muziejams, įgyvendinant daugiau projektų, susijusių su programavimu ir kuo mažiau – su ekspozicinių baldų gamyba (nebent tai būtų informacinio terminalo baldas).

Tyrimo metu atskleista, jog įmonė pajėgi įgyvendinti visus įvardintus užsienio specializuotų įmonių sprendimus. Iš jų – „papildyta realybė“ (kuri jau eksperimentuojama ir pradedama siūlyti), šmaikštūs bei nuotaikingi interaktyvūs sprendimai ir vizualiai didesnės erdvės efekto sukūrimas – labai patrauklūs respondentams. Remiantis šiais duomenimis išvelgiamos perspektyvos, susijusios su novatoriškų sprendimų siūlymu:

- „papildytos realybės“ sprendimų siūlymas muziejams;
- šmaikščių bei nuotaikingų interaktyvių sprendimų siūlymas;
- vizualiai didesnės erdvės efekto sukūrimo sprendimų siūlymas.

UAB „Terra media“ išvelgia programėlės įrenginyje, su kuriuo priėjus prie eksponato gaunama papildoma informacija, atėjimo į rinką potencialą. Didžioji dalis respondentų tai vertina kaip patrauklų sprendimą. Įmonė planuoja siūlyti ir tūrinių vaizdų per 3D akinius sprendimą, kuris respondentų įvertintas palankiai. Šviesos bei fizinių daiktų valdymas per informacinį terminalą itin patrauklūs muziejų atstovaujantiems respondentams. Remiantis šiais duomenimis išvelgiama daugiau perspektyvų, susijusių su novatoriškų sprendimų siūlymu:

- programėlės interaktyviame įrenginyje, su kuriuo priėjus prie eksponato gaunama papildoma informacija, diegimo siūlymas;
- tūrinių vaizdų per 3D akinius sprendimo siūlymas;
- terminalo pagalba valdomos šviesos sprendimo siūlymas;
- terminalo pagalba valdomų fizinių daiktų sprendimo siūlymas.

Iš konkurentų siūlomų produktų informantas išvelgia „3D mapping“ sprendimo prasmę. Jis teigia, kad esant tinkamai galimybei, įmonė sprendimą įgyvendinti galėtų. Didžiajai daliai respondentų šis sprendimas net labai patrauklus. Remiantis šiais duomenimis išvelgiama perspektyva, susijusi su konkurentų sprendimų pritaikymu UAB „Terra media“ įmonėje:

- „3D mapping“ sprendimo siūlymas muziejams.

Toliau, siekiant patobulinti UAB „Terra media“ siūlomą vertę muziejams pateikiama keletas rekomendacijų. Svarbu atsižvelgti ir į tai, kad nemažai respondentų nėra patenkinti nustatytų terminų laikymusi. Informantas pripažįsta, kad kartais dėl to, jog užsakovai vėluoja atlikti savo užduotis (atsiųsti tekstus ar pan.), taip pat dėl įmonėje stringančių procesų (smulkių darbų, kurie užima nemažai laiko) nepavyksta laiku atlikti kažkokio darbo. Dauguma respondentų, atstovaujančių muziejus, terminų laikymąsi įvertino vidutiniškai, ar neatitikusį lūkesčių, todėl rekomenduojama:

- iš anksto muziejininkus informuoti, kokias pasekmes projekto įgyvendinimo laikui turi jų atsakomybių laikymasis. Galima sudaryti planėlį, kuriame aiškiai matytųsi kaip nusikelia datos, laiku neįvykdžius kažkokio įsipareigojimo.

- apjungti smulkius darbus, kurių įgyvendinimas užima nemažai laiko, t. y. vienu metu užsakyti kelių skirtingų projektų smulkių gaminukų gamybą, tada ir gamintojus rasti lengviau, nes užsakymas didesnis ir sutaupoma laiko paieškai, brėžinių perdavimui, produkto atsiėmimui ir pan.

Keletas blogesnių įvertinimų buvo skirta ir tekstų vertimui ar kitiems smulkiems darbams. Interviu metu informantas paminėjo, kad stipraus grįžtamojo ryšio (kometarų ar atsiliepimų) dažniausiai nesulaukia, naujas to paties užsakovo užsakymas ar rekomendacijos, kurių dėka kreipiasi nauji užsakovai – geriausias įvertinimas. Tačiau siekiant patobulinti siūlomą vertę vartotojams tikslinga:

- paprašyti iš užsakovo grįžtamojo ryšio po projekto įgyvendinimo. Gali būti sudaryta maža, nesudėtinga anketa, kurioje būtų prašoma įvertinti konkrečius produktus ir papildomas paslaugas, kaip vertimo kokybė ar pan.

Remiantis tuo, kad konkurencija tarp muziejų projektavimu ir atnaujinimu specializuotų įmonių nėra arši ir, anot informanto, užsakovų užtenka visiems, o UAB „Terra media“ linkusi bendradarbiauti ir aptaria tokias idėjas su konkurentėmis, įmonei rekomenduojama:

- toliau laikytis *bendradarbiavimo* su konkurentais taktikos.

Atsižvelgiant į novatoriškų produktų paklausą muziejų atžvilgiu, taip pat įvertinus UAB „Terra media“ norą, viziją ir galimybes diegti įvairius novatoriškus sprendimus, galima teigti, kad įmonėje matomos nemažos perspektyvos tobulinti vertės siūlymą muziejams.

## IŠVADOS

1. Įmonės siūloma vertė yra tai, ką ji siūlo tiksliniam vartotojų segmentui, o vertės pasiūlymo kūrimas – įmonės prekių, paslaugų ir procesų visuma, kuri skirta vartotojų poreikiams tenkinti. Vertė vartotojui gali būti siejama su suvokiama kaina, kokybe, pasitenkinimu. Vertės kūrimo proceso rezultatas – vertės pasiūlymas, kurio teikimas reikalauja esminių kompetencijų ir atsako į klausimus: kuo įmonė išsiskiria, kokias vartotojo problemas padeda spręsti, kokius poreikius patenkina. Vertės pasiūlymo procesą tikslinga nuolat tobulinti, siekiant pateikti geriausius sprendimus vartotojams ir didžiausią naudą įmonei. Vertės pasiūlymai gali būti kuriami ir tobulinami per prekės ženklo / statuso suteikimą, geriausios kainos nustatymą, veiklos kaštų bei rizikos mažinimą, proceso papratumo bei bendravimą išreiškiančių pasiūlymų sukūrimą, išskirtinius dizaino sprendimus, novatoriškų pasiūlymų teikimą, specializuotus technologinius sprendimus, prieigą užtikrinančius pasiūlymus, individualizavimo pasiūlymus. Produktų inovacijos ypač reikšmingos, nes inovacinės veiklos plėtojimas leidžia spręsti daugelį konkurencingumo didinimo problemų ir garantuoja visapusišką įvairių visuomenės grandžių modernizavimą. Kadangi vartotojas yra įtraukiamas į patį vertės kūrimo procesą, bendradarbiavimas tarp vertės siūlytojo ir vartotojo yra labai svarbus – dėka vertės bendrakūros, individualūs kiekvienos pusės tikslai gali būti pasiekti greičiau ir efektyviau, patenkinant abiejų suinteresuotųjų pusių lūkesčius.

2. Užsienio muziejams pateikta įvairiausio pobūdžio sprendimų, nuo sudėtingų, pareikalavusių aukštųjų technologijų diegimo, iki ganėtinais paprastų, tačiau efektyvių ir puikiai atnaujinančių ekspozicijas. Muziejams siūlomi įvairūs vizualiniai erdvės išnaudojimo sprendimai, jutiminiai interaktyvūs baldai, „papildyta realybė“, „trimatės dioramos“, 3D spausdintuvo galimybių išnaudojimas, nuotraukos 3D formatu, šmaikštūs bei nuotaikingi interaktyvūs sprendimai.

3. UAB „Terra media“ dabartinis vertės siūlymas muziejams apklaustų muziejų atstovų vertinamas gana teigiamai. Tyrimo rezultatai parodo, kad respondentų lūkesčius viršijo UAB „Terra media“ informacinio terminalo projektavimo ir instaliavimo darbai, o ir pati įmonė, anot informanto, linkusi daugiau koncentruotis ties programavimu. Didžioji dauguma respondentų įmonės produktus apibendrinus vertina kaip kokybiškus, patrauklaus dizaino bei patogius naudoti. Darbuotojų kompetentingumą, bendravimo kultūrą, atsižvelgimą į pastabas ir pasiūlymus, aptarnavimo kompleksiskumą, dizaino bei IT sprendimų kokybę didžioji dauguma respondentų taip pat vertina labai gerai – kaip atitikusius ir viršijusius jų lūkesčius. Respondentų lūkesčių nepatenkino ar patenkino mažiau, nei jie tikėjosi – informaciniai stendai bei įvairūs ekspoziciniai baldai. Nustatytų terminų laikymasis taip pat sulaukė įvairiausių įvertinimų, o interviu informantas pripažįsta, kad tenka susidurti su vėlavimo problema.

4. Gauti tyrimo duomenys leidžia daryti tam tikras išvalgas dėl vertės siūlymo muziejams tobulinimo perspektyvų. Atsižvelgiant į novatoriškų produktų paklausą muziejų atžvilgiu, taip pat įvertinus UAB „Terra media“ norą, viziją ir galimybes diegti įvairius novatoriškus sprendimus, išvelgiamos perspektyvos susijusios su novatoriškų sprendimų siūlymu; naujų technologijų įsisavinimu; glaudesniu bendradarbiavimu su muziejais.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aleksandravičius, A., Matkevičienė, R. (2015). *Muziejaus komunikacija su suinteresuotaisiais: kokie muziejaus veiklos aspektai svarbūs muziejaus prisistatymui ir įvaizdžio formavimui?* Acta Museologica Lithuanica.
2. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Vadovėlis. Antroji pataisyta ir papildyta laida. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonienė, L. (2013). *Vartotojo dalyvavimo, teikiant žinioms imliąsias verslo paslaugas, valdymas: teorinės išvalgos*. Mokslo studija. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskas, A., Grebliauskas, A., ir Virbalaitė, A. (2007). Esminiai produktų inovacijų sėkmės veiksniai Lietuvos mobiliojo ryšio rinkoje. *Management of Organizations: Systematic Research*, (42).
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija I ir II dalys*. Klaipėda.
6. Blinstrubas, A., Lacytė, A., Dromantaitė, J., ir Rudminaitė, E. (2012). Žinių vadybos taikymo situacija ir galimybės Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 17. Prieiga per internetą [http://www.slk.lt/sites/default/files/images/STUDIJS\\_2012\\_puslapiui.pdf#page=17](http://www.slk.lt/sites/default/files/images/STUDIJS_2012_puslapiui.pdf#page=17)
7. Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge.
8. Camlek, V. (2010). How to spot a real value proposition. *Information Services and Use*, 30(3-4), 119-123. Prieiga per internetą <http://content.iospress.com/download/information-services-and-use/isu615?id=information-services-and-use%2Fisu615>
9. Chen, J., & Yang, Y. J. (2012). Theoretical basis and content for collaborative innovation [J]. *Studies in Science of Science*, 2, 002.
10. Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846-860. Prieiga per internetą <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/christianson%20et%20al%202009%20org%20science.pdf>
11. Coblenca, E., & Sabatier, V. (2014). Articulating Growth and Cultural Innovation in Art Museums: The Louvre's Business Model Revision. *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 9-25. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/profile/Valerie\\_Sabatier/publication/273339817\\_Articulating\\_Growth\\_and\\_Cultural\\_Innovation\\_in\\_Art\\_Museums\\_The\\_Louvre's\\_Business\\_Model\\_Revision/links/55153cba0cf2f7d80a329c24.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Valerie_Sabatier/publication/273339817_Articulating_Growth_and_Cultural_Innovation_in_Art_Museums_The_Louvre's_Business_Model_Revision/links/55153cba0cf2f7d80a329c24.pdf)

12. Corvellec, H., & Hultman, J. (2014). Managing the politics of value propositions. *Marketing Theory*, 1470593114523445.
13. Povilaitis, M., & Čiburienė, J. (2009). Paslaugų inovacijų aplinką lemiantys organizaciniai veiksniai. *Management of Organizations: Systematic Research*, (49). Prieiga per internetą [https://scholar.google.lt/scholar?q=Paslaug%C5%B3+inovacij%C5%B3+aplink%C4%85+lemiantys+organizaciniai+veiksniai&btnG=&hl=lt&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.lt/scholar?q=Paslaug%C5%B3+inovacij%C5%B3+aplink%C4%85+lemiantys+organizaciniai+veiksniai&btnG=&hl=lt&as_sdt=0%2C5)
14. Daun, W., & Klinger, R. (2006). Delivering the message: How premium hotel brands struggle to communicate their value proposition. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 246-252. Prieiga per internetą <https://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000B8786/1554206.pdf>
15. Daunorienė, A. (2014). *Kokybės kaštų vertinimo pridėtinės vertės grandinės aspektu modelis*: Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas: Socialiniai mokslai, ekonomika.
16. Diamantopoulou, S., Insulander, E., Kress, G., & Lindstrand, F. (2012). Making meaning in an exhibition: design, agency and (re-) design. In *The Transformative Museum, 23-25 May 2012, Roskilde University, Denmark* (pp. 110-127).
17. Friedman, A. J. (2010). The evolution of the science museum. *Physics today*, 63(10), 45-51. Prieiga per internetą <http://faculty.rmu.edu/~short/research/science-centers/references/Friedman-AJ-2010.pdf>
18. Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 1470593114534346. Prieiga per internetą [http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ%3A331065/post\\_print\\_331065.pdf](http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ%3A331065/post_print_331065.pdf)
19. Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M. B. (2011). The value of value: further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of consumer behaviour*, 10(4), 179-191.
20. Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643-683. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/profile/Marco\\_Galvagno/publication/262688549\\_Theory\\_of\\_Value\\_Co-creation\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review/links/55e6d8bc08ae3ad5dab2a805.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marco_Galvagno/publication/262688549_Theory_of_Value_Co-creation_A_Systematic_Literature_Review/links/55e6d8bc08ae3ad5dab2a805.pdf)
21. Gold, N., Mohan, A., Knight, C., & Munro, M. (2004). Understanding service-oriented software. *Software, IEEE*, 21(2), 71-77. Prieiga per internetą <http://dro.dur.ac.uk/621/1/621.pdf>
22. Grigonienė, O. (2014). Ekspozicijos atnaujinimas mažuose muziejuose. Teorija ir praktinės galimybės. Straipsnių rinkinys. *Ekspozicijos/parodos turinio formavimas: problemas ir jų sprendimo būdai*. Kaunas: Kauno miesto muziejus.

