EKONOMIKAS UN KULTŪRAS AUGSTSKOLA

KULTŪRAS VADĪBA

BAKALAURA DARBS

Biedrības „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs" sabiedrisko aktivitāšu analīze un jaunas stratēģijas izveide

Nepilna laika klātienes studente
Santa Suhaka
Stud.apliecības Nr. K1030

_____
(paraksts)

Zinātniskā vadītāja_____Mg.art., vieslektore Guna Kalnača
(paraksts)

Recenzents/-e _____
(paraksts)

Rīga 2017

Saturs

Anotācija 3
Summary 4
Аннотация 5
Ievads 6
1.Sabiedrisko attiecību stratēģijas teorētiskā analīze 9
1.1.Sabiedrisko attiecību definīcija un nozīme 9
1.2. Stratēģijas būtība un loma organizācijā 12
1.3. Mērķsabiedrības noteikšana 15
1.4. SA stratēģijas izstrāde 22
1.5. Stratēģijas novērtēšana 30
2. LLMC sabiedrisko attiecību aktivitāšu analīze 34
2.2. Latvijas Laikmetīgās mākslas centra raksturojums 34
2.2.Intervijas ar LLMC projektu vadītāju analīze 44
2.3.Fokusa grupas intervijas analīze 47
2.4.Dokumentu analīze – mājaslapa 51
2.5.Mediju un sociālo portālu monitorings 54
3. LLMC sabiedrisko attiecību stratēģija 61
Secinājumi un priekšlikumi 72
Izmantotās literatūras un avotu saraksts 74
Pielikumi 77
Galvojums
Izziņa par aizstāvēšanas rezultātiem

Anotācija

Santa Suhaka. Bakalaura darbs. Biedrības „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs" sabiedrisko attiecību aktivitāšu analīze un jaunas stratēģijas izstrāde. – Rīga. Ekonomikas un kultūras augstskola, 2017.gads. – 76 lpp.

Bakalaura darba mērķis: ir izstrādāt biedrības „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs" sabiedrisko attiecību stratēģiju

Darba mērķa sasniegšanai risināti sekojoši uzdevumi:

1. Izpētīt elektroniskos un literatūras avotus par sabiedrisko attiecību stratēģijas izveidi;
2. Analizēt Latvijas Laikmetīgās mākslas centra sabiedrisko attiecību aktivitātes;
3. Izstrādāt „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs" sabiedrisko attiecību stratēģiju;
4. Apkopot secinājumus un izstrādāt priekšlikumus.

Bakalaura darbs sastāv no trīs nodaļām. Darba pirmajā nodaļā ir izpētīti teorētiskie materiāli par sabiedrisko attiecību stratēģijas izveidi. Otrajā nodaļā ir analizētas Latvijas Laikmetīgās mākslas centra sabiedrisko attiecību aktivitātes. Trešajā nodaļā ir izstrādāta sabiedrisko attiecību stratēģija Latvijas Laikmetīgās mākslas centram.

Darba nobeigumā ir apkopoti secinājumi un izstrādāti priekšlikumi Latvijas Laikmetīgās mākslas centra sabiedrisko attiecību aktivitāšu uzlabošanai.

Bakalaura darba apjoms ir 76 lappuses, tas satur 15 tabulas, 6 attēlus, 7 pielikumus un 42 izmantotās literatūras avotus.

Summary

Santa Suhaka. Bachelor Thesis. Latvian Center for Contemporary Art public relations activities analysis and development of new strategy. Riga. University College of Economics and Culture, 2017.-76 pages

The aim of the bachelor thesis: is to develop public relation strategy for Latvian Center for Contemporary Art.

In order to achieve the aim of the bachelor thesis the following tasks were solved:

1. Theoretical electronic and literature materials about public relations were analyzed;
2. Latvian Center for Contemporary Art public relation activities were analyzed;
3. Public relations strategy for Latvian Center for Contemporary Art was developed;
4. Conclusions were summarized and suggestions were proposed.

Bachelor thesis consists of three chapters. In the first chapter, the theoretical literature about public relation strategy development is ascertained. Second chapter contains an analysis of public relations activities of Latvian Center for Contemporary Art. In the third chapter public relation strategy was developed for Latvian Center for Contemporary Art

The final part of bachelor thesis contains conclusions and developed proposals for public relation efficiency improvement.

The bachelor thesis consists of 76 pages, it contains 15 tables, 6 pictures, 7 attachments and 42 sources of literature.

Аннотация

Санта Сухака. Бакалаврская работа. Анализ мероприятий общественных отношений общества „Латвийский центр современного искусства” и разработка новой стратегии. – Рига. Высшая школа экономики и культуры, 2017, - 76 стр.

Анализ мероприятий общественных отношений общества „Латвийский центр современного искусства” и разработка новой стратегии.

Цель бакалаврской работы: разработать стратегию общественных отношений общества „Латвийский центр современного искусства”.

Для достижения цели работы были решены следующие задачи:

1. Исследовать электронные и литературные источники о разработке стратегии общественных отношений;
2. Анализировать мероприятия общественных отношений Латвийского центра современного искусства;
3. Разработать стратегию общественных отношений Латвийского центра современного искусства;
4. Обобщить выводы и разработать предложения.