23. Greer, C. R., & Lei, D. (2012). Collaborative innovation with customers: a review of the literature and suggestions for future research\*. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 63-84. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/profile/Charles\\_Greer2/publication/228216139\\_Collaborative\\_Innovation\\_with\\_Customers\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Literature\\_and\\_Suggestions\\_for\\_Future\\_Research/links/00463524c78622c77b000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Charles_Greer2/publication/228216139_Collaborative_Innovation_with_Customers_A_Review_of_the_Literature_and_Suggestions_for_Future_Research/links/00463524c78622c77b000000.pdf)
24. Glosienė, A., & Manžuch, Z. (2003). Skaitmeninio ir skaitmeninto kultūros paveldo valdymo strategijos atminties institucijose. *Informacijos mokslai*, 25, 19-31.
25. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(01), 97-124. Prieiga per internetą: <http://centres.insead.edu/social-innovation/what-we-do/documents/stakeholdertheory.pdf>
26. Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34. Prieiga per internetą [http://wiki.dbast.com/images/7/77/Innovation\\_in\\_Governance\\_and\\_Public\\_Services-Past\\_and\\_Present.pdf](http://wiki.dbast.com/images/7/77/Innovation_in_Governance_and_Public_Services-Past_and_Present.pdf)
27. Hassan, A. (2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms-A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. *International journal of marketing studies*, 4(3), 68. Prieiga per internetą <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/viewFile/17696/11900>
28. Hertog, P. (2010a). Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options: PhD thesis. *Defining service innovation: the 4D-model and five innovation patterns*. Library of the University of Amsterdam. Prieiga per internetą <http://dare.uva.nl/document/2/80520>
29. Hertog, P. (2010b). Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options: PhD thesis. *Dynamic capabilities for managing service innovation: PhD thesis*. Library of the University of Amsterdam. Prieiga per internetą <http://dare.uva.nl/document/2/80524>
30. Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Kriaučionienė, M. ir Keršys, M. (2008). *Inovacijos versle. Procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
31. Jakubavičius, A., Strazdas, R., & Gečas, K. I. (2003). Procesai, valdymo modeliai, galimybės. *Vilnius–Lietuvos inovacijų centras–2003*. Prieiga per internetą <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/62lt.pdf>
32. Janes, R. R. (2010). The mindful museum. *Curator: The Museum Journal*, 53(3), 325-338. Prieiga per internetą <http://www.tandf.co.uk/journals/pdf/Curator.pdf>
33. Markevičiūtė, I., ir Jucevičius, G. (2013). The role of creativity in organizational value creation: creative competencies in different organizational contexts. Prieiga per internetą

[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN\\_1648-9098.N\\_2\\_30.PG\\_44-55/DS.002.1.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_2_30.PG_44-55/DS.002.1.01.ARTIC)

34. Kaplan, R. and Norton, D. (2001) 'Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1', *Accounting Horizons* 15(1): 87–105.

35. Kiyak, D. (2014). Produkto vertės sampratos koncepcija kainodaros procese. *Regional formation and development studies*, 9(1), 79-92.

36. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, 47(3), 105-121.

37. Kinderis, R. (2012). Verslo modeliai – jų semantinė raiška ir struktūra. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 17-27. Prieiga per internetą [http://new.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/2012\\_1\\_25/kinderis.pdf](http://new.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/kinderis.pdf)

38. Kinderis, R., & Jucevičius, G. (2013). Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(29), 84-95. Prieiga per internetą [http://su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/2013\\_1\\_29/kinderis\\_jucevicius.pdf](http://su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_1_29/kinderis_jucevicius.pdf)

39. Ketchen, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385. Prieiga per internetą <http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/taherizare1.pdf>

40. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education. Prieiga per internetą [http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/61/Kotler\\_Principles%20of%20marketing%209th%20edition.pdf](http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/61/Kotler_Principles%20of%20marketing%209th%20edition.pdf)

41. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.

42. Lietuvos dailės muziejaus filialas Lietuvos muziejų informacijos, skaitmeninimo ir LIMIS centras. (2015). *Finansavimo šaltiniai: Kultūros paveldo skaitmeninimo veiklų galimi finansavimo šaltiniai (2015–2020 m.)*. [Žiūrėta 2016-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.emuziejai.lt/skaitmeninimas/finansavimo-saltiniai/>

43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas (2007). Muziejų modernizavimo 2007–2015 metų programa. [Žiūrėta 2016-04-03]. Prieiga per internetą [http://www.muziejai.lt/Teises\\_aktai/images/muzieju\\_modernizavimas.pdf](http://www.muziejai.lt/Teises_aktai/images/muzieju_modernizavimas.pdf)

44. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1281 (2013). *Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa*. Vilnius: Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

45. Lietuvos statistikos departamentas. (2012) *Muziejų skaičius Lietuvoje*. [Žiūrėta 2016-03-18]. Prieiga per internetą



<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M3130110&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=3853&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>

46. Liutkus, V. (2002). *Muziejų vadyba. Seminarai, teorija, praktika*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras.

47. Lunevičius, V. (2014). Ekspozicijos atnaujinimas mažuose muziejuose. Teorija ir praktinės galimybės. Straipsnių rinkinys. *Ekspozicijų kūrimas ir įgyvendinimas: turinys, forma ir rezultato vertinimas*. Kaunas: Kauno miesto muziejus.

48. McKenna-Cress, P., & Kamien, J. (2013). *Creating Exhibitions: Collaboration in the Planning, Development, and Design of Innovative Experiences*. John Wiley & Sons.

49. Nacionalinis plėtros institutas (2014). *Paslaugų sektoriaus įmonių eksporto į Europos Sąjungos šalis galimybių studija*. Prieiga per internetą

[http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/34Paslaugos\\_ES.pdf](http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/34Paslaugos_ES.pdf)

50. Okulič-Kazarinas, M. (2008). Programinės įrangos konkurencijos modelis. *Informacijos mokslai*, 42.

51. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons. Prieiga per internetą

52. [http://vbn.aau.dk/files/209151318/VPDesign\\_bookreview.pdf](http://vbn.aau.dk/files/209151318/VPDesign_bookreview.pdf)

53. Payne, A., & Frow, P. (2014a). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 25(2), 213-227.

54. Payne, A., & Frow, P. (2014b). Deconstructing the value proposition of an innovation exemplar. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 237-270.

55. Petraitė, M., Kucinas, R. (2014). *MTEP lygių apibrėžčių metodologija*. Prieiga per internetą [http://www.mita.lt/uploads/documents/leidiniai/mtep\\_lygiu\\_apibrezciu\\_metodologija.pdf](http://www.mita.lt/uploads/documents/leidiniai/mtep_lygiu_apibrezciu_metodologija.pdf)

56. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.

57. Povilaitis, M., ir Čiburienė, J. (2007). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Inovacinė veikla ir jos ypatumai paslaugų srityse*, (8). Prieiga per internetą

<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2007~1367160531776/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

58. Povilaitis, M., ir Čiburienė, J. (2009). Paslaugų inovacijų aplinką lemiantys organizaciniai veiksniai. *Management of Organizations: Systematic Research*, (49). Prieiga per internetą

[https://scholar.google.lt/scholar?q=Paslaug%C5%B3+inovacij%C5%B3+aplink%C4%85+lemiantys+organizaciniai+veiksniai&btnG=&hl=lt&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.lt/scholar?q=Paslaug%C5%B3+inovacij%C5%B3+aplink%C4%85+lemiantys+organizaciniai+veiksniai&btnG=&hl=lt&as_sdt=0%2C5)

59. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba*. Kaunas: Akademija.

60. Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621-634.
61. Rubalcaba, L. (2007). The new service economy. Challenges and Policy Implications for Europe. *Services, economy and innovation*. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.
62. Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158
63. Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307. Prieiga per internetą  
[https://www.researchgate.net/profile/Jagdish\\_Sheth/publication/237065722\\_Implications\\_of\\_the\\_Revised\\_Definition\\_of\\_Marketing\\_From\\_Exchange\\_to\\_Value\\_Creation/links/00b4951b20143d62af000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jagdish_Sheth/publication/237065722_Implications_of_the_Revised_Definition_of_Marketing_From_Exchange_to_Value_Creation/links/00b4951b20143d62af000000.pdf)
64. Strolytė R. (2010). Kultūros paveldo skaitmeninio turinio sklaida Lietuvoje: projektų vykdytojų požiūris. Prieiga per internetą  
[http://www.emuziejai.lt/wp-content/uploads/2013/02/3\\_metodinis\\_leidiny\\_117\\_134.pdf](http://www.emuziejai.lt/wp-content/uploads/2013/02/3_metodinis_leidiny_117_134.pdf)
65. Tautkutė L. (2013). *Ekonomika ir vadyba: Vertė vartotojui. Samprata*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
66. UAB „DABA EXPO“. *Siūlomi produktai*. [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą  
<http://www.dabaexpo.lt/>
67. UAB „Edukacinės sistemos“. *Siūlomi produktai*. [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą  
<http://www.apix.lt/>
68. UAB „Ekspobalta“. *Siūlomi produktai*. [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą  
<http://www.ekspobalta.com/lt/about/>
69. UAB „Ekspozicijų centras“. *Siūlomi produktai*. [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą  
<http://www.expo.lt/>
70. UAB „Ekspozicijų sistemos“. *Siūlomi produktai* [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą  
<http://www.ekspozicijusistemas.lt/>
71. UAB "Mart Pro". *Siūlomi produktai* [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą  
<http://martpro.lt/>
72. UAB „Prezentacijų spektras“. *Siūlomi produktai* [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą  
<http://prezentacijos.lt/>
73. UAB „Terra media“. *Siūlomi produktai* [Žiūrėta 2016-03-02]. Prieiga per internetą  
<http://prezentacijos.lt/>

74. UAB „Traukos taškas“. *Siūloni produktai* [Žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą <http://www.traukostaskas.lt/>

75. Vaitkienė, R., & Pilibaitytė, V. (2008). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis. *Applied Economics: Systematic Research*, 2(2). Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163015434/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

76. Valstybinės pažangos taryba (2012). *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. Vilnius: Valstybinės pažangos taryba.

77. Vengrauskas, V. (2010). Paslaugų verslas integruotoje rinkoje. Permainos ir tendencijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

78. World Economic Forum (2015). *Collaborative Innovation Transforming Business, Driving Growth*. Prieiga per internetą [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Collaborative\\_Innovation\\_report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Collaborative_Innovation_report_2015.pdf)

79. Žydžiūnaitė V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.

## **PRIEDAI**

21 lentelė. Interviu su vadovu klausimyno pagrindimas

Klausimų grupė	Klausimai	Klausimo paskirtis
1. Įmonės siūlomos vertės užsakovams ir stiprybių identifikavimas	1. Kokias kliento problemas ir kokius poreikius „Terra media“ tenkina / siekia patenkinti?	Išsiaiškinti, kokią išskirtinę vertę UAB „Terra media“ siūlo užsakovams.
	2. Kokius produktus įmonė siūlo šiems poreikiams tenkinti?	
	3. Kokią išskirtinę vertę muziejai gauna bendradarbiaudami būtent su „Terra media“?	
	4. Kokias būdais „Terra media“ užtikrina (ar siekia užtikrinti) pranašumą prieš konkurentus?	Įvertinti, kaip įmonės stiprybės sąlygoja potencialą kurti novatoriškus produktus.
	5. Kokius galėtumėte įvardinti pagrindinius įmonės sėkmę lemiančius veiksnius? Kodėl taip manote?	
2. Įmonės silpnybių identifikavimas	1. Gal galėtumėte įvardyti, jei yra, konkrečias veiklas ar procesus, kurie įmonėje stringa, kurių organizavimas, vykdymas ar koordinavimas apsunkina visą veiklą?	Įvertinti, kaip įmonės silpnybės daro įtaką novatoriškų produktų kūrimo potencialui.
	2. Kaip manote, dėl ko kyla šios problemos ir, jei įmanoma, kaip jas spręsti?	
	3. Gal tenka susilaukti ir kokių nors nusiskundimų iš užsakovų dėl įmonės siūlomų produktų?	
3. Naudojamų išteklių, kuriant vertės siūlymus, vertinimas	1. Kokios informacinės technologijos naudojamos įmonėje?	Išsiaiškinti, kokios IT ir kompiuterinės programos ar kiti ištekliai taikomi įmonėje, ar jie novatoriški ir adekvatūs novatoriškų produktų kūrimui.
	2. Kokias kompiuterines programas įmonė taiko dizaino ar kitiems sprendimams įgyvendinti?	
	3. Gal galėtumėte įvardinti ir kitus esminius naudojamus išteklius?	
	4. Kodėl pasirinkti būtent šie ištekliai?	
	5. Kaip manote, ar šie ištekliai tinkami novatoriškiems produktams kurti?	
	6. O kokių IT sprendimų ar kompiuterinių programų įmonė šiuo metu nenaudoja, tačiau įžvelgia jų naudą? Kokią?	Identifikuoti tam tikrų IT sprendimų ar kompiuterinių programų trūkumą, jo priežastis ir kokią naudą vertės siūlymui šių elementų diegimas galėtų atnešti.
	7. Ko šiuo metu trūksta, kad šie ištekliai nėra naudojami įmonėje?	

<p>4. Užsienio gerosios praktikos taikymo vertinimas</p>	<p>1. Užsienyje muziejams specializuotos įmonės pritaiko įvairios naujovės, pavyzdžiui, papildytą realybę. Ką jūs apie tai manote, ar „Terra media“ turi, o galbūt turėtų ateityje galimybių pasiūlyti panašių sprendimų muziejams?</p> <p>2. Kokia Jūsų nuomonė dėl <i>dioramų</i> (trimačių, iš dalies permatomų modelių) siūlymų muziejams?</p> <p>3. Ką manote apie <i>3D</i> spausdintuvo galimybių panaudojimą?</p> <p>4. Kaip įvertintumėte nuotraukų projektavimą stereoskopiškai, kai panaudojant <i>3D</i> akinius, senos nuotraukos matomos trijų dimensijų formatu?</p> <p>5. Kokia Jūsų nuomonė apie visos erdvės išnaudojimą, objektus eksponuojant kabant ore, sukuriant vizualiai didesnės erdvės efektą ir pan?</p> <p>6. Kokia Jūsų nuomonė apie nuotaikingus, šmaikščius interaktyvius sprendimus kaip, pavyzdžiui, čiaudulio imitacija per vamzdelį purškiant vandenį ir pan?</p> <p>7. Galbūt galėtumėte akcentuoti Jums žinomas gerąsias praktikas, kurias, Jūsų manymu, „Terra media“ pajėgi ateityje įgyvendinti?</p>	<p>Išsiaiškinti, ar užsienio gerosios praktikos yra patrauklios įmonei, ar išvelgiamos galimybės tokio ar panašaus pobūdžio praktikų įgyvendinimui.</p>
<p>5. Konkurentų produktų vertinimas</p>	<p>1. Kitos įmonės, siūlančios produktus muziejams taip pat pateikia įvairiausių pasiūlymų. Pavyzdžiui nuo reklamos sukūrimo iki patalpinimo žiniasklaidos priemonėse. Ką Jūs apie tai manote, ar tokia veikla domintų „Terra media“?</p> <p>O kaip dėl muziejaus renginių planavimo ir organizavimo?</p> <p>Kaip vertintumėte <i>3D mapping</i> projekcijų technologiją, kuri gali bet kurį objektą transformuoti į ekraną ir atkurti natūralų vaizdą be jokio iškraipymo? Ar įmonei aktualus toks pasiūlymas muziejams?</p> <p>O kokio Jūsų nuomonė dėl vandens ekranų? Kai vanduo išpurškiamas</p>	<p>Išsiaiškinti, kaip įmonė vertina konkurentų siūlomus produktus.</p>

	ypač smulkiais lašeliais į kuriuos projektuojamas vaizdas, atrodantis tarsi holograma? Ar šis pasiūlymas muziejams, Jūsų manymu, aktualus ir ar „Terra media“ galėtų įgyvendinti?	
	Kaip vertintumėte lazerinių projekcijų taikymą muziejuose?	
6. Įmonės ir užsakovų bendradarbiavimo, kuriant vertės siūlymus, vertinimas	1. Kokia Jūsų nuomonė apie įmonės ir užsakovo bendradarbiavimą kuriant novatoriškus produktus, ar tai svarbu? Kodėl?	Išsiaiškinti, ar įmonė ir užsakovas bendradarbiauja vykdant užsakymus.
	2. Gal galėtumėte atskleisti, ar „Terra media“ į idėjų svarstymo ir vystymo procesus įtraukia užsakovus? Kaip tas įtraukimas pasireiškia?	
	3. Galbūt užsakovai įtraukiami ir į kitas užsakymo vykdymo veiklas? Gal galėtumėte atskleisti į kokias?	
	4. O kaip dėl potencialių užsakovų įtraukimo į vertės siūlymo kūrimą, kokias būdais jie įtraukiami (jei įtraukiami)? Galbūt įmonė atlieka vartotojų poreikių tyrimus ar pan.?	Išsiaiškinti vartotojų įtraukimo į vertės siūlymų kūrimo procesą būdus, taikomus įmonėje (jei taikomi).
	5. Kokia Jūsų nuomonė, ar užsakovai daugiau linkę užsisakyti išskirtinius, novatoriškus produktus, ar vis gi prašo standartinių, jiems jau žinomų?	Įvertinti įmonės vadovybės suvokimą apie užsakovų požiūrį į novatoriškus produktus.
	6. Kokia situacija su grįžtamoju ryšiu po užsakymo įgyvendinimo, ar jo sulaukiate?	Išsiaiškinti, ar įmonė, po užsakymo įvykdymo, sulaukia grįžtamojo ryšio ir ar reaguoja į jį.
	7. Jei taip, ar į užsakovų siūlymus arba pastabas reaguojama?	
7. UAB „Terra media“ novatoriškų produktų plėtros galimybių vertinimas	1. Galbūt artimiausiu metu planuojate novatoriškų produktų plėtrą dabartiniam segmentui?	Išsiaiškinti, ar artimiausiu metu įmonėje planuojama novatoriškų produktų plėtra, kokio pobūdžio produktai būtų ir kokioms užsakovų problemoms spręsti skirti.
	2. Jei taip, gal galėtumėte atskleisti kokio pobūdžio produktai tai būtų, kokioms užsakovų problemoms spręsti skirti?	
	3. Galbūt numatote rinkos kitimo tendencijas, gal orientuotumėtės aptarnauti daugiau segmentų, ne tik muziejus? Kokius?	Išsiaiškinti, ar įmonėje numatomos rinkos kitimo tendencijos, kokie produktai galbūt būtų siūlomi naujiems segmentams.
	4. Jei taip, gal jau turite idėjų, kokius produktus galėtumėte pasiūlyti šiems naujiems segmentams?	
	5. O gal išvelgiate kokius nors	

	<p>technologinius ar su inovacijomis susijusius išorinės aplinkos pokyčius, galinčius daryti įtaką įmonės produktų plėtrai?</p>	<p>Įvertinti kokį poveikį išorinės aplinkos įtaka gali daryti novatoriškų produktų plėtrai įmonėje ir kokių veiksmų „Terra media“ tokiu atveju imtųsi.</p>
<p>6. Gal išvelgiate naujų konkurentų atėjimo į rinką, ar esamų konkurentų novatoriškų produktų plėtros grėsmę?</p>		
<p>7. Jei taip, gal esate numatę tam tikrus <i>atsakomuosius</i> veiksmus šiais atvejais?</p>		



## INTERVIU TRANSKRIBTAS

Tyrėja: *Laba diena, esu Kauno technologijos universiteto Tarptautinio verslo programos magistrantė Agnė Stokonytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema „UAB „Terra media“ vertės siūlymo muziejams tobulinimas“. Norėčiau užduoti Jums keletą klausimų, siekiant iširti UAB įmonės potencialą kurti novatoriškus produktus.*

Informantas: *taip, prašau.*

Tyrėja: *pirmas mano klausimas bus–kokias kliento problemas ir kokius poreikius „Terra media“ tenkina ar siekia patenkinti?*

Informantas: *kliento poreikius?*

Tyrėja: *taip.*

Informantas: *tai poreikis paprastai būna arba įsirengti ekspoziciją arba įsirengti terminalą, bet, jei apibendrinant, tai kažkaip arba pagerinti arba įsirengti muziejų.*

Tyrėja: *mhm, arba „nuo nulio“, arba egzistuojančias ekspozicijas, taip?*

Informantas: *yra labai daug darbų daryta „nuo nulio“, tai yra nuo tuščios patalpos, kaip sakom, po statybininkų, bet labai dažnai duodam statybininkams elektros schemas, kur rozetė, kur įvadas, nes nu tai priklauso, tik mes žinom kur stovės koksai stendas, bet, dabar kai praėjo ta Europinių projektų taip vadinama banga, tai dabar dažniausiai vyksta atsinaujinimai, paskutinis „nuo nulio“ kurtas buvo ASU. Nuo tuščios patalpos, nuo išgriautos.*

Tyrėja: *tuščios?*

Informantas: *jo, nuo išgriautos. O kiti darar kažką derinsasi. Nu, tiesą sakant Prienai, Prienu krašto muziejus, kuriasi, turi tuščią pastatą ir vis po vieną kambarį į pusmetį, po ekspozicinę patalpą į pusmetį. Tai ir taip ir taip.*

Tyrėja: *kokius produktus būtent įmonė siūlo šiems poreikiams tenkinti?*

Informantas: *mes sąlyginai tai vadinam produktais, tai gal nėra produktai, muziejininkai niekada to žodžio nepavartotų, bet, galima sakyti, kad tai yra muziejinis terminalas, kaip atskiras toksai dalykas, suvokiamas atskirai, dažniau jie tai suvokia kaip paslaugą.*

Tyrėja: *na, aš čia produktą tai ir prekę ir paslaugą...*

Informantas: *nu jo, čia ne taip svarbu. Tai yra terminalas su...paprastai tai yra programėlė, iPad'as, iPad'o kažkoks tai laikiklis, televizorius, nu visas komplektas. Tada kitas dalykas, jeigu einant per galingesnę prizmę, per ekspozicijos baldų kažkokį atnaujinimą, tai gali būti ekspozicijos koncepcija, kaip atskiras produktas – kaip galėtų atrodyti kambarys iš principo. Tada gali būti projektas konkretus, kur jau numatyta kokios medžiagos bus naudojamos, kokie dydžiai ir panašiai. Kartais tai prašokama, nes čia labai individualūs dalykai ir sprendžiami gamyboje. Ir paskutinis*

*dalykas tai yra konkrečių baldų, stendų, maketų pagaminimas nuo idėjos, nuo maketo iki realizacijos. Tai va tokio... Mes viena, kad užsiimam spaudos darbais, antra – baldais, trečia – programavimu, tai gali būti, šalia visa ko būna ir svetainė, Zarasų krašto yra svetainė ir gali būti bet kas, ką galima pagaminti [juokiasi].*

*Tyrėja: bet tiesiog, na mes patys tos gamybos, pati „Terra media“, nedaro, bet užsako?*

*Informantas: nedaro.*

*Tyrėja: tai skaitos toks kaip ir tiesiog tarpininkas...*

*Informantas: niekada nedarė ir tų tokių kaip ir mūsų konkurentų, kurie patys gamina yra, bet visko turėt neįmanoma. Yra tada tie, kur labai specializuojasi kažkurioj vienoj srity, bet neturi kitų visai, apie jas mažai supranta, arba, patys didžiausi kaip „Ekspobalta“ tai turi beveik visko po skyrelį, bet jie užsiima didžiąja dalim ne muziejais, o reklaminėm parodom. Nu parodomis užsiima. Tai tada jie turi pastovų krūvį darbo.*

*Tyrėja: tai mažiukų muziejukų darbelių neapsiima?*

*Informantas: jo, mažiukų tada neapsiima. Ir, iš kitos pusės, vistiek projektuotojus samdosi. Tai mūsų principas kažkada prieš eilę metų tai buvo virš 10 žmonių stabilių darbuotojų, buvo 12, buvo 13...tai būdavo, kad sėdi vietoj projektų vadovai, dizaineriai, gamybos vadovas. Bet gamybos gali būt be galo įvairios. Gamybos vadovas bėgioja per įvairius tiekėjus. Tai tas principas ir liko, dabar tik tai, kad dizaineriai irgi labia mėgsta dirbt namuose, būna atskirai ir galima susisamdyti praktiškai viską.*

*Tyrėja: galima ir vienam praktiškai dirbti [juokiasi].*

*Informantas: gali sėdėt vienas, kaip idėjos generatorius ir projekto vadovas, turėt mintį ir tada su ta mintim eit pas dizainerį, pas projektuotoją, pas gamintoją, pas bet ką.*

*Tyrėja: kokią išskirtinę vertę muziejai gauna bendradarbiaudami būtent su „Terra media“?*

*Informantas: turbūt pagrindinė vertė tai kad galim pasiūlyti labai didelę įvairovę. Nes tie, kas jau turi savo gamybą, tai nepabijokim to žodžio, dažnai bando „pritempti“ – darykim taip, kaip mes mokam, kokias stakles turim arba kaip mums patogų. Vieni ten vežasi kažkokią medžiagą ypatingą ir bando ją visur diegti. Mes irgi, aišku, apsiribojam kažkokiu tai tiekėjų ratu, ir siūlom ką tie tiekėjai gali, nes kitaip, iš principo, nu, negali. Bet pagrindinė pridėtinė vertė tai yra kai muziejininkui reikia terminalo, jei jis eitų į programavimo kompaniją, jis gautų tiktai programą, bet kai jam reikėtų pasidaryti iPad'o stovą, kad jis gražiai gulėtų balde, jau jam to nepasiūlytų, jam reikėtų ieškot antro tiekėjo. Tada jam reikėtų pasikabinti televizorių ir jungti prie iPad'o, jie eitų ieškoti trečio tiekėjo.*

*Tyrėja: daug ir laiko, sugaišto veltui...*

*Informantas: gali nesusieiti tų tiekėjų darbai. Tai mūsų pridėtinė vertė yra taip surišti tuos tiekėjus, kad jiems, prisiimant tą vargą, kad sudėjus visų jų darbą, gautųsi naujas produktas. Tai yra pridėtinė vertė. Iš eilės skirtingų gamintojų, skirtingų labai rūšių, labai skirtingų tipų gamintojų išgauti vientisą produktą.*

Tyrėja: *dar vienas klausimėlis, kokius galėtumėte įvardinti pagrindinius įmonės sėkmę lemiančius veiksnius? Kodėl?*

Informantas: *turbūt pagrindinis nuo pat pradžių, tai buvo darbas su turiniu. Kur mačiau konkurencinį pranašumą, tai kad mažai kam yra įdomu skaityti knygą. Visi nu ką padaryt – sukalsim baldus, sumaketuosim, bet...Mes kai gavome pirmąjį muziejinį užsakymą, tai buvo Salomėjos Neries ekspoziciją prieš eilę metų, tai vis gi visi dizaineriai ir projektų vadovai perskaitė išsamiai Salomėjos Neries biografiją. Tai vat šita tendencija yra laikoma iki šiandien. Jeigu dabar darysime apie Balį Sruogą, tai pirmiausia perskaitom apie Balį Sruogą ir jį žinom. Tada galima su muziejininku kalbėtis lygia kalba. Tu neesi vien tik „nu ką čia jums padarius?“, tu gali siūlyti. Tu gali siūlyti. Marcinkevičius – muziejininkai net neturėjo idėjos, kaip tas kambarys Marcinkevičiaus gali atrodyti, bet mes kai perskaitom jo biografijas, susipažįstam su jo kūryba, tada galim išpešti idėją. Tai mažai kas rinkoje užsiima gilinimusi į to eksponato istoriją, į tos asmenybės gyvenimą. Tai čia mūsų pagrindinis, už ką mus vertina tie, kas vertina, tie kas jau dirba ne pirmą kartą.*

Tyrėja: *kas turi patirties...*

Informantas: *jo, tai jei suvokia, kad gaus va tokį, tokį priėjimą.*

Tyrėja: *dabar šiek tiek apie silpnybes. Gal galėtumėte įvardinti, jei yra, konkrečias veiklas ar procesus, kurie įmonėje stringa, kurių organizavimas, vykdymas, koordinavimas apsunkina veiklą?*

Informantas: *mhm...tai yra du tipai procesų, kurie stringa. Vienas nuo mūsų priklauso, kitas ne. Tai nuo mūsų nepriklauso kai mes negaunam kažko iš kliento – klientas neatsiunčia tekstų, kuriuos jisai turi sukurti, arba neatsiunčia nuotraukų arba nepateikia eksponatų aprašų ir panašiai. Tai mes galim sėdėti...Va dabar Lobyno programėlė – sėdėjom ir laukėm pusmetį, kol jų fotografas nufotografuos bažnyčias. Tai mes negalim to pagreitinti. Galų gale fotografas negali pagreitint, nes nėra oro ir dažnai gaunamas projektas, pradedama galvot ką čia daryt, kai įpusėjam programą pasirodo kaip ji atrodys, tada staiga pamatoma kaip ji galėtų atrodyt geriau ir tada nueinama fotografuot dar dešimt bažnyčių. O tai nėra paprasta nufotografuot [juokiasi], nes reikia išlaukti momento ir panašiai. Tai tada stringa, negaunam turinio. Ir antras dalykas stringa, tai yra smulkūs darbeliai, kur...nu reikia faktiškai daug laiko, kad padaryt kokį nors smulkų gaminuką, kuriame dalyvauja eilė tiekėjų. Nu, kad ir Katiliškiui reikia dangtuko. Tai reikia jį suprojektuoti, sugalvoti, nes jis yra, nu, unikalus, tada reikia derinti su tiekėju, tiekėjas duoda gerų idėjų, tada paaiškėja, kad jį galima apklijuoti, tada reikia maketuoti ir nešti spausdinti, laukti, spausdinimą pervežti gamintojui tam, jis užkljuoja, o viso to rezultatas – mažas mažas gaubčiukas.*