Бакалаврская работа состоит из трёх глав. В первой главе работы исследованы теоретические материалы о разработке стратегии общественных отношений. Во второй главе анализированы мероприятия общественных отношений Латвийского центра современного искусства. В третьей главе разработана стратегия общественных отношений для Латвийского центра современного искусства.

В завершении работы обобщены выводы, а так же разработаны предложения об улучшении мероприятий общественных отношений Латвийского центра современного искусства.

Объём бакалаврской работы 76 станицы, он включает в себя 15 таблиц, 6 изображений, 7 приложений и 42 литературных источника.

Ievads

Sabiedriskās attiecības ir relatīvi jauns jēdziens mākslas pasaulē. Uzskata, ka pirmais sabiedrisko attiecību speciālists kultūras organizācijā tika pieņemts Viktorijas Nacionālajā galerijā -1980.gadā.[1] Latvijā sabiedriskās attiecības kļūst pazīstamas tikai pēc 1991.gada (atmoda), kad propagandu nomaina vārda brīvība un sabiedriskās attiecības – savstarpējas sapratnes izveide. Tikai 2000.gadā Latvijā parādās sabiedrisko attiecību studiju kursi.[2]

Autore uzskata, ka iepriekš minētais norāda, ka sabiedriskās attiecības ir jauns jēdziens Latvijā, kā arī to pielietojums kultūras jomā vēl tikai attīstās, tāpēc svarīgi ir apzināt sabiedrisko attiecību lomu organizācijā, izzināt to sniegtās iespējas un pilnvērtīgi izmantot. Sabiedriskās attiecības var veikt gan ieguldot lielus finanšu līdzekļus, gan darbojoties ar ļoti nelielu resursu daudzumu. NVO jomā, lai veicinātu publicitāti, popularizētu organizācijas tēlu un ietekmētu potenciālo apmeklētāju paradumus, sabiedriskās attiecības spēlē svarīgu lomu. Tās pārdomāti un mērķtiecīgi izmantojot, organizācija ar nelieliem resursiem, gan finanšu, gan cilvēkresursu ziņā, var panākt būtiskas izmaiņas tajā, kā sabiedrība uztver un saprotas ar to.

Šobrīd Latvijā darbojas trīs atpazīstamas laikmetīgās mākslas biedrības, tās ir LLMC (Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs), KIM? (Kas ir māksla) un MVT (Mākslai vajag telpu). Autore uzskata, ka KIM? un MVT ir pozicionējušas sevi divās atšķirīgās nišās – viena ir „baltā kuba" galerija, bet otra – sabiedriski aktīva kustība, kas savas darbības vērš uz to, lai pievērstu uzmanību Latvijas laikmetīgās mākslas muzeja neesamībai. Gan viena, gan otra ir pēc profila ir ļoti tuvas LLMC – tās ir organizācijas, kuru centrālā ass ir vērsta uz laikmetīgās mākslas popularizēšanu.

Autorei šķiet interesanti noteikt, kur starp šīm trim organizācijām atrodas LLMC – vai organizācija ir skaidri un saprotami izskaidrojusi savus mērķus un darbību un vai cilvēki atpazīst LLMC, atceras to? Kādas ir komunikācijas kļūdas un kā tās varētu novērst. Sabiedrisko attiecību stratēģija balstās uz organizācijas mērķu piepildīšanu. Kā viens no LLMC mērķiem ir – diskusija ar sabiedrību. Bet vai tiešām šī diskusija notiek? Vai arī tā ir domāta šauram intelektuāļu lokam.

Izveidojot pārdomātu sabiedrisko attiecību stratēģiju, kas veidota rūpīgi apzinātai un iepazītai mērķauditorijai, ir iespējams piepildīt LLMC nospraustos mērķus – rosināt diskusiju, izpratni, izglītot un iepazīstināt indivīdu ar Latvijas laikmetīgās mākslas aktuālajām norisēm.

---

[1] Colbert. F. Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. Deakin University. pub.Victoria, 2009. 6 lpp

[2] P.Inga., Sabiedrisko attiecību attīstība un izpratnes dažādība Latvijā (1991-2010)., [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: http://www.turiba.lv/f/Inga_Pure_Promocijas_darbs-ar_pielikumiem.pdf

Bakalaura darba mērķis: ir izstrādāt biedrības „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs" sabiedrisko attiecību stratēģiju

Darba mērķa sasniegšanai risināti sekojoši uzdevumi:

1. Izpētīt elektroniskos un literatūras avotus par sabiedrisko attiecību stratēģijas izveidi;
2. Analizēt Latvijas Laikmetīgās mākslas centra sabiedrisko attiecību aktivitātes;
3. Izstrādāt sabiedrisko attiecību stratēģiju;
4. Apkopot secinājumus un izstrādāt priekšlikumus.