Tyrėja: *smulkus darbelis ir kiek laiko...*

Informantas: *jo, o lygiai taip pat grandžių turėtų ir didžiulis darbas. Tai tuos smulkius kartais tenka ir atidėti ir laukti momento, kai bus daugiau smulkių, kad pas tą tiekėją važiuot vienu ypu su trim*

*darbais. Bet jeigu tokių nėra, tai gaila laiko važiuot. Nu ir tada truputėlį gali strigti arba gautis per brangu, tiesiog labai išauga savikaina.*

*Tyrėja: supratau. Čia jau išsiaiškinom dėl ko šitos problemos kyla. Dabar gal dar tenka susilaukti ir kokių nors nusiskundimų iš užsakovų pusės, dėl siūlomų produktų?*

*Informantas: žinoma, nes kadangi darom specifinius dalykus...atėjęs į parduotuvę ir pirkdamas pieną, tu jį perki tūkstantą kartą, tu žinai, koks turi būti skonis, tu žinai ką tu mėgsti, ko nemėgsti. Mūsų atveju mes darom daiktą, kurio dar nebuvo. Tai pagrindinis vis gi nusiskundimas būna arba teigiamas arba neigiamas, arba kartais neigiamas patampa teigiamu, kartais ir atvirkščiai. Klientas neįsivaizduoja kaip viskas bus. Nei vienas žmogus žiūrėdamas architektūrinį brėžinį neįsivaizduoja kaip atrodo namas, tik profesionalai ir tai ne visi iki galo. Nes būna, kad net rimti architektai padaro ir kažkur ten nepatogu. Kai viskas gražu lyg ir, teoriškai atstumai geri, viskas lyg turėtų būt gerai, bet kažkaip nepatogu. Tai mūsų atveju irgi galima taip prašauti kai kur, labai daug niuansų įvertinant, kažko gali neįvertinti, kažkas kažką uždengia ne taip gražiai, prieš statybininkus buvo vieni matmenys, po statybininkų kiti...Galų gale sienos kreivos, kaip kad turėjom Katiliškų. Nu pasijaučia, visi tie niuansai pasijaučia. Visur sienos kreivos, Kanklėse dar kreivesnės. Ir kiekvieną gaminį daryt, nu...Bet jei žiūrėt, tai nei vienas klientas iki galo neįsivaizduoja kaip čia bus. Tu jam Bandai nupiešt vaizdą, jisai nusipiešia savo galvoj ir to tikisi. Atėjęs pamato galbūt geresnį, bet ne tokį, kaip jo galvoj. Ir čia gali būt nusiskundimų „nu aš ne taip tikėjau“. Na taip, bet taip buvo nupiešta... „bet aš nemoku skaityt brėžinių“. Nu kaip su viena kliente, sako „nu aš ne taip įsivaizdavau“. O kad jos vaizduotė neatitinka... „aš galvojau, kad 50 centimetrų yra mažiau“*

*Tyrėja: ai, nu čia jo...[juokiasi]*

*Informantas: bet čia labai normalu, kad, nu, muziejininkas irgi negali būt visų galų meistras. O ekspozicijoj reikia visko – ir baldo ir terminalo. Jis negali įsivaizduoti, kai aš pasakaju, kaip atrodo terminalas. Tiesiog dėl to, kad jis pirmą kart galbūt jį daro. Tai kuo dažniau su klientu dirbi, tuo mažiau nusiskundimų. Iš pirmų kartų tai būna tas [juokiasi] „ne taip įsivaizdavau“ tai būna standartinis.*

*Tyrėja: kokios informacinės technologijos naudojamos?*

*Informantas: o pavyzdį galima, ką vadinam dabar informacinėm technologijom?*

*Tyrėja: tai, tarkim, koks nors intranetas, vidinė ten ta sistema, apskritai ar interntas, kas jau aišku naudojama...*

*Informantas: na, savaimė aišku jo, naudojamas, aaa, Skype, labai svarbu, tada Dropbox turbūt vienas iš pagrindinių dalykų, nes mums yra be galo svarbu, kad yra darbų versijos. Niekad nepadarei vieno darbo iš karto. Eilė dalykų yra daroma padarai-pažiūri, padarai-pažiūri, kartais perdarai. Tai atsiranda versijos failų. Ir apskritai viskas yra failai, didžioji dalis. Tai Dropbox leidžia atstatyti metų bėgyje bet kurią bent kartą išsaugotą versiją. Ir gali vaikščioti per laiką. Tai viena technologija ir ji*

labai esminė. Tai antra yra Synology diskas, vat, ant stalo, kuris, vėl gi, moka daryti atsargines kopijas, priėjimą iš išorės – gali prieiti prie bet kurio failo ne įmonės teritorijoje. Intranetą mes kažkada naudojome, bet paaiškėjo, kad vis gi neįmanoma tokio kiekio dokumentuoti, kokį mes čia turim. Vienu metu buvom pasidarę sistemą turiniui dėlioti ir naudojome Portfolio. Extensis Portfolio, konkreti kompanija, tai dideliems projektams ir dabar galima atsidaryti ir panaudoti. Ir buvom susikūrę specialią sistemą turinio dalims dėlioti. Paskui paaiškėjo, kad gerai itko tiems keliems projektams, su kuriais dirbom, bet kitiems reikia kitokių dalykų. Tai realiai dabar tiesiog yra gana standartinė programinė įranga yra tiek išgerėjusi, kad su ja galima dirbt, pagrindinė turbūt yra užduočių sistema, tai pas tave yra Task'ai-užduotys, o aš naudoju analogišką ToDoist. Jame aš dar sužymiu kitų žmonių darbus. Tai vat yra, apibendrinant, darbų organizavimui - atsiminti kas ką turi padaryti, tai yra ToDoist ir kad failai būtų iš bet kur bet kaip prieinami, kad būtų jų versijos ir jos būtų atstaomos netgi ištrynus yra Dropbox. O bendravimui šiaip, vat su Ramūnu pavyzdžiui [programuotojas] – amžinai Skype sėdim ir plepam ir plepam. Labai gerai, nes viskas tada būna užrašyta kas ir ką pasakė.

Tyrėja: rasti galima per paiešką.

Informantas: mūsų dabarinėj apimty to užtenka.

Tyrėja: o dabar, kokios programos dizaino sprendimams taikomos? Pavyzdžiui, kaip Adobe, ar panašiai.

Informantas: 99 % yra Adobe – Photoshop, Illustrator – pirmoj vietoj, statikai. Dinamikai, montažui – Premiere. Kažkada dirbom su Razer, buvom nusipirkę, bet patogiaus dirbt vien tik su Adobe, nes labai lengvai perismeta failai.

Tyrėja: nereikia kažko keisti, formato.

Informantas: jo, neriekia eksportuoti, importuoti, tiesiog permeti ir jau turi iš karto. Kartais ir After Effects, nuotraukom Lightroom klasikinis, kelios papildomos programėlės – kontaktų darymui galima Lightroom, bet per sudėtinga, yra Contact Sheet, arba konvertavimui failų galima naudoti Lightroom, Photoshop, kartais Quick Scale yra greičiau, paprastesnis. Bet šiaip Adobe yra esmių esmė. Galima būtų vien tik su ja išsiversti.

Tyrėja: o dabar, kaip dėl kitų išteklių, be tų infirmacinių technologijų, be dizaino programų...kažkas gal dar tokio išskirtinio naudojama?

Informantas: turbūt Lynda yra svarbu, mokymuisi Lynda, kad pažiūrėt naujausių filmukų apie naujausius dalykus.

Tyrėja: kodėl pasirinkti būtent šie ištekliai?

Informantas: kurie?

Tyrėja: kaip ir būtent Adobe, bet mes šitą jau kaip ir...

Informantas: geriau nėra [juokiasi]. Jo, tai yra visiškas monstras ir visiškas lyderis. Tiesiog. Kažkada buvo Corel, galima lyginti. Ir dar šiandien va Bengalo studija, jie prašo kai kurių failų, nu

*bet Adobe yra iki tokio lygio aprėpus visas dizaino sritis, taip gerai programos bendrauja, kad nesinori atsidaryt kitokią ir dirbt su ja. Yra vargas.*

*Tyrėja: o dabar kokių informacinių technologijų sprendimų, ar dizaino programų įmonė nenaudoja dabar, tačiau įžvelgia naudą, kad reikėtų, bet tiesiog mes dabar neturim. Ir kodėl ta nauda įžvelgiama?*

*Informantas: nemanau, kad kažką mes tokio...nu, prototipinimui, beje, mes naudojame Axsure irgi standartinę esminio prototipinimo programą. Ir, pavyzdžiui, Adobe dabar išleido prototipinimui naują savo įrankį. Adobe neturėjo interaktyviam prototipinimui, neturėjo savo įrankio. Ir Axsure buvo visiškai standartas tiems, kam to reikia pavyzdžiui daryti terminalo, svetainės projektą. O dabar matau yra atsiradęs Experience Design, reikėtų jį išbandyt. Kuris atitinka, nu gali su juo susiprojektuoti svetainę arba terminalą ir po ją naršyt be programavimo žinių, gali pasitikrinti ar gera mintis, ar geras projektas. Tai dar tik susinstaliavau. Bet įtariu, kai tai gali būti irgi ateitis.*

*Tyrėja: supratau. Dabar šiek tiek apie užsienio gerąsias praktikas pasidomėčiau. Nežinau, girdėjęt negirdėjęt, užsienio muziejams specializuotos įmonės taiko, pavyzdžiui, virtualią realybę. Ką Jūs apie tai manot, ar „Terra media“ galėtų ateityje pasiūlyti panašių sprendimų?*

*Informantas: jo, mes jau pasiūlėm keliems muziejams. Pradėjom apie tai kalbėt. Net Baliui Sruogai pasiūlėm ir Kauno muziejui siūlėm, nes Kauno muziejus žada atsinaujint stipriai, tai jau kalbėjom, kad pas juos galėtume pabandyti diegti. Dabar su virtualia realybe yra du momentai, nu, ne du momentai, bet viena – kad virtuali realybė gerai veikia lauke, vienas iš būdų ją naudoti. Palaukit, ar virtualią realybę, ar papildomą – augmented reality. Ar virtual reality, ar augmentity reality.*

*Tyrėja: virtual reality.*

*Informantas: virtual reality. Ai, aš apie augmentity reality galvojau. Virtual reality...aš vis pasižiūriu kokie dabar yra išleisti tie virtualūs akiniai, net turim vieną gi atsisiuntę akinukus, kur iPhone įdedi ir gali žiūrėt...vienintelis trūkumas šito momento yra kad viduje muziejaus turėtum kiekvienam mokiniui duoti, nu, kiekvienam lankytojui, o mokinių būna grupės – 30 žmonių, arba ne tik mokinių, tai turėtum kiekvienam duoti virtualius akinius. Kitas momentas, kad jie visi atsisėstų tada ir negalėtų judėt, žiūrėtų per virtualius akinius. Tai panašu, kad virtuali realybė taps realybė, kai daug žmonių turės namie, kaip turi televizorių, turės virtualius akinius. Tada jie galėtų parsisiųst muziejaus programėlę ir namie apžiūrėt eksponatus. Bet viduje muziejaus tai labiau kaip eksperimentas, nes tik po vieną gali kažką daryt. Kai yra terminalas, tai vienas žmogus daro, kiti mato televizorių ir visi įsitraukia kažkaip, ten per kažkokią žaidimo formą. O čia kaip įtraukt visus? Vienas stovi su akiniais ir jis vienas tai mato. Tada ir finansiškai...reikia pirkt visiems. Reikia įkurt kažkokią salę, nu negali vidury kambario sustot su tais akiniais, reikia patogiai atsisėsti, čia atsiranda nu toks...kažkur bus pradžia, bet dar apie tai..neprasidėjo dar Lietuvoj tokia banga.*

*Tyrėja: o ta augmentity reality. Aš net nelabai žinau kas čia yra.*

Informantas: *augmentity reality yra papildyta realybė, tai, pavyzdžiui, tu su kamera matai vaizdą. Pavyzdžiui aš dabar telefonu matau...yra, kaip čia, senokai vystytomas, bet vis dar toks ne iki galo išvystytas daiktas – matau kambarį ir dabar įjungiu sluoksnį – vaikšto žmonės, kurie gyveno tam kambary prieš 30 metų.*

Tyrėja: *aš šitą ir turėjau omeny, maniau atvirksčiai, kad tai yra virtuali realybė.*

Informantas: *ne, virtuali yra virtualūs akiniai. Arba gal yra skirtingų sąvokų, bet tai ką dabar sakau yra augmented reality – papildyta realybė. Tai kitas variantas, aš va dabar atsuku kamerą į namą ir man rašo „šitas namas pastatytas tais ir tais metais, tas ir tas – architektas. Tai būtų augmented – papildymas realybės.*

Tyrėja: *kaip su šita, irgi kažkas planuojama? Ai, sakėt siūlėt jau...*

Informantas: *truputį siūlėm. Plius yra vienas toks svarbus dalykas. Muziejai dabar dar nėra linkę daryti programėlės, su kuriom tu vaikštai po miestą arba sėdi namie. Jie dabar sako „ateik į muziejų, ateik pas mus ir mes tau parodysim“. Papildyta realybė labiau sako „turėk su savim telefone, vaikščiok, atkreipk į objektą ir tau parašysim. Dar muziejininkai nepersilaužia į tokį momentą.*

Tyrėja: *nenori prarasti lankytojų jie turbūt.*

Informantas: *jo. Tai yra neracionali baimė, dar tokia..., ją reikia pergyvent, bet aš manau, kad artimu metu...Mes esam pasidarę bandymus su Ramūnu [programuotojas], išmokom tai daryti. Laukiame pirmo kliento, kuris, nu pasirinkęs tokiam dalykui.*

Tyrėja: *o dioramos tai čia iš tos pačios serijos gaunasi ar ne? Nes čia irgi kažkas tokio, kaip papildyta realybė, ne, ten jau ir taip matoma, nereikia per telefoną...*

Informantas: *dioramos tai yra labai labai sena technologija, iš kino pradžios. Tai aš vieną tokią siūliau kilnojamai parodai. Kauno miesto muziejus norėjo apie šokį daryti kilnojamą parodą, mes nufilmuotume fazes šokėjas, sukūsi ir matytume kaip juda. Tai kaip ir buvo pirmoji diorama padaryta, jei neklystu. Irgi sąvokas pasitikrinkim. Kas čia ką vadina diorama. Arba diorama galima vadinti šitas miniatiūras. Tai kaip žinote, miniatiūras mes esam padarę Zarasuose.*

Tyrėja: *jo, prie Stelmužės...*

Informantas: *jo, prie Stelmužės. Ir Europos parko... ne Europos parke, bet malūne, Liubavo malūne irgi tokias esam padarę ir dar kažkur. Pasvalio krašto muziejui. Tai čia įpratsas dalykas, reikia tik tai, kad kažkam to norėtųsi. Tai vat tkio lygio mes jo, Zarasuose geresnias dar padarę esam. Jeigu tai yra diorama.*

Tyrėja: *kaip matau tai čia priskiriama. Aš turėjau omeny vaizdinį, sudaryti vos ne permatomi kažkokie modeliai trimačiai. Bet čia irgi kaip kas vadina.*

Informantas: *parodyk pavyzdį.*

Tyrėja: *gal angliškai tada reiktų įvesti...*

Informantas: *aš esu su ta sąvoka va tiek ir susipažinęs angliškai, kad tai yra skirtingi kadrai ant plėvelių arba ant būgno sukasi ir gaunasi toks užciklintas video.*

Tyrėja: *tai tą aš ir turėjau omeny.*

Informantas: *jo, šitą lyg ir siūlėm, lyg ir galima būtų daryt, tiek, kad čia tokio eksperimentavimo atsiranda. Tai ir yra vienas iš tų smulkių dalykų, kur neaišku, ar labai daug naudos, o darbo labai daug tokio specifinio. Nufotografuot, sudėt, pagamint...ir nėra to grandiozinio išpūdžio, ta prasme gal net kartais ir privengi. Dabar labiau atėjo banga, mada va dabar taip, tai ką šiais metais rašėm buvo labiau mada interaktyvių žemėlapių. Spaudžiu iPad'e kažkokią vietovę ir man dideliame žemėlapy ta vietovė užsižiebia kaip nors ten panašiai.*

Tyrėja: *gerai, aš dar čia apie 3D spausdintuvą norėčiau paklausti, ką manote apie jo galimybių panaudojimą?*

Informantas: *galvojau kur čia panaudot, bet kol kas nesusigalvojau. Reikėtų kažkokio projekto, gal labiau su architektūra susijusio...Lygtai žmogus, kuris mokėtų 3D pagaminti yra... nu vat paskutinį kartą kai darėm Zarasams Stelmuzės qžuolui – tai buvo mintis spausdinti, bet paaiškėjo, kad žmogaus rankų darbas šioj vietoj pranašesnis. Nu vat tiesiog žmogus rankomis gražiau padaro, nes gal spausdintuvai nėra tokie detalūs, gal neturi tiek spalvinių...tikrai kažkoks projektas laukia šioj vietoj. Atkurti kokį tai šautuvo modelį partizanų ar panašiai...Turbūt kažkoks tai eksponatų atkūrimas gal būtų prasmingas. Lietuvoj dažnai muziejai neturi eksponatų kažkokių tai specifinių ir jeigu jį nuskenuoti ir jį atkurt, atspausdint tai būtų, nu, replikų gamyba būtų gal ir prasminga. Tada ją galima imt į rankas, žaisti ir panašiai...tai turbūt tai tik dar laukia. Galbūt reiktų kažkada pradžių padaryt.*

Tyrėja: *čia dabar kažkoks vėl gi yra su 3D akiniais sprendimas. Šįkart irgi matomas jau nebe video, bet nuotraukos 3D formatu, senos nuotraukos. Čia prie to paties.*

Informantas: *čia Baliui Sruogai pasiūlėm ir gali būt, kad bus galima prieit ekspozicijoj, pasižiūrėt 3D akiniais ir matyt tūrinį vaizdą. Pavyzdžiui, ekspozicija būtų Vilniuj, o Kaune yra jo namas, kur jis gyveno ilgiau netgi. Tai nufotografuojam tam name įvairias vietas su 3D kamera, nes su senom nuotraukom tai ten tik imitacija gaunasi, bet dabar galima nufotografuot su...nu, tiksliau sakant dvi Go Pro kameros specialiam dėkle sudaro 3D kamerą, nufotografuojam ir atėjęs į ekspoziciją Vilniuj gali matyt Kauno vaizdus tūrinius per akinius. O kita sprojektas tai nusimato zoologijos muziejaus edukacinė klasė, kur eilė dalykų būtų rodoma vaikams užsidėjus 3D akinukus. Tai tas lyg ir jo, čia tas artėja.*

Tyrėja: *dar toks variantas, galbūt jau ir naudojamas, apie tos visos erdvės išnaudojimą, kai ekspozicija kabinama ant sienų, ant lubų ir panašiai, kaip suprantu, nelabai ties tuo užsiimate, daugiau ties sienom, bet kad nuo lubų kažkaip tą erdvę ar pamažint, ar padidint, ar dar kažkaip...*

Informantas: *jo, nu pavyzdžiui Gaono muziejuj...tai yra daroma tais atvejais, kai tikrai leidžiama daug kūrybinės erdvės ir kai galima iš vis tą patalpą keisti. Nes labai dažnu atveju sako „va čia*



*patalpa, mes gal po kelių metų kraustysimės, norėtume net kad sienos kuo mažiau užsidengtų. Tai nelabai linkę...nu, jei pažiūrėsime patį pirmą projektą – Salomėjos Nėries – ant lubų debesėliai tokie padaryti. Tai čia dar toks...be galo seniai buvo. O lubų panaudojimas...nu...jeigu žiūrėt Vilniaus Gaono „išgelbėtas žydų vaikas pasakoja apie Šoa“, tai ten suformuota visa erdvė iš betono ir medžio. Visas kelias suformuotas. Ten kur yra tuščia patalpa didelė – yra ką formuoti. Jeigu pasižiūrėsime Švietimo muziejaus tą mažą ekspozicijytę su švietėjais, tai iš plokštumos suformuotas visas kelias.*

*Tyrėja: o dabar dėl kokių nors nuotaikingų, šmaikščių interaktyvių sprendimų. Pavyzdžiui – čiaudulio imitacija per vamzdelį purškiant vandenį – atsidaro langelis, apie čiaudulį kažkokia informacija, papurškia – lankytojas atšoka atgal ir gauna emociją tą tokią. Ar su tokiais vat įdomiais, šmaikščiais kažkokiais elementais planuojat kažką, ar tokių idėjų būna?*

*Informantas: mmm...gal ir muziejininkai prisibijo to šmaikštumo.*

*Tyrėja: bijo rizikuoti?*

*Informantas: taip lyg ir nori nustebinti lankytoją, bet nori labai saugiai nustebinti.*

*Tyrėja: jo, iš tikrųjų kiekvienas gali skirtingai pažiūrėti, kas nors įsiseist gali.*

*Informantas: jo, tai manau, kad tiesiog pas mus iki šiol muziejuose buvo pirma banga praėjo, kai iš viso muziejus remontavosi, stogą pasikeitė. Tada buvo banga kai gerai, statybos įvyko, dabar reikia ekspozicijų ir buvo europinis finansavimas, kad iš viso atsirastų klasikinės ekspozicijos, modernios ir tvarkingos, su interaktyviais elementais. Dabar visas finansavimas yra nukreiptas į papildomą interaktyvinimą. Ir kai jau tai užsipildys, tai yra tokia kaip poreikių piramidė. Tu negali peršokti kažkokių vietų, nepuoli valgyt saldainių, jei esi žiauriai alkanas, nu, vis gi imsi duonos ir žuvytės. Tai va, iki saldainių mes dar taip nedagyvenom sakyčiau.*

*Tyrėja: tiesiog to, ko nereikalauja to ir nesiūlot?*

*Informantas: čia mes esam tokioj stadijoj, kad va...*

*Tyrėja: o dabar dėl Jūsų pačių, žinote kokias gerąsias praktikas, ką „Terra media“ galėtų pasiūlyti, ko čia nepamiršime. Jau minėjote tą augmented reality, gal dar kažkas tokio iš užsienio?*

*Informantas: jau ateina pas mus, kad kiekvienam lankytojui duodamas iPad'as ar i'Phone'as, nu kažkoks įrenginys į ranką interaktyvus, nes iki šiol tai buvo audiogidai duodami į ranką kiekvienam, o dabar manau, kad bus nauja banga, nauja mada, kad ateini gauni saugiam dėkle, kad neišsineštum, nesudužtų – iPad'ą, prie kiekvieno eksponato tau ten iPad'as duoda papildomą informaciją. O kitas dalykas, jeigu negauni iPad'o tai bent jau į savo telefoną parisiunti programėlę. Visur gali gaut daugiau. Gali gaut video, gali gaut garso, papildomų nuorodų ir panašiai. Tai bus turbūt toksai linkinimas toksai prasidės.*

*Tyrėja: gerai, dabar šiek tiek po konkurentų apžvalgos, yra siūlomos netgi tokios paslaugos muziejams, kaip reklamos sukūrimas ir patalpinimas, ar tai renginio reklama. „Terra media“ ar domintų tokia veikla?*

Informantas: *mmm, ne. Mes tuo ir tiesiog neužsiimam.*

Tyrėja: *ir nedomina? Taip pat ir renginių planavimas ir organizavimas muziejams?*

Informantas: *tai visai kas kita. Tie kas daro, kaip čia, organizuoja vestuves, gali išmokti pasiūlyt muziejams, jo specifika. Bet kai moki daryt baldus ir terminalus, daryt renginius neišmoksi.*

Tyrėja: *o dėl 3D mapping? Bet koks objektas gali būti transformuojamas į ekraną, sudaryti natūralų vaizdą be iškraipymo. Čia kaip Vilniuje buvo per Kalėdas ant Katedros toks vaizdas gražus. Čia gal labai jau didelis projektas, kažkas darė.*

Informantas: *tai yra tie video projektai.*

Tyrėja: *kaip „Terra media“ į tai žiūri? Ar planuotų kažką panašaus, ar nelabai?*

Informantas: *šiaip tam tikrose erdvėse istorinėse jeigu būtų, kur reikia atkurti kažką, kas tenai buvo, būtų prasmė. Krašto ministerija lygtai turi panašų projektėlį kitiems metams, kur reikėtų požemiuose atkurti ten 17-16 amžių. Tai tada tokie video projekcijos turėtų įdomumą. Gali parodyt kaip buvo 16-am, 17-am. Bet kiekviena technologija yra tik priemonė, reikia rasti kur ji tinka. Uždėti stendą ant sienos dažniausiai tinka visur, bet, nu dažnai ir neįdomu, bet pritaikyt tokią technologiją reikia specifinės vietos, tokią jau bet kur neuždėsi. Stendą tai visur gali, vistiek gerai.*

Tyrėja: *bet jei būtų ta vieta, tai įmonė tai galėtų?*

Informantas: *jo, tai tikrai galėtų ir vertėtų, tik reikia, kad tai būtų taiklu.*

Tyrėja: *girdėjote kažką apie vandens ekranus? Kai vanduos smulkiais, mažais lašiuais išpurškiamas ir taip pat į tuos lašelius projektuojamas vaizdas atrodo tarsi holograma.*

Informantas: *negirdėjau.*

Tyrėja: *šitą kažkur radau sprendimą. Gal čia irgi toks specifinis, nelabai dažnas, nėra fontanų muziejuos daug ar kažko. Bet gan toks gražus. Negirdėjęt pritaikyto tai ir nelabai apie įgyvendinimą turbūt...*

Informantas: *negaliu kažką atsakyti, jo.*

Tyrėja: *dabar apie bendradarbiavimą dar šiek tiek su užsakovais. Kokia Jūsų nuomonė apie įmonės ir užsakovo bendradarbiavimą kuriant novatoriškus produktus. Ar tai yra svarbu? Kodėl?*

Informantas: *tai turbūt svarbiausia. Nes nei įmonė viena negali sukurt, nei tas užsakovas vienas negali sukurt. Gal bėdelė, kad muziejaininkai nėra tiek finansuojami, kad važinėtu po pasaulį, matytų tuos sprendimus arba dalyvautų kažkokiuose praktiniuose užsiėmimuose ir patys pačiupinėtų tuos sprendimus, kaip jie daromi. Nes tu negali užsakyti to, ko visiškai neišmanai. Tada tu kažkaip įsivaizduoji, o pasirodo, kad taip nepasidaro, tada pyksta užsakovas. Vienintelis geras bendradarbiavimas yra kai užsakovas yra patyręs, visko daręs ir supranta, kad visur yra ribos, kad neatsitiks stebuklas, kad nepadarysim to, kas dar neišrasta, nu kad mes priimam užakymą, kurį padarysim per tris mėnesius ar šešis ir negalim, kaip kad vienas klientas įsivaizdavo, kad mes dabar nustebinsim pasaulį ir sukursim tai, ko dar nebuvo niekur. Nu, mūsų sąmatos leidžia ką nors dešimt,*

*dvidešimt procentų ką nors įdomesnio, bet jos nėra eksperimentinės sąmatos, kur tu padarei, nesigavo, išmeti, darai naują. Turi daryti tai, kas patikrinta, kad tikrai padarytum ir laiku ir kokybiškai. Tai bendradarbiavimas susiveda į gerą, kaip čia, kaip ir kiekviena laisvė turi prasmę tada, kai yra geras suvokimas kada ji baigiasi, kokios yra ribos. Tai ir bendradarbiavimas. Kai tu aiškiai apibrėži ribas kas įmanoma, kas ne per laiką, kurį turiu, biudžetą, kurį turim, mūsų fantazijas, mus pačius, kuriuos turim ir kai tu nebandai peršokti kur nors labai toli [juokiasi]. Tai jeigu...bet iš to ką turi bandai padaryt geriausia. Tai vat tada gaunasi gerai.*

*Tyrėja: geras bendradarbiavimas.*

*Informantas: jo, tokių klientų yra labai nedaug, labai labai geri jie.*

*Tyrėja: o dabar tuos užsakovus į idėjos svarstymo, vystymo procesą, įtraukiami jie? Tarkim pačiam procese, kad ir iš pradžių jie tarsi lyg ir nieko nežino, duoda mintį, kad norim, kaip Prienuose Marcinkevičiaus, kad norim įrengti ekspoziciją, bet paskui jau kai ta idėja vystoma, ar tuo pačiu ir bendraujama, konsultuojamasi kiekvieną kartą dėl kiekvienos minties.*