Bakalaura darbs sastāv no trīs nodaļām. Darba pirmajā nodaļā ir izpētīti teorētiskie materiāli par sabiedrisko attiecību stratēģijas izveidi. Otrajā nodaļā ir analizēts Latvijas Laikmetīgās mākslas centra sabiedrisko attiecību aktivitātes. Trešajā nodaļā ir izstrādā sabiedrisko attiecību stratēģija Latvijas Laikmetīgās mākslas centram.

Darba nobeigumā ir apkopoti secinājumi un izstrādāti priekšlikumi Latvijas Laikmetīgās mākslas centra sabiedrisko attiecību aktivitāšu uzlabošanai.

Darba uzrakstīšanai tika izmantota literatūras un avotu analīze, dokumentu analīze, intervija, fokusa grupas intervija un mediju monitorings.

Pirmajā nodaļā darba autore apraksta izpētīto teorētisko literatūru un avotus par sabiedrisko attiecību jēdzienu, sabiedrisko attiecību stratēģijas būtību un lomu organizācijā. Pirmajā daļā tiek padziļināti izpētīti sabiedrisko attiecību procesa posmi, kā mērķauditorijas un mērķu noteikšana, pētījumu veikšana, ziņojuma veidi un novērtēšana, tādejādi gūstot teorētisko bāzi pētījuma veikšanai un stratēģijas izstrādāšanai.

Darba otrajā nodaļā autore apraksta prakses vietas organizāciju, tās vietu nozares kontekstā. Autore, uz iegūtās informācijas pamata, ir izveidojusi PEST un SVID analīzes, lai izvērtētu organizācijas ārējās vides ietekmējošos faktorus, kā arī organizācijas ārējo un iekšējo vidi – autore ar matricas palīdzību ir sniegusi detektēto problēmu risinājumu veidus.

Lai noskaidrotu organizācijas viedokli par sabiedrisko attiecību aktivitātēm, to efektivitāti, izvēlēto mērķauditoriju un izvēlētajiem komunikācijas kanāliem, kā arī iespējamām problēmām, darba autore veica interviju ar LLMC projektu vadītāju A.Ziemuli.

Darba autore veica fokusa grupas interviju, kurā noskaidroja to, kā LLMC mērķauditorija uztver organizācijas komunikāciju, ziņu un to satura veidu, kā arī to, cik tā ir atpazīstama.

LLMC mājaslapas analīze tika veikta ar mērķi, lai izpētītu organizācijas komunikāciju caur centra pamata informācijas nodošanas kanālu.

Mediju monitorings tika izmantots ar mērķi, lai noskaidrotu LLMC darbību atspoguļojumu gan nozares, gan populārajos medijos. Tika fiksētas gan publikāciju skaits,

biežums, gan arī komentāru skaits. Tāpat tika veikts sociālo mediju monitorings, kā arī to salīdzinājums ar nozarē esošajām organizācijām, kuras ir līdzīgas darbības sfēras, tādejādi gūstot informāciju par LLMC pozīciju lietotāju/lasītāju popularitātes ziņā.

Galvenie bakalaura darbā izmantotie avoti ir Olivera S. grāmata „Sabiedrisko attiecību stratēģija", Gregorija A., „Sabiedriskās attiecības praksē." un „Sabiedrisko attiecība kampaņu plānošana un vadīšana", kā arī Katlips S.M, Senters A.H., Brūms G.M. grāmata „Sabiedriskās attiecības".

Pētījuma periods ilga no 2016.gada 05.septembra līdz 2016.gada 30.novembrim.

Pētījumā izmantoto datu laika periods ir 2000.gads - 2016.gads.

1. Sabiedrisko attiecību stratēģijas teorētiskā analīze

Darba autore šajā nodaļā ir aprakstījusi, kas ir sabiedrisko attiecību jēdziens un definīcija, lai labāk izprastu sabiedrisko attiecību (turpmāk tekstā – SA) būtību. Ir apskatīti SA stratēģijas teorētiskie aspekti un nepieciešamība. Autore ir apskatījusi SA stratēģijas lomu organizācijā.

Nozīmīga loma efektīvas SA stratēģijas izveidē ir pareiza pieeja mērķauditorijas noteikšanai un izpētei. Nākamais posms, ko autore apskata ir SA stratēģiju modeļi, kuri ļauj pārskatāmāk un saprotamāk izprast SA procesa posmus. Turpinot procesa aprakstu, autore skaidro mērķu definēšanas, vides izpētes u.c. darbību nepieciešamību, gatavojot SA stratēģiju.

Kā beidzamais posms tiek aprakstīta SA novērtēšana – tās nepieciešamība un veidi.

1.1. Sabiedrisko attiecību definīcija un nozīme

Bils Geits ir teicis: „*Ja man būtu atlicis tikai viens dolārs, es to iztērētu sabiedriskajās attiecībās"*. Autoresprāt, no šīs atziņas izriet sabiedrisko attiecību nozīme un vērtība sabiedrībā. Šajā apakšnodaļā autore ir apkopojusi dažādu jomas speciālistu un autoru definīcijas, kas autoresprāt, vislabāk apraksta un izskaidro SA būtību.

SA jēdziens

Pats jēdziens *„sabiedriskās attiecības"* ir cēlies no angļu valodas „*public relations*", kas gan tiešā tulkojumā būtu „*publiskās attiecības*". Latviešu valodā pieejamajā teorētiskajā literatūrā tiek izmantots jēdziens *„sabiedriskās attiecības"*, bet S.Veinberga izmanto vārdu savienojumu *„publiskās attiecības"*. Iespējams, šāda pieeja ir tiešāka, jo *„publika"* raksturo organizācijas auditoriju, bet *„sabiedrība"* apraksta ļoti plašu personu loku. No terminoloģijas raugoties, vārds *„publisks"* tāds, kas notiek publikai, sabiedrībai redzot, dzirdot, visiem pieejams, atklāts, bet *„sabiedrība/sabiedrisks",* tāds, kas attiecas uz sabiedrību, notiek sabiedrībā, ir saistīts ar cilvēka darbību sabiedrībā.[1] Tāpat autore saskārās ar jēdzienu *„sabiedriskās saskarsmes",* ko savā grāmatā *„Integrētā mārketinga komunikācija"* izmanto autori V.Praude un J.Šalkova.[2]

SA definīcija

Lai arī dažādi autori izmanto nedaudz atšķirīgus jēdzienus, tomēr definīcijas ir nemainīgas un viena otru papildinošas. Autore, veicot teorētiskās literatūras analīzi, saskārās ar mārketinga un SA jēdzienu kļūdainu izmantošanu, ko atzīmē arī A.Kolahs:*" SA balstās uz*

[1] Sabiedrisks [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://www.vardnica.lv/svesvardu-vardnica/s/sabiedrisks
[2] Praude V.,Šalkovska J.,Integrētā mārketinga komunikācija.Burtene, 2015., 422lpp

daudzu jomu kompetenci un pieredzi, kā arī pārklājas ar citām jomām, ieskaitot mārketingu. Tā vienlaikus ir gan SA stiprā, gan vājā puse, jo, kad ir jāsniedz precīza sabiedrisko attiecību definīcija, paveras plašas subjektīvo interpretāciju iespējas". [1]

Pēc autores domām visprecīzāk SA definē licenzētais Lielbritānijas sabiedrisko attiecību institūts (CIPR) - *„Sabiedrisko attiecību disciplīna ir veids, kā rūpēties par reputāciju, ar mērķi iegūt sabiedrības izpratni, atbalstu, kā arī veids kā ietekmēt tās viedokli un uzvedību. Tā ir plānota un ilgstoša darbība, kas vērsta uz labvēlību un savstarpēju sapratni starp organizāciju un tās publiku".*[2] Pēc autores domām, pēc šīs definīcijas izprotams arī divvirzienu komunikācijas un atgriezeniskās saites nozīmīgums, kas veicina savstarpēju sapratni. Arī S.Katlips SA raksturo kā *„pārvaldes funkciju, ar kuras palīdzību tiek nodibināti un uzturēti savstarpēji izdevīgi sakari".*[3] Tāpat autore uzskata, ka ir svarīgi nošķirt, ne tikai SA no mārketinga, bet arī no reklāmas, jo sabiedrībā valda maldīgs uzskats par SA lomu organizācijā. Piemēram, lielākā atšķirība starp reklāmu un SA ir izvēle. Reklāmu var izvēlēties veikt vai neveikt, bet SA pastāv pašas par sevi – atšķirība ir tajā, vai organizācija ir proaktīva un pati tās vada vai ļauj tām plūst pa straumi. SA sūta *„ziņas"* par organizāciju arī tad, ja tā netiek plānoti vadīta t.i. mērķauditorija saņem informācijas druskas un pirmos iespaidus no biļešu cenas, izstāžu zāles vietas/dizaina, kā darbinieks ir atbildējis paceļot klausuli utt. [4]

Nevalstisko organizāciju, īpaši kultūras un mākslas, kontekstā SA ir „*viens no galvenajiem ieročiem publicitātes nodrošināšanai, nemaksājot par reklāmu (...) finansiālu apsvērumu dēļ daudzas kultūras organizācijas ir spiestas izmantot publicitāti par savu dominējošo instrumentu potenciālās auditorijas informēšanai"*.[5] Šo domu papildina L.Hills, kurš domājot par izvēli starp reklāmu un PR, piemetina, ka *„nevajadzētu SA uztvert kā lētu veidu, kā popularizēt organizāciju – gan reklāmai, gan SA ir nepieciešams laiks un nauda, lai gan dažādās proporcijās".* [6]

Darba autore no aprakstītajām SA definīcijām secina, ka tas ir veids, kā organizācijai cenšas uzturēt savstarpēju komunikāciju ar tās publiku, veicina uzticamību un atpazīstamību, kā arī to var pielietot, ieguldot salīdzinoši nelielus finanšu līdzekļus.