*Informantas: jo, neįtraukti negali, tuo pačiu ir stengiesi įtraukti, bet nu paaiškėja, kad labai stipriai įtraukti ir nesigauna, super stipriai įtraukt ir nesigauna. Daugelis klientų pareiškia tokią įdomią idėją, kad turi kitų daug darbų ir negali įsigilinti. Tai kai jie turi pakankamai drąsos sakyt „darykit, mes pasitikim“, ar nu iš viso pasitiki, sako „kaip padarysit, taip padarysit“. Supranta, kad mes negalim padaryt blogai, nes kenkiam sau, nes visi mato. Tai gaunasi geriau, nei kad bando kontroliuot kiekvieną žingsnį, o paskui paaiškėja, kad vistiek laiko neturi, o neatsimena ką praeitą kart kalbėjom ir panašiai. Tai geriausiai aišku yra viduriukas, kai žmonės sugeba abstrakčiai mąstyti iš principo kas turi būt padaryta. Tai vat su Šiaulių dviračių muziejum nu labai gera patirtis, kad muziejnininkas turėjo aiškią savo viziją, o mes jau ją pildėm – čia technologiškai glaima dar tai pridėti, čia geriau nereikia, nes geriau nebus ir jisai girdi. Ne tai, kad noriu ir viskas, o įsiklausu, pagalvoja ir pasako savo variantą. Tokių mąstymų, tikrų mąstymų, kai dvi pusės rimtai galvoja apie tą patį, nu būna nedaug. Labai dažnas tas „aš jums susakiau tai ką nors man padarykit“ [juokiasi]. Kauno Prezidentūra labai gerai įsigilina, arba Čiurlionio muziejus, šitas Čiurlionio skyrius, labai gerai įsigilina. Tai tikrai matosi, kur žmonės skiria laiką ir kur turi dar užpildyt šimtą popierių, o jūs kaip nors čia kaip nors. Tai jeigu yra tas bendradarbiavimas, tai produktai iš tikrųjų...Geri variantai yra du. Yra normalus bendradarbiavimas, kiekvieną tavo mintį pagalvoja ir atsako logiškai, tia labai geras variantas. Tada yra kitas – geras variantas. Sako „padaryk ką nors, pasitikim“. Irgi geras, nes tu vistiek padarai ką nors ir trečias kai pradeda kontroliuot kiekvieną žingsnį ir bando kurti šalia, o tos kūrybos nebutinai kiekvienam duota iš mūsų, tai tada gali būti kad, nu, dviese lipdom skulptūrą iš dviejų pusių ir gaunasi į nieką nepanašu. Tai vat du variantai yra geri. Ir dažniausiai jie ir būna.*

*Tyrėja: o dabar ne tik idėjų kūrime, bet ir į kitas veiklas, ar tai kažkokias dizaino, kažką patys jie ten daro, į kažkokį darbą įsitraukia, kad būtų greičiau ar pigiau.*

Informantas: *ne, paprastai mes prašom teksto ir jo vertimo, dažnai prašom, kad patys išverstu, bet kiti sako „verskit jūs“. Tikrai visada prašom nuotraukų, tikrai prašom bazinių tekstų bent jau.*

Tyrėja: *o dabar kaip dėl potencialių užsakovų įtraukimo į vertės kūrimą. Ar jie įtraukiami ir kokias būdais, jei taip. Ar atliekami kažkokie vartotojų poreikių tyrimai, šiaip kažkokie tyrimai dėl potencialių užsakovų.*

Informantas: *yra potencialūs užsakovai, kurie dar nėra užsakovai, tai aš galiu norėti ką, kad jie taptų mano užsakovais...*

Tyrėja: *tiesiog kažkokia paieška, ar jie tiesiog Jus susiranda, ar Jūs irgi ieškot kažkaip, siūlimus kažkokiems tai jiems, kur galėtų būti kažkokie muziejai, kurie nieko tarkim dar neprašo, bet Jūs kažkokį pasiūlymą nusiunčiat jiems iš anksto „mes dabar tą ir tą gaminam ir galėtume pasiūlyti“.*

Informantas: *turbūt ateis tas laikas, kai taip siuntinėsim, nes yra tas noras gal truputį daugiau specializuotis, daryt, pavyzdžiui, labiau terminalus ir, pavyzdžiui, ateina kokia augmentity reality ir visiems nusiūst, kad mes dabar darom šitą dalyką, kas norėtųmėt. Tai šiai dienai to nėra. Kai „Terra media“ padarė pirmą projektą Salomėjos ir antrą projektą - Sugiharos namus Kaune, tai po to reikėjo darbo pavadinink, nes apsisprendėm, kad galim ir norim dirbt šitoj srity, tai tada darėm eilę konferencijų muziejiniams, buvo mergina, kuri dirbo marketingo pozicijoj ir skambino į visus Lietuvos muziejus, kad mes tokie esam. Apskambino gal tūkstantį muziejų. Ir va tas va darbas, kokius metus darytas – buvo kviečiami, jiems pasakojama, pavyzdžiui Sugiharos namuose sukvietėm eilę muziejininkų ir jiems pasakojom kodėl čia ir ką padarėm. Arba taip pat Žydu vaikas pasakoja apie Šoa irgi buvo muziejaus atidarymas nėra tik atidarymas, tai yra konferencija. Ir paskui masė skambučių. Tai vat po to buvo...yra toksai žurnalas „Lietuvos muziejai“ ar kaip jis ten vadinasi, jau išėjo iš galvos. Du metus dėjom straipsnius į juos. Rašė visi straipsnius, spausdinosi, dėjo nuotraukas iš to, kas padaryta. Tai pora metų, gal ir pora metų darbo ir įmonė patapo žinoma. Šiai dienai skambint nereikia [juokiasi], visi paskambina patys.*

Tyrėja: *o kaip Jūs manot, ar užsakovai daugiau linkę daugiau prie tų išskirtinių, novatoriškų produktų pasirinkti, ar dažnai prašo tų standartinių – vienam muziejų buvo, tai „aš to paties noriu kaip šitam muziejų“.*

Informantas: *jo, labai stiprus tas „noriu kaip tam“ labai stiprus. Aišku, geras variantas, kai tai yra „mačiau užsieny“. Lietuvoj dar nėra, padarykim čia. Nes kai jau nori visai kaip muziejus šalia...tai gal ir patys taip nenori iš tikrųjų...bet to kopijavimo tokio, elementų kopijavimo tikrai yra. Bet tai yra ir natūralu. Negali, kaip čia, negali būt kiekvienas kitoks ir kiekvienas inovatyvus šimtu procentų, nes nu ir poreikio tokio net ir nėra, tai būtų net ir nenormalu, analogų toks nupasakojimas ką kur matė yra pasitaikantis, nors dabar jei taip pagalvot gerai, tai gal daugiau yra duodama laisvės padaryt ką nors, negu nukopijuoti ką nors. Nu vat Rokiškis dabar lyg norėtų nukopijuoti, kad nusifotkini, pasikeiti fone nuotrauką ir nusiunti. Nes jie matė Latvijoje tokį. Tai viens prie vieno ir*

*padarykit, bet matom, kad eilei metų praėjus nuo latvių sprendimo, mes galim geriau tiesiog, technologijos leidžia. Tai padarysim geriau, o...gal sakyčiau yra tas paminimas žodis „mačiau ten mačiau ten“, bet kad padarykim taip pat – yra retas atvejis, visgi tai yra retas.*

*Tyrėja: matė kažką, nori kažko tokio, bet galbūt kažkaip kitaip?*

*Informantas: „bet gal kažkaip kitaip“ ir galų gale „nu kaip nors“ [juokiasi]. Išskyrus va kaip Rokiškis, sakau „padarykit tą pačią mintį“ tik šiam momentui.*

*Tyrėja: o dabar, kaip su grįžtamuju ryšiu jau po užsakymo, ar sulaukiate kažkokių tai pastabų, pagyrimų.*

*Informantas: šiaip linksta užmiršti tą projektą [juokiasi].*

*Tyrėja: nori pailsėt?*

*Informantas: nori pailsėt jo, pabaigiam ir einam tolyn. Tai vienintelis pagyrimas, kad gauni sekantį pasiūlymą. Tai čia pagrindinis pagyrimas.*

*Tyrėja: o jei kažkoki tai pastaba, yra reakcija, jei pastaba kokio rimta, ne šiaip „iš piršto“ laužta, paskui raguojama? Tarkim kažkas pasakė „negerai tas ir anas“ tai po to atsižvelgiama?*

*Informantas: jo, stengiamasi iš tikrųjų maksimaliai atsižvelgti. Dviračių muziejui, pavyzdžiui, praėjus metams keitėm įrengimus, kurie transliuoja vaizdą. Nors neprivalėjom, bet keitėm pagrindus, ant kurių stovėjo dviračiai, nes jie susitrynė. Mes matėm, kad nu, gal ir ne visai gerai sugalvota buvo, ne idealiai, tai sugalvojom geriau ir pakeitėm, nes mums patiems geriau prestižo prasme, kad apie mus geriau atsilieptų. Mes nedarom jokio marketingo, neišleidžiam nei cento save reklamuoti. Didžiausias marketingas – 30 eurų į metus svetainės palaikymas. Bet užtai muziejui, kuris kažkuo skundžiasi, jeigu tik matom, kad tai logiška, ne „iš piršto“ laužta, tai stengiamės į tai ir investuoti tas lėšas, nes tai ir yra marketingas, jo. Ir jiems gerai tuo pačiu.*

*Tyrėja: ir klientas patenkintas, ir tuo pačiu potencialūs klientai patenkinti.*

*Informantas: jo, jie gražiai kalba, o čia viskas vyksta iš lūpų į lūpas. Kai jau bazinis žinomumas yra, visi žino, kad yra ta „Terra media“, tada jie klausia ne „ar yra ta „Terra media““, o klausia „o kaip Jums padarė?“*

*Tyrėja: o dabar dar šiek tiek klausimėlių liko dėl novatoriškų produktų plėtros galimybių. Ar artimiausiu metu novatoriškų produktų plėtrą planuojate dabartiniam segmentui planuojate kažkokių dar papildomų produktų. Artimiausiu metu. Kad mes ir aptarėm visus tuos .*

*Informantas: jo, iš to ką kalbėjom. Nu jo, planuojam...neplanuojam, bet jau tokia...jau Kanklėse ir bus ten valdoma šviesa. Dabar viena pagrindinių tendencijų tai su Ramūnu išdirbom sistemą kaip jungti terminalą su realybe. Tai kad terminalas gali valdyt šviesą. Tai pavyzdžiui Prienuose bus kad žiūri dalį filmuko, pasakoja ten žmogus grįžęs iš Sibiro, ir kol jis pasakoja vieną pasakojimo dalį – dega vieni stendai su viena informacija ir tam tikra nuotaika ir tam tikra spalva. Tada kai jis pasakoja sekančią dalį – užsidega sekantys stendai ir tu sėdi patalpoj, kuri visą laiką keičiasi ir spalvine prasme*

*ir informacijos prasme, ne tik vaizda prieš tavo akis keičiasi. Lygiai taip pat šviesa dalyvaus klausimuose-atsakymuose. Jeigu teisingai atsakei – nusišvietė eksponatas teisingas – balta. Jeigu neteisingai – pradėjo mirksėti raudona. Tai kitas dalykas, ką išmokom – valdyti varikliukus. Tai gali ten spaudyt terminale ir sukasi kažkokie garvežio ratai ar panašiai. Tai pagrindinė tendencija – jungti terminalą su fiziniais daiktais.*

*Tyrėja: gera mintis. O dabar dėl rinkos kitimo tendencijų, ar į kažką daugiau orientuotumėtės, ne tik į muziejų, bet kažkur dar, nes pagrinde dabar, kaip suprantu, muziejus.*

*Informantas: jo, tikrai nesiorientuotume, į muziejus nebuvo lengva susiorientuoti. Mes kažkada dirbom į kitą segmentą visai. “Terra media” kai įsikūrė, eilę metų dirbo į televizijas ir į prodiuserines kompanijas. Dirbo TV3, Baltijos televizijai, Lietuvos televizijai, Just TV, KTS ir panašiai. Ir suvokti televizijos specifika – ko jiems reikia, kaip reikia, kaip į juos reaguoti – yra didžiulis darbas. Kai atėjo didžioji krizė ir televizijos sumažino visas sąnaudas iki nulio, reikėjo keist kryptį ir užtruko daug laiko, kad suprast muziejus. Tai dabar keistume muziejus tik su viena sąlyga – jei būtų nutrauktas muziejų finansavimas.*

*Tyrėja: neliktų žodžiu užsakovų šitų.*

*Informantas: neliktų kas užsako “turiu 10 000 eurų atnaujinimui”. Nu vat jeigu vieną dieną neliks, na tai bus nelikę. Tada ieškosim, bet tada eisim į kitą sritį ir pamiršim muziejus.*

*Tyrėja: ai, žodžiu nebus taip, neplanuojat taip, kad kelias sritis vienu metu?*

*Informantas: mmm, tai labai labai sudėtinga, nes labai labai skiriasi specifika. Muziejuose išmoksti dalyvaut konkursuose. Reikia rimtai išmokyti ir pastoviai sekti, kas ten vyksta tuose konkursuose. Reikia išmokyti skaičiuoti preliminaras sąmatas ir taip toliau ir taip toliau. Dirbant su komerciniais užsakovais, nu yra visiškai kita specifika. Tai nu gali šizofrenija ištikti, kai dirbsi dviejose srityse.*

*Tyrėja: na jo, čia sudėtinga turbūt. Galbūt išvelgiat kokius technologinius, ar šiaip su inovacijomis susijusius išorinės aplinkos pokyčius, kurie galėtų daryti įtaką įmonės produktų plėtrai?*

*Informantas: jo, tai informacinės technologijos vystosi žvėriškai, žvėrišku greičiu. Ir kai tik atsiranda kažkas naujesnio, tai galima vis kažkokį produktą naują eit.*

*Tyrėja: ir Jūs tų naujovių nebijot?*

*Informantas: labiau laukiu, nes mūsų gal irgi išskirtinumas – šalia darbo su turiniu, tai gali būti darbas su technologija. Nes konkuruoti baldų gamyboje nėra taip įdomu, ar maketavime. Mes nukonkuruojam tik todėl, kad galim pasiūlyt visą spektrą. Nes ateis berniukas maketuotojas – jis bus pigensis negu mes, ateis baldininkas – jis bus pigesnis. Bet muziejininkui reikia ne baldo ir ne maketo, jiems reikia visumos. Tada jis sako “nu, samdyčiau aš tą baldininką, nu bet negausiu ekspozicijos.” Bet jis kažkuria prasme norėtų juos samdyt [juokiasi].*

*Tyrėja: nes pigiau.*

Informantas: *nes pigiau, daugiau gautų visko tada. Tai, mūsų atveju, nukonkuruoti balduose nėra taip smagu, kai muziejininkas vistiek žiūri kur čia kelias centais pigiau, vistiek apie tai galvoja, tokia bendra lietuviška tendencija – keli centai, o ne kiti dalykai. Aišku, daug kas jau supranta, kad tie keli centai paskui uždeda tiek vargo, kad...*

Tyrėja: *tai va, daug brangiau gaunasi.*

Informantas: *kad gaunasi brangiau, bet labai daug žmonių nemoka skaičiuoti to “brangiau”. Tai su technologijom – jos iš principo yra mažiau kas jas supranta ir kainos technologijų, įkainiai technologijų, informacinių technologijų versle yra daug kartų didesni. Dėl to specializuotis muziejai plius technologijos gali būt naudingiau ir konkurencine prasme – moku technologijas, moku dirbt su turiniu, suprantu muziejininkus. Tai gali būti geresnis rinkinukas, negu moku daryt baldus ir stendus. Žymiai pelningesnis gali būt ir turbūt į tai reikėtų ir judėti ir tie baldai yra tik...nu padariau krūvą technologijų, bet reikia dar įdėt iPad’ą į stovą.*

Tyrėja: *ai, toks kaip papildomas...*

Informantas: *papildomas, nebijom pagamint tuos stovus, užsakyt pas baldininką. Tada iškart mes turim privalumą prieš tuos, kurie sakys “koks baldas? Nežinau nuo ko pradėt”. Tai informacinių technologijų įmonė bijos to.*