SA uzdevumi un funkcijas

J.Grunings, pēc autores domām, ir ļoti tieši un precīzi aprakstījis tos uzdevumus un funkcijas, kuras tiek pildītas ar SA palīdzību: organizācijas tēla un reputācijas uzlabošana,

[1] Gregorija A., Sabiedriskās attiecības praksē. Rīga, 2007.,32 lpp
[2] What is PR? [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: https://www.cipr.co.uk/content/careers-advice/what-pr
[3] Katlips S.M, Senters A.H., Brūms G.M., *Sabiedriskās attiecības*, Rīgā: "Avots", 2002., 21lpp
[4] Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., Creative Arts Marketing., Rochester: Genesis Typesetting, 2003. 201 lpp
[5] Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., Creative Arts Marketing., Rochester: Genesis Typesetting, 2003. 206 lpp
[6] Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., Creative Arts Marketing., Rochester: Genesis Typesetting, 2003. 207 lpp

radušos problēmu risināšana, to paredzēšana, attiecību ar sabiedrību, investoriem un citām iesaistītajām pusēm, nodrošināšana, iespaidojot to attieksmi un viedokli. [1]

Autore secina, ka ar SA būtībā strādā vairākos organizācijas līmeņos, kā arī gan iekšējā, gan ārējā vidē t.i. jebkura problēma būtībā ir papildus risināma arī ar SA iesaisti.

SA speciālista profesijas standarts papildina un apstiprina iepriekš uzskaitītās funkcijas t.i. *„Sabiedrisko attiecību speciālists novēro savas organizācijas/uzņēmuma darbības ārējās vides un iekšējā stāvokļa attīstību. Informē, komunicē un pārliecina. Veicina saprašanos, rada un saglabā uzticēšanos. Brīdina par iespējamiem konfliktiem. Sekmē dažādu publiku atbalstu organizācijas darbībai. Veicina darbinieku lojalitāti organizācijai."*[2]

Pēc autores domām, SA speciālists pilda vidutāja lomu organizācijā – viņam ir jāspēj redzēt kopainu, ne tikai atsevišķas organizācijas struktūrvienības vai produktus. V.Praude piedāvā izšķirt divas tēmu grupas, ar kurām ikdienā saskaras SA speciālists (skatīt 1.1. tabulu)

1.1. tabula

SA speciālista darbības tēmu grupas [3]

Patstāvīgās	**Mainīgās**
Uzņēmuma: • Darbība • Labdarība • Produkti/zīmoli • Pētnieciskais darbs • Korporatīvā atbildība • Personāls	Uzņēmuma: • Menedžmenta problēmas • Rīcība atbilstoši tirgus situācijai • Attieksme pret konkurentiem • Notikumi sabiedrībā

Darba autore secina, ka SA loma sabiedrībā ir komunikācijas plaisu identificēšana, novērtēšana un atrisināšana. SA aptver daudzas jomas un SA speciālistam ir jābūt zinošam gan par organizācijas iekšējo un ārējo vidi, gan par sabiedrībā aktuālajiem jautājumiem, kas varētu ietekmēt nākotnē organizācijas darbību. Tādejādi, top skaidrs, ka viens no SA speciālista pamatuzdevumiem ir informācijas vākšana, atjaunošana un apstrāde.

[1] Gruning J.E. Excellence in Public Relations and Communication Management; Routledge Communication series, 2013, 73lpp

[2] Sabiedrisko attiecību speciālists. Profesijas standarts.Apstiprināts 29.12.2003.,[tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: http://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/standarti/ps0219.pdf

[3] Praude V.,Šalkovska J.,Integrētā mārketinga komunikācija.Burtene, 2015., 423 lpp

1.2. Stratēģijas būtība un loma organizācijā

Spēja izstāstīt savu stāstu ir pamats līderībai. Veiksmīgas organizācijas eksistē tikai tāpēc, ka aiz tām stāv stāsts (...) šis stāsts ir koncepts, kas dod iespēju sadarboties dažādiem cilvēkiem, ieskaitot tos, kuri investē tavā kompānijā, kuri notic tavam stāstam un iesaistās.[1]

Ja SA uztver kā kompānijas stāstu, tad autoresprāt, ir daudz vienkāršāk to izprast un pielietot praksē – kas mēs esam, vai mūsu darbības atspoguļo to, kas esam; vai mēs paši (darbinieki) ticam šim stāstam? Autoresprāt, lai organizācija veidotu ilgtspējīgu un pamatotu SA stratēģiju, visām iesaistītajām pusēm ir jābūt pārliecībai par organizācijas unikālā stāsta saturu un patiesumu.

SA stratēģijas būtība

Stratēģija ir līdzeklis organizācijas mērķu sasniegšanai. Tā ir ievirze, kam organizācijas izvēlas sekot, lai izpildītu savu misiju.[2] Teorētiskajā literatūrā tiek piedāvāti 5 vārda „stratēģija" izmantošanas veidi:

- Plāns, ar nodomu iecerēts darbības veids;
- Gājiens, īpašs manevrs, kas iecerēts, lai pārspētu viltībā oponentu vai konkurentu;
- Modelis, kas attēlo darbības gaitu;
- Pozīcija, līdzeklis organizācijas vietas norādīšanai kartē;
- Perspektīva, komplekss pasaules uztveres veids; [3]

Autore secina, ka SA stratēģija ir vispārējs plāns, ievirze, kas nosaka organizācijas kopējo gan ārējo, gan iekšējo darbības stilu. Tā nav taktika vai plāna punkti, bet gan visaptveroša vadlīnija. Tāpat, jāsecina, ka stratēģija, lai arī definēta, ir tomēr ļoti plaši interpretējams jēdziens, jo var atšķirties metodika un veidi, kā tā tiek iedzīvināta un izmantota. Piemēram, autors H.Mintzbergs uzskata, ka stratēģijai ir daudzas dimensijas un tā ir atkarīga no situācijas, līdz ar to – tā dažādās nozarēs var atšķirties. [4]

[1] Nothing but the story. How PR can become the life force of your entire organisation. [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: - https://www.ipra.org/news/itle/nothing-but-the-story-how-pr-can-become-the-life-force-of-your-entire-organisation/

[2] Olivera S., Sabiedrisko attiecību stratēģija., Rīga, 2009., 20 lpp.

[3] Olivera S., Sabiedrisko attiecību stratēģija., Rīga, 2009., 21 lpp.

[4] Mintzberg H. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Pearson Education, 2003, 5 lpp

Balstoties uz iepriekš minēto, autore apskata četrus tradicionālos SA modeļus, kas raksturo komunikācijas veidu un mērķus.(skat.1.2. tabulu)

1.2 tabula

Četri tradicionālie sabiedrisko attiecību modeļi [1]

Publicitāte	Sabiedriskā informācija	Divvirzienu asimetriskais	Divvirzienu simetriskais
Vienvirziena komunikācija, kur izplatīšana fokusējās uz pārliecināšanu/uzmanību	Vienvirziena komunikācija, kur izplatīšana sniedz informāciju	Divvirzienu komunikācija, kur izplatīšana tiecas pārliecināt publiku uzņēmumam par labu	Divvirzienu komunikācija, kur izplatīšana ir sabalansēta – savstarpēja izpratne, līdzsvars

Pēc autores domām, veidojot organizācijas SA, būtu nepareizi koncentrēties tikai uz vienu no pieejas veidiem. Ir nepieciešams pielietot dažāda veida pieejas, sabalansējot tās ar mainīgo ārējo vidi. Tāpat šos modeļus ir iespējams pielietot vienas stratēģijas ietvaros tās dažādos posmos.

Taču, lai arī stratēģiskā domāšana un komunikācija ar iesaistītajām pusēm var atšķirties, šodienas vispārējie stratēģijas vadības modeļi izceļ četras nostādnes:

- Klasiskā (analīze, plāns un pavēle);
- Evolūcija (zemu izdevumu un atvērtu izvēles iespēju paturēšana – attīstība laika gaitā);
- Procesuālo (spēle pēc vietējiem noteikumiem);
- Sistemātisko (sistematizēti plāni, kas nosaka veidu kā sasniedzami organizācijas mērķi). [2]

Klasiskie stratēģiskās vadības modeļi cenšas sabalansēt iekšējās un ārējās vides perspektīvas, līdz ar laiku tiek savstarpēji saistīta korporatīvā misija ar ārējās vides faktoriem. SA darbības vadītājam ir:

- Jādara zināma uzņēmuma misija, kas sevī ietver arī skaidrus paziņojumus;
- Jāattīsta uzņēmuma profils, kas atspoguļo, iekšējo stāvokli un jaudu;
- Jāizvērtē uzņēmuma ārējā vide gan konkurētspējas, gan vispārējo kontekstuālo faktoru izteiksmē;
- Jāizanalizē iespējamās vēl nenodrošinātās iespējas, harmonizējot uzņēmuma misijas kontekstā;

[1] Shannon A.B. An Overview of the Public Relations Function, Bussines Experts Press, 2010, 19 lpp
[2] Olivera S., Sabiedrisko attiecību stratēģija., Rīga, 2009., 22 lpp.

- Jādara zināmi visām prioritārajām iesaistīto pušu grupām ilgtermiņa mērķi un lielās stratēģijas, kas nepieciešami, lai sasniegtu vēlamās iespējas;
- Jāizstrādā ikgadējie mērķi un īstermiņa stratēģijas, kas ir saderīgi ar ilgtermiņa mērķiem un lielajām stratēģijām;
- Jāīsteno stratēģiskās izvēles lēmumi, izmantojot budžetētos resursus no saskanīgajiem uzdevumiem, cilvēkiem, struktūrām, tehnoloģijām un atalgojuma sistēmām;
- Jāpārskata un jāizvērtē stratēģisko kampaņu procesu panākumi vai neveiksmes, lai izmantotu tos kā standartu vai arī kā pamatu lēmumu pieņemšanas nākotnē uzraudzībai;
- Jāiekļaujas ētisku apsvērumu un lēmumu pieņemšanas ciklā. [1]

Rezumējot SA stratēģijas būtību, autore izvirza sev tuvākās divas definīcijas, kas pēc autores domām visefektīvāk to apraksta. I.Forands izsaka, ka: *„Stratēģija ir uzņēmuma ilgtermiņa programma, kuru izstrādā, nosakot uzņēmuma misiju, galvenos mērķus, izvērtējot iespējamos ietekmes faktorus, apzinot resursus un metodes”*[2] un I.Kalve: *„Stratēģija ir augstākās vadības plāns ilgtermiņa rezultātu sasniegšanai atbilstīgi organizācijas mērķiem”.*[3] Autore secina, ka stratēģija ir tā, kas nosaka ar kādiem līdzekļiem tiks sasniegti organizācijas mērķi un pildīta misija, kā arī to nevar uzskatīt par taktisku plānu.