Tyrėja: *liko paskutiniai klausimukai. Tai dabar dėl naujų konkurentų, ar įžvelgiat kažkas kad naujo, kaip čia būna, per tuos metus, kiek čia dirbat, ar daug tų konkurentų pagausėjo, ar dabar įžvelgiat tokių tiesioginių...*

Informantas: *stambių ne. Atsirado kažkada va ta “Ekspobalta”, kuri dirbo tik reklamos srity, tik parodų rinkoje. Su komerciniais užsakovais jie atėjo į muziejus. Tai čia buvo stiprus toksai dalykas. Jų vadovas yra toks rimtas meninikas, jam tai nebuvo sudėtinga. Kiti yra tie patys žaidėjai, plius vis atsiranda koks nors architektas ar vis kas nors atskilo nuo kokios nors kitos įmonės ir įkūrė savo dviejų žmonių įmonėlę. Tai nėra taip baisu, jeigu ta rinka, jeigu iš viso ta rinka egzistuoja normali ir nėra, kad per visą Lietuvą trys užsakymai, o per visą Lietuvą – 100 užsakymų, tai visiems užtenka. Nes šitie darbai yra imlūs laikui. Ir tu jų negali prisigriebti labai labai daug.*

Tyrėja: *žodžiu pasidalinat darbus kažkaip, pasiskirstot...*

Informantas: *jo, tai čia yra...mmm...gal didesnė kova gali vykti vat su stambesniais tais žaidėjais kaip “Ekspobalta” gali vykti dėl stambesnių užsakymų. Bet jų IT skyrius yra palyginus, man atrodo, silpnesnis, negu mes kad išmanome. Ne sjiel abiau moka statyti, gręžti, kalti, sukti, o ten jau jie dar bando labiau.*

Tyrėja: *tai žodžiu kažkokių tai atsakomųjų veiksmų kaip ir tada prieš konkurentus tokių, gynybos kažkokios pozicijos...*

Informantas: *labiau bendravimo veiksmi, vat kalbėjom su "Ekspobaltos" direktorium, kad gal me sgalim jiems gaminti. Kai jiems reikia technologinių dalykų gal. Gal tada bendradarbiaukim. Tai labiau einam į tai, kad su konkurentais bendrauti negu kaip nors ten kovoti.*

Tyrėja: *ačiū Jums labai už atsakymus.*

Informantas: *prašau.*



22 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno pagrindimas

Klausimų grupė / klausimo apipavidalinimas	Klausimai	Klausimo paskirtis
1. „Terra media“ įmonės, kaip vykdytojo, pasirinkimo pagrindimas	1.1. Iš kokių šaltinių sužinojote apie „Terra media“? 1.2. Kas paskatino Jus projekto įgyvendinimui pasirinkti būtent šią įmonę?	Išsiaiškinti, iš kur užsakovas sužinojo apie „Terra media“ ir kodėl pasirinko šią įmonę.
2. Klientų poreikio identifikavimas	2. Kokie produktai, iš žemiau pateiktų, Jums priimtinesni? • Išskirtiniai, novatoriški. • Išbandyti, gerai žinomi. • Abu aukščiau pateikti variantai. • Negaliu pasakyti.	Išsiaiškinti, kokio tipo produktus užsakovas linkęs pasirinkti.
3. Užsakovų lūkesčių atitikimo vertinimas, įmonės siūlomų produktų atžvilgiu	3.1. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti iš „Terra media“ įgytus produktus, ar jie atitiko Jūsų lūkesčius? (1 balas - visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius). 3.2. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti papildomas paslaugas, kurias užsakėte iš „Terra media“, ar jos atitiko Jūsų lūkesčius? (1 balas – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius).	Įvertinti, kaip įmonės siūlomi produktai atitiko užsakovų lūkesčius.
4. „Terra media“ siūlomų produktų savybių vertinimas	4. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, bendrai įvertinti iš „Terra media“ muziejaus įsigytų produktų savybes (1 balas – savybė pasireiškia labai silpnai, 5 balai – labai stipriai).	Identifikuoti „Terra media“ produktų savybes.
5. Įmonės kompetencijų vertinimas	5. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti žemiau pateiktas darbuotojų savybes, sprendimų teikimo organizavimą ir pačių sprendimų kokybę (1 balas – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius).	Įvertinti įmonės darbuotojų savybes, sprendimų teikimo organizavimą ir pačių sprendimų kokybę.
6. Įmonės teikiamų dizaino ir IT sprendimų vertinimas	6. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti „Terra media“ teikiamus dizaino sprendimus? (1 balas – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius).	Įvertinti, kaip įmonės teikiami dizaino sprendimai atitiko užsakovų lūkesčius.

7. Įmonės teikiamų IT sprendimų vertinimas	7. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti „Terra media“ teikiamus IT sprendimus? (1 balas–visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai–viršijo lūkesčius).	Įvertinti, kaip įmonės teikiami IT sprendimai atitiko užsakovų lūkesčius.
8. „Terra media“ ir muziejaus komunikavimo efektyvumo projekto rengimo ir užsakymo vykdymo metu, vertinimas	8. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti „Terra media“ ir muziejaus komunikavimo efektyvumą projekto rengimo ir užsakymo vykdymo metu. (1 balas–efektyvumas silpnas, 5 balai– efektyvumas labai stiprus).	Įvertinti ar „Terra media“ ir muziejaus komunikavimas buvo efektyvus.
9. „Terra media“ numatomų įgyvendinti sprendimų muziejams vertinimas	9. „Terra media“ numato įvairių naujų sprendimų muziejams. Pažymėkite, prašau, atitinkamame stulpelyje, ar muziejuje šis sprendimas yra įgyvendintas, ar ne. Vertinimo stulpelyje įvertinkite sprendimus, naudojantis 5-ių balų skale (1 balas–sprendimas visiškai neatitiko lūkesčių / visai nepatrauklus, 5 balai–viršijo lūkesčius / labai patrauklus).	Išsiaiškinti, kai užsakovai vertina „Terra media“ numatomus sprendimus, ar jie patrauklūs, o jei buvo įdiegti kitų – ar pateisino lūkesčius.
10. Užsienio gerosios praktikos taikymo vertinimas	10. Užsienyje muziejams specializuotos įmonės pritaiko įvairias naujoves. Pažymėkite, prašau, atitinkamame stulpelyje, ar muziejuje šis sprendimas yra įgyvendintas, ar ne. Vertinimo stulpelyje įvertinkite sprendimus, naudojantis 5-ių balų skale (1 balas–sprendimas visiškai neatitiko lūkesčių / visai nepatrauklus, 5 balai–viršijo lūkesčius / labai patrauklus).	Išsiaiškinti, kai užsakovai vertina užsienio sprendimus, ar jie patrauklūs, o jei buvo įdiegti kitų – ar pateisino lūkesčius.
11. Konkurentų siūlomų sprendimų vertinimas	11. Lietuvoje kitos specializuotos įmonės taip pat siūlo įvairius novatoriškus sprendimus muziejams. Pažymėkite, prašau, atitinkamame stulpelyje, ar muziejuje šis sprendimas yra įgyvendintas, ar ne. Vertinimo stulpelyje atitinkamai įvertinkite sprendimus, naudojantis 5-ių balų skale (1 balas–sprendimas visiškai neatitiko lūkesčių / visai nepatrauklus, 5 balai–viršijo lūkesčius / labai patrauklus).	Išsiaiškinti, kai užsakovai vertina Konkurentų siūlomus sprendimus, ar jie patrauklūs, o jei buvo įdiegti – ar pateisino lūkesčius.
12. Kitų užsakovams patrauklių produktų identifikavimas	12. Galbūt galėtumėte įvardinti, jei žinote, aukščiau nepaminėtų, tačiau Jums patrauklių produktų, kuriuos muziejus norėtų	Išsiaiškinti užsakovų poreikius, kokie dar produktai būtų patrauklūs.

	užsisakyti?	
13. Įvertinti užsakovų lojalumą	13.1 Galbūt „Terra media“ Jūsų atsovaujame muziejuje ar jo padalinyje įgyvendino kelis projektus? Jei taip, pažymėkite kelis.	Apibendrinti, ar užsakovas liko patenkintas projekto įvykdymu ir užsakė/ ateityje užsakytų įmonės paslaugas
	13.2 Ateityje rengdami naują projektą, samdytumėte „Terra media“ įmonę?	
14. Bendrinė informacija	14.1 Kokio pobūdžio muziejui Jūs atstovaujate?	Palyginti, ar muziejaus pobūdis, galima daro įtaką respondentų atsakymams
	14.2 Kelintais metais „Terra media“ įgyvendino muziejaus užsakymą? (įrašykite)	Palyginti, ar metai, kuriais įgyvendintas projektas, galima daro įtaką respondentų atsakymams
	14.3 Muziejaus vieta - Kaunas?	Įvertinti, ar įmonė koncentruojasi į vietinius užsakovus, ar veikia visoje šalyje
	14.4 Jūsų pareigos muziejuje	Įvertinti, ar anketa užpildyta asmens, tiesiogiai susijusio su muziejaus projektu

## ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Tarptautinio verslo programos magistrantė Agnė Stokonytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema „UAB „Terra media“ vertės siūlymo muziejams tobulinimas“. Šios apklausos tikslas – ištirti UAB „Terra media“ siūlomos vertės patrauklumą muziejams. Anketa anoniminė, jos rezultatai bus panaudoti tik rengiant magistro baigiamąjį darbą. Dėkoju už Jūsų pagalbą!

*Šiame darbe produktas suprantamas kaip materialių ir nematerialių gėrybių rinkinys, apimantis prekes, paslaugas ir informacinių technologijų (toliau – IT) sprendimus.*

1. Iš kokių šaltinių sužinojote apie „Terra media“? (*Galimi keli atsakymai*)

- 1.1.  Iš interneto.
- 1.2.  Iš spaudos.
- 1.3.  Rekomendavo įmonės buvę klientai.
- 1.4.  Rekomendavo tuo metu su įmone bendradarbiavę klientai.
- 1.5.  Rekomendavo muziejų lankytojai.
- 1.6.  Matėte įmonės suprojektuotas / atnaujintas kitų muziejų ekspozicijas.
- 1.7.  Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

2. Kas paskatino Jus projekto įgyvendinimui pasirinkti būtent šią įmonę? (*Galimi keli atsakymai*)

- 2.1.  Rekomendacijos.
- 2.2.  Neradote kitų alternatyvų.
- 2.3.  Noras išbandyti naujus produktus ir jų teikėjus.
- 2.4.  Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

3. Kokie produktai, iš žemiau pateiktų, Jums priimtinesni?

- 3.1.  Išskirtiniai, novatoriški.
- 3.2.  Išbandyti, gerai žinomi.
- 3.3.  Abu aukščiau pateikti variantai.
- 3.4.  Negaliu pasakyti.

4. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti iš „Terra media“ įgytus produktus, ar jie atitiko Jūsų lūkesčius? (1 balas - visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai – viršijo lūkesčius).

	1	2	3	4	5
4.1. Programėlės (informacinio terminalo) projektavimas ir instaliavimas					
4.2. Naujos ekspozicijos koncepcijos sukūrimas					
4.3. Ekspozicijos atnaujinimo koncepcijos sukūrimas					
4.4. Informacinių stendų projektavimas, gamyba ir montavimas.					
4.5. Ekspozicinių pakylų / spintų projektavimas ir gamyba					
4.6. Nestandartinių eksponavimo baldų projektavimas ir gamyba					
4.7. Ekspozicijos apšvietimo projektavimas					
4.8. Tam tikrų objektų (TV, projektoriaus ar pan.) perdavimas ir instaliavimas					
4.9. Interaktyvūs žemėlapiai					
4.10. Interaktyvūs baldai					
4.11. Kita (įrašykite):					

5. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti papildomas paslaugas, kurias užsakėte iš „Terra media“, ar jos atitiko Jūsų lūkesčius? (1 balas–visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai–viršijo lūkesčius).

	1	2	3	4	5
5.1. Vaizdo įrašų montavimas					
5.2. Garso įrašų karpymas					
5.3. Nuotraukų koregavimas					
5.4. Turinio atrinkimas ir struktūrizavimas					
5.5. Vektorinių brėžinių braižymas					
5.6. 3D brėžinių braižymas					
5.7. Teksto redagavimas					
5.8. Teksto vertimas į užsienio kalbas					
5.9. Kita (įrašykite):					

6. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, bendrai įvertinti iš „Terra media“ muziejaus įsigytų produktų savybes (1 balas–savybė pasireiškia labai silpnai, 5 balai–labai stipriai).

	1	2	3	4	5
6.1. Išskirtinumas (ar teko matyti daug panašių pavyzdžių?)					
6.2. Modernumas					
6.3. Patogu naudoti					
6.4. Patrauklus dizainas					
6.5. Ilgaamžiškumas					
6.6. Kokybiškumas					

7. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti žemiau pateiktas darbuotojų savybes, sprendimų teikimo organizavimą ir pačių sprendimų kokybę (1 balas–visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai–viršijo lūkesčius).

	1	2	3	4	5

7.1. Darbuotojų kompetentingumas					
7.2. Bendravimo kultūra					
7.3. Atsižvelgimas į pastabas ar pasiūlymus					
7.4. Gebėjimas pasiūlyti novatoriškus produktus					
7.5. Nustatytų terminų laikymasis					
7.6. Aptarnavimo kompleksiskumas					
7.7. Dizaino sprendimų kokybė					
7.8. IT sprendimų kokybė					

8. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti „Terra media“ teikiamus dizaino sprendimus?  
(1 balas–visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai–viršijo lūkesčius).

	1	2	3	4	5
8.1. Idėjų išskirtinumas					
8.2. Laikas, kurio prireikė dizaino idėjų generavimui					
8.3. Laikas, kurį užėmė dizaino sprendimų realizavimas					
8.4. Sprendimų pagrįstumo argumentavimas, t.y. paaiškinimas, kodėl siūlomi būtent tokie sprendimai					
8.5. Dizainerio reagavimas į pastabas					
8.6. Dizainerio reagavimas į pasiūlymus					
8.7. Kita (įrašykite):					

9. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti „Terra media“ teikiamus IT sprendimus?  
(1 balas–visiškai neatitiko lūkesčių, 5 balai–viršijo lūkesčius).

	1	2	3	4	5
9.1. IT sprendimų išskirtinumas					
9.2. Laikas, kurį užėmė IT sprendimų įgyvendinimas					
9.3. IT sprendimų pagrįstumo argumentavimas, t.y. paaiškinimas, kodėl siūlomi būtent tokie sprendimai					
9.4. IT funkcionalumas					
9.5. IT naudojimo aiškumas					
9.6. Atsakingo darbuotojo reagavimas į pastabas					
9.7. Atsakingo darbuotojo reagavimas į pasiūlymus					
9.8. Kita (įrašykite):					

10. Prašau, naudojantis 5-ių balų skale, įvertinti „Terra media“ ir muziejaus komunikavimo efektyvumą projekto rengimo ir užsakymo vykdymo metu. (1 balas–efektyvumas silpnas, 5 balai–efektyvumas labai stiprus).