Loma organizācijā

No iepriekš apskatītās informācijas secināms, ka pastāv dažādu veidu SA komunikācijas stratēģiju pieejas veidi. Tie atšķiras dažādām organizācijām, jo katra ir unikāla – gan pēc izmēra t.i. cilvēkresursiem, gan ražotā produkta/pakalpojuma, gan finansiālajiem resursiem. Tas nozīmē, ka tas, kas der vienam, nederēs otram. Tā ir katras organizācijas individuāla pieeja savu mērķu sasniegšanai.

Korporatīvās reputācijas speciālists E.Griffins uzskata, ka stratēģijas loma organizācijas attīstībā un pārmaiņu ceļā ir būtiska, jautājums ir tikai - kā stratēģiju izprot katra konkrētā organizācija. Stratēģija savā plašākajā izpratnē ir lieliskā doma, ideja jeb principu kopums, kas organizāciju nogādā no vietas, kur tā atrodas patlaban, uz vietu, kur tā vēlētos nokļūt. Stratēģija iet pa priekšu taktikai un tā ir pamats, uz kura tiek veidota taktiskā programma. [4]

Tāpat secināms, ka SA ir instruments, ar kura palīdzību organizācija veic iekšējās un ārējās vides izpēti, nosaka stiprās un vājās puses un veic krīzes vai risku iespējamības izvērtēšanu. Autore uzskata, ka I.Kalves piedāvātais SA stratēģijas plusu un mīnusu apkopojums vislabāk spēj aprakstīt stratēģijas lomu organizācijas darbā. (skat.1.3. tabulu)

---

[1] Olivera S., Sabiedrisko attiecību stratēģija., Rīga, 2009., 38 lpp.
[2] Forands I., 2000. *Stratēģija. Kvalitāte.* Rīga, Latvijas izglītības fonds, 37 lpp.
[3] Kalve I., Apseglot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība. Rīga: Avots, 2002., 210 lpp
[4] Grfins. E.Reputācijas vadības stratēģijas. Lietišķās informācijas dienests, 2008, 129 lpp

1.3. tabula

SA Stratēģijas loma organizācijas darbā [1]

Stratēģija norāda virzienu	Vieglāk virzīties uz priekšu, salīdzinot plānoto ar paveikto; Akli sekojot priekšstatiem, netiek kontrolēts, kas notiek visapkārt.
Stratēģija koordinē darbību	Darbības koordinācija būtiski uzlabojas, samazinās dublēšanās un iespēja, ka vidējā līmeņa vadītāji darbosies katrs savā virzienā; Pārmērīga uzticēšanās koordinēšanai no augšas mazina darbinieku vēlmi pašiem domāt, analizēt un meklēt jaunas iespējas.
Stratēģija raksturo organizāciju	Stratēģija ne tikai iezīmē mērķi un tā sasniegšanas ceļus, bet arī metodes, kā tas tiks paveikts; Šāds skatījums var būt pārmēru vienkāršs, nedodot priekšstatu par darbības vērienu un sistēmas kopējo sarežģītību.
Stratēģija nodrošina darbību loģiskumu un pēctecību	Ar stratēģijas palīdzību cenšas samazināt neskaidrības, mēģinot pasauli skaidrot no organizācijas iespēju izmantošanas un draudu samazināšanas viedokļa; Burtiska pieturēšanās pie stratēģijas izslēdz vai būtiski mazina intuīcijas lomu svarīgu lēmumu pieņemšanā.

Apkopojot iepriekš aprakstīto informāciju par SA stratēģiju, autore secina, ka SA jomā valda dažāda veida iedalījumi un pieejas tam, kā SA būtu jāpielieto. Tomēr vienprātīgi tiek secināts, ka SA pilda būtisku lomu organizācijā, arī tad, ja tās netiek apzināti veidotas. Kā arī, ja SA tiek pielietotas mērķtiecīgi, tiek izveidota stratēģija, tad tas ir būtisks pienesums organizācijas labā.

1.3. Mērķsabiedrības noteikšana

Auditorijas segmentēšana ir būtisks priekšnoteikums veiksmīgām sabiedriskajām attiecībām.[2]

Lai izveidotu efektīvu un atbilstošu SA stratēģiju, ir nepieciešams izraudzīties un atpazīt savas organizācijas mērķauditoriju, kam šī ziņa vai tēls (atkarībā no SA kanālu izmantošanas) tiks raidīta.