	1	2	3	4	5
10.1. Darbuotojai konsultavosi su muziejumi, kaip vystyti idėją					
10.2. Darbuotojai konsultavosi su muziejumi, kaip realizuoti idėją					
10.3. Darbuotojai įsigilino į muziejaus specifiką					
10.4. Darbuotojai atsižvelgdavo į muziejaus pasiūlymus					
10.5. Darbuotojai tinkamai reagavo į muziejaus					





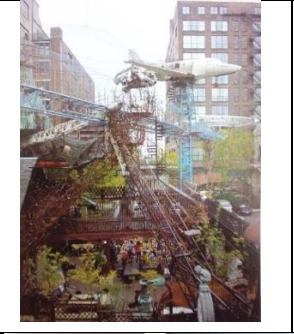

išsakytas pastabas					

11. „Terra media“ numato įvairių naujų sprendimų muziejams. Pažymėkite, prašau, atitinkamame stulpelyje, ar muziejuje šis sprendimas yra įgyvendintas, ar ne. Vertinimo stulpelyje įvertinkite sprendimus, naudojantis 5-ių balų skale (1 balas–sprendimas visiškai neatitiko lūkesčių / visai nepatrauklus, 5 balai–viršijo lūkesčius / labai patrauklus).

Sprendimas	Muziejuje šis sprendimas jau YRA įgyvendintas	Muziejuje šis sprendimas NĖRA įgyvendintas	Vertinimas
11.1. Papildyta realybė ( <i>angl. augmented reality</i> ) technologija ant matomos tikrosios realybės pateikianti papildomai išpieštus informacijos sluoksnius. Trimačiai virtualūs objektai atrodo egzistuojantys vienoje erdvėje su realiu pasauliu.			
11.2. Filmavimas 3D kamera. Pvz: atėjus į ekspoziciją Vilniuje galima matyti Kauno tūrinius vaizdus per 3D akinius.			
11.3. Lankytoji duodamas apsaugotame nuo dužimų ir vagystės dėkle patalpintas interaktyvus įrenginys (pvz. iPad ar iPhone), kuris kiekvienam eksponatui duoda papildomą informaciją.			
11.4. Lankytojas gali į savo išmanųjį įrenginį parsisiųsti muziejaus programėlę ir vaikščiodamas prie eksponato gauna papildomą informaciją, taip vaizdo, garso įrašus, papildomų nuorodų ar pan.			
11.5. Informacinis terminalas gali valdyti šviesą, pvz. apšvietimas pagal tematikas, šviesos valdymas terminalu, aplinkos keitimasis apšvietimo spalvine prasme.			
11.6. Informacinio terminalo jungimas su daiktais. Kai terminalo pagalba valdomi varikliukai ir daiktai juda, pvz. traukinuko ratai ar pan.			

12. Užsienyje muziejams specializuotos įmonės pritaiko įvairias naujoves. Pažymėkite, prašau, atitinkamame stulpelyje, ar muziejuje šis sprendimas yra įgyvendintas, ar ne. Vertinimo stulpelyje įvertinkite sprendimus, naudojantis 5-ių balų skale (1 balas–sprendimas visiškai neatitiko lūkesčių / visai nepatrauklus, 5 balai–viršijo lūkesčius / labai patrauklus).

Sprendimas	Pavyzdys (nuotrauka)	Muziejuje šis sprendimas jau YRA įgyvendintas	Muziejuje šis sprendimas NĖRA įgyvendintas	Vertinimas

<p>12.1. Papildyta realybė (angl. <i>augmented reality</i>).</p>				
<p>12.2 <i>Dioramos</i> (trimačiai, iš dalies permatomi modeliai (šiuo pavyzdyje – pingvinų kolonija).</p>				
<p>12.3. 3D spausdintuvo galimybių panaudojimas.</p>				
<p>12.4. Nuotraukų projektavimas stereoskopiškai, kai panaudojant 3D akinius, senos nuotraukos matomos trijų dimensijų formatu.</p>				
<p>12.5. Erdvės išnaudojimas, objektus eksponuojant kabančius, taip sukuriant vizualiai didesnės erdvės efektą ir pan.</p>				
<p>12.6. Nuotaikingi, šmaikštūs interaktyvūs sprendimai (pavyzdžiui, čiaudulio imitacija per vamzdelį purškiant vandenį ir pan.).</p>				



13. Lietuvoje kitos specializuotos įmonės taip pat siūlo įvairius novatoriškus sprendimus muziejams. Pažymėkite, prašau, atitinkamame stulpelyje, ar muziejuje šis sprendimas yra įgyvendintas, ar ne. Vertinimo stulpelyje atitinkamai įvertinkite sprendimus, naudojantis 5-ių balų skale (1 balas – sprendimas visiškai neatitiko lūkesčių / visai nepatrauklus, 5 balai – viršijo lūkesčius / labai patrauklus).

<b>Sprendimas</b>	<b>Muziejuje šis sprendimas jau YRA įgyvendintas</b>	<b>Muziejuje šis sprendimas NĖRA įgyvendintas</b>	<b>Vertinimas</b>
13.1. Vandens ekranai, kai vanduo išpurškiamas ypač smulkiais lašeliais į kuriuos projektuojamas vaizdas atrodo tarsi holograma.			
13.2. <i>3D mapping</i> projekcijų technologija, kuri gali bet kurį objektą transformuoti į ekraną ir atkurti natūralų vaizdą be iškraipymo, pvz. – 2016 m. Kalėdinė pasaka Katedros aikštėje.			
13.3. Papildomos reklaminės paslaugos ne iš reklamos agentūrų, bet iš muziejaus projektavimo srityje specializuotų įmonių, pvz. reklamos muziejui sukūrimas, patalpinimas žiniasklaidos priemonėse, firminio stiliaus kūrimas, renginių organizavimas.			

14. Galbūt galėtumėte įvardinti, jei žinote, aukščiau nepaminėtų, tačiau Jums patrauklių produktų, kuriuos muziejus norėtų užsisakyti?

---



---



---

15. Galbūt „Terra media“ Jūsų atsovaujamame muziejuje ar jo padalinyje įgyvendino kelis projektus?

Jei taip, pažymėkite kelis:

15.1.  Vieną projektą.

15.2.  Nuo 2 iki 4.

15.3.  Daugiau nei 4.

16. Ateityje rengdami naują projektą, samdytumėte „Terra media“ įmonę?

16.1.  Taip.

16.2.  Ne.

16.3.  Šiuo metu negaliu atsakyti.

17. Kokio pobūdžio muziejui Jūs atstovaujate?

- 17.1.  Istorijos.
- 17.2.  Meno.
- 17.3.  Gamtos.
- 17.4.  Mokslo.
- 17.5.  Technikos.
- 17.6.  Mišrųjų.
- 17.7.  Specialųjų.
- 17.8.  Netradicinių.

18. Kelintais metais „Terra media“ įgyvendino muziejaus užsakymą? (įrašykite): \_\_\_\_\_

19. Muziejaus vieta – Kaunas?

19.1.  Taip.

19.2.  Ne.

20. Jūsų pareigos muziejuje

20.1.  Direktorius (-ė)

20.2.  Muziejaus projektų vadovas (-ė)

20.3.  Kita (įrašykite): \_\_\_\_\_

2013 METŲ MUZIEJINIŲ PROJEKTŲ REGISTRAS			
Eil. Nr.	Muziejaus pavadinimas	Padalinys	Projektas/objektai
1.	<i>Maironio lietuvių literatūros muziejus</i>	<i>Vaikų literatūros muziejus</i>	Daugiafunkcinio mobilaus stendo (10 vnt.) pagaminimo darbai, pasakos maketo sukūrimo (8 vnt.) pagaminimo darbai.
2.	<i>Bažnytinio paveldo muziejus</i>		Anglų ir lietuvių kalbomis išreikšta, unikalaus turinio kompiuterių programa „Gedimino sapnas“
3.	<i>Šiaulių Aušros muziejus</i>	<i>Dviračių muziejus</i>	Dviračių muziejaus ekspozicijos atnaujinimas bei pritaikymas vaikams ir jaunimui.
4.	<i>Liubavo dvaro malūnas-muziejus</i>		Interneto svetainės www.liubavas.lt pertvarkymo ir papildymo paslaugos
5.	<i>Pagirių varpinė – muziejus</i>		Ekspozicijos projektavimas ir įrengimas Pagirių varpinėje.
6.	<i>Gelgaudiškio dvaro muziejus</i>		Muziejaus ekspozicijos sukūrimas ir parengimas.
7.	<i>Zarasų krašto muziejus</i>		Ekspozicijos „Stelmužės XVII a. dvaro istorija“ Stelmužės varpinėje gamybos ir įrengimo darbai
8.	<i>Prienių krašto muziejus</i>		Projekto „Kokia laisvės troškimo kaina?“ ekspozicijos projektavimo ir įrengimo darbai Parodos „Jei žmogus ginkluotas meile – jis niekada nepralaimi“ projektavimo ir įrengimo darbai.



14 pav. UAB „Terra media“ 2013 m. muziejinių projektų registras (UAB „Terra media“ registrų archyvas, 2013)

2014 METŲ MUZIEJINIŲ PROJEKTŲ REGISTRAS			
Eil. Nr.	Muziejaus pavadinimas	Padalinys	Projektas/objektai
1.	<i>Nacionalinis M.K. Čiurlionio dailės muziejus</i>	<i>LR Istorinė Prezidentūra</i>	Ekspozicinių stendų įrengimas.
		<i>LR Istorinė Prezidentūra</i>	Edukacinio žaidimo ekspozicijoje įrengimas.
		<i>LR Istorinė Prezidentūra</i>	Audiosistemos telefone įrengimas.
		<i>LR Istorinė Prezidentūra</i>	Informacinis terminalas su garso sistema, ausinėmis ir išvedimo jungtimis į televizorių.
		<i>LR Istorinė Prezidentūra</i>	Informacinio terminalo programinės įrangos sukūrimas.
		<i>LR Istorinė Prezidentūra</i>	Plačiaekranis LCD televizorius.
2.	<i>Zarasų krašto muziejus</i>		Ekspozicijos „Pro Novoaleksandrovska senuoju pašto traktu“ projektavimas ir įrengimas.
			Projekto „Naujų technologijų įdiegimas Stelmužės bažnytinio meno muziejuje“ gamybos ir įrengimo darbai.
			Ekspozicijos „Rytų Aukštaitijos sakralinė medinė skulptūra“ gamybos ir įrengimo darbai.
3.	<i>Vilkyškių turizmo informacijos centro muziejaus</i>		Muziejinių - ekspozicinių baldų sukūrimo ir įrengimo idėjos projektas ir jo įgyvendinimas.
4.	<i>Lietuvos švietimo istorijos muziejus</i>		Ekspozicijos „XVII-XX a. Švietėjai dailėje“ atnaujinimas.
			Ekspozicijos „XVII-XX a. Švietėjai dailėje“ atnaujinimo dizaino projekto parengimas bei tekstinės, vaizdinės informacijos paruošimas ir maketavimas.
5.	<i>Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus</i>		Informacinio terminalo programavimo ir įrengimas projektu „Interaktyvūs kūrybiniai sprendimai muziejuje: žaisdami pažinkime“.

15 pav. UAB „Terra media“ 2014 m. muziejinių projektų registras, psl nr. 1 (UAB „Terra media“ registrų archyvas, 2014)

		Dviejų informacinio terminalo stovų įrengimas projektui: „Interaktyvūs kūrybiniai sprendimai muziejuje: žaisdami pažaiskime“.
6.	<i>Pagėgių savivaldybės M. Jankaus muziejus</i>	Ekspozicijų kryptinis apšvietimas.
7.	<i>Prienų krašto muziejus</i>	Projekto „Etnografijos ir tautodailės ekspozicijos įrengimas ir atnaujinimas, pritaikant inovatyvius ir interaktyvius kūrybinius sprendimus“ įgyvendinimas.



**16 pav. UAB „Terra media“ 2014 m. muziejinių projektų registras, psl nr. 2 (UAB „Terra media“ registru archyvas, 2014)**

2015 METŲ MUZIEJINIŲ PROJEKTŲ REGISTRAS			
Eil. Nr.	Muziejaus pavadinimas	Padalinys	Projektas/objektai
1.	Nacionalinis M.K. Čiurlionio dailės muziejus	M.K. Čiurlionio galerija	Tekstų vertimo paslauga.
		M.K. Čiurlionio galerija	Terminalų dizaino sukūrimo ir struktūrizavimo darbai.
		M.K. Čiurlionio galerija	Nešiojami kompiuteriai, 3 vnt.
		M.K. Čiurlionio galerija	Terminalo baldo projektavimas.
		M.K. Čiurlionio galerija	Televizoriai, 2 vnt.
2.	Zarasų krašto muziejus		Ekspozicijos „Rytų Aukštaitijos sakralinė medinė skulptūra“ gamybos ir įrengimo darbai.
			Interaktyvaus žaidimo „Pažinkime senuosius Zarasus“ sukūrimo ir įdiegimo darbai.
3.	Bažnytinio paveldo muziejus		Anglų ir lietuvių kalbomis išreikšta, unikalaus turinio kompiuterių programa „Senieji itališki vargonai“.
			Lietuvių kalba išreikšta, unikalaus turinio kompiuterių programa „Kun. Pranciškaus Tičkovskio kolekcija iš LMA Vrublevskių bibliotekos“.

17 pav. UAB „Terra media“ 2015 m. muziejinių projektų registras, psl nr. 1 (UAB „Terra media“ registrų archyvas, 2015)

			Sukurti anglų ir lietuvių kalbomis išreikštą unikalaus turinio kompiuterių programą "Vilniaus piligrimas"
4.	<i>Prienų krašto muziejus</i>		Projekto „Ekspozicijos „Papasakoti gyvenimą“, skirtos Justinui Marcinkevičiui sukūrimas pritaikant inovatyvius ir interaktyvius kūrybinius sprendimus“ įrengimas.
5.	<i>Kauno miesto muziejus</i>	<i>P. Stulgos Lietuvos tautinės muzikos instrumentų muziejus</i>	Pirmojo ir antrojo muziejaus aukštų ekspozicijos projekto parengimas.
6.	<i>Pasvalio Mariaus Katiliškio viešosios bibliotekos Mariaus Katiliškio atminimo kambarys-muziejus</i>		Projekto "Mariaus Katiliškio atminimo kambario ekspozicijos atnaujinimas Pasvalio viešojoje bibliotekoje" ekspozicijos įrengimo ir atnaujinimo paslaugos



18 pav. UAB „Terra media“ 2015 m. muziejinių projektų registras, psl nr. 2 (UAB „Terra media“ registru archyvas, 2015)