Biznesa vārdnīca mērķauditorijas jēdzienu skaidro, kā noteiktu cilvēku grupu, kas ir identificēta un norādīta, kā ziņas vai reklāmas saņēmēja.[3]

[1] Kalve I., Apseglot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība. Rīga: Avots, 2002., 144 lpp
[2] Gregorija A., Sabiedriskās attiecības praksē.Rīga, 2007.,46 lpp.
[3] Target Audience [tiešsaiste][skatīts 09.09.2016] Pieejams: http://www.businessdictionary.com/definition/target-audience.html

Jo labākas ir zināšanas un izpratne par mērķa grupu, jo lielāka iespējamība, ka SA būs veiksmīgas. Mērķa grupas var iedalīt pēc dažādiem kritērijiem – organizācija pati var izraudzīties sev saprotamāko veidu.

Svarīgi paturēt prātā, ka tirgus nav monolīts – ir daudz un dažāda veida patērētāji, kuru gaume un vajadzības atšķiras, tāpēc mērķauditorija tiek iedalīta grupās un apakšgrupās, kur tiek grupēti līdzīga veida patērētāji. Tā ir segmentēšana.[1]

Tāpēc autore ir apkopojusi teorētiskajos materiālos pieejamos mērķauditorijas veidus. (skat. 1.4. tabulu)

1.4. tabula

Mērķauditorijas segmentācija

Sociālais raksturojums	• vīrietis/sieviete • vecums • ģimenes stāvoklis • izglītība • ienākumi • dzīves vieta • sociālie apstākļi (dzīvesveida aspekti) • reliģija • tautība
Zināšanas un attieksme	• valodas prasme • lasītprasme • viedokļi, attieksme, uzskati (ko šīs grupas pārstāvji zina par ziņojumu, ko jūs vēlaties nodot, vai šādu zināšanu vispār nav?) • vai pret konkrēto politiku ir aizspriedumi? • vai ir zināmi faktori, kas kaut kādā veidā ietekmē mērķa grupu izpratni par produktu?
Mediju patēriņš	• kādas ir mērķa grupas organizācija • pozīcija sociālajos tīklos, dalība organizācijas (sabiedriskajās, politiskajās, kultūras, sporta) • vai ir noteiktas organizācijas, kas parasti sniedz informāciju mērķa grupai • vai mērķa grupa apmeklē noteiktas sanāksmes • kādus medijus mērķa grupa izmanto (vipārīgi, kā arī sakarā ar informāciju par jūsu produktu) • vai jūsu mērķa grupa ir ļoti pieradusi pie audio un vizuālajiem medijiem? (piemēram, jaunieši) • vai ir pieejamas elektroniskas datu bāzes ar mērķa grupu adresēm?

Kā redzams tabulā, mērķauditoriju var segmentēt pēc dažādiem kritērijiem. Tiek minēts, ka „strikti noteiktas mērķa grupas" dod labākus rezultātus, nekā „vispārīgi apraksti – iedzīvotāji, pilsoņi." [1]

[1] Colbert. F. Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. Deakin University. pub.Victoria, 2009., 11 lpp

Autore piekrīt šim uzskatam, jo domā, ka nav iespējams, kā arī nav vajadzības mēģināt aptvert pilnīgi visus sabiedrības slāņus un veidus, jo noteikti lielākā daļa, ja arī sadzirdēs ziņu, to visticamāk neizmantos.

J.Grunings piedāvā sabiedrību iedalīt 5 grupās, kas ļauj vieglāk izprast sabiedrības uzvedības modeļus.

- Ar uzņēmumu nesaistīta sabiedrība – grupas, kurām nav savstarpējas mijiedarbības ar uzņēmumu;
- Slēptā sabiedrība – grupas, kuras saskaras ar uzņēmuma darbības radītām problēmām, taču to neatzīst;
- Zinošā sabiedrība – grupas, kas atzīst problēmu esamību;
- Aktīvā sabiedrība – grupas, kas rīkojas, lai risinātu problēmu;
- Apātiskā sabiedrība – vienaldzīga pret lielāko daļu problēmu, faktiski nav uzskatāma par sabiedrību.[2]

Šeit uzskatāmi redzams, ka ir sabiedrības grupas, kurām interese par uzņēmumu ir maza vai tās nav vispār. Kā piemēru var minēt autiņbiksīšu ražotājus, kuri visticamāk nereklamēs savu produkciju jauniešiem veltītās publikācijās vai auto žurnālos – tā ir prātīga resursu izmantošana, ja uzņēmums pazīst savu produktu un pazīst tā potenciālo patērētāju. Protams, dažādās sfērās atšķiras arī potenciālā klienta profils, jo ir produkti, kuri nekad neieinteresēs kādu noteiktu personu loku. Taču ir arī tādas sfēras, kas tiecas izglītot, tiecas runāt par visdažādākajām tēmām, kā arī tās ražo visdažādākā veida produkciju un tā, autoresprāt, ir māksla un kultūra. Šai jomai ir liels potenciāls piesaistīt arī tāda veida auditoriju, kas ienāks izstāžu zāle pirmoreiz.

Tā kā darba pētījuma mērķis ir veidot SA stratēģiju tieši kultūras nozarē, tad darba autore ir izvēlējusies nedaudz aprakstīt arī kultūras un mākslas specifisko mērķauditoriju.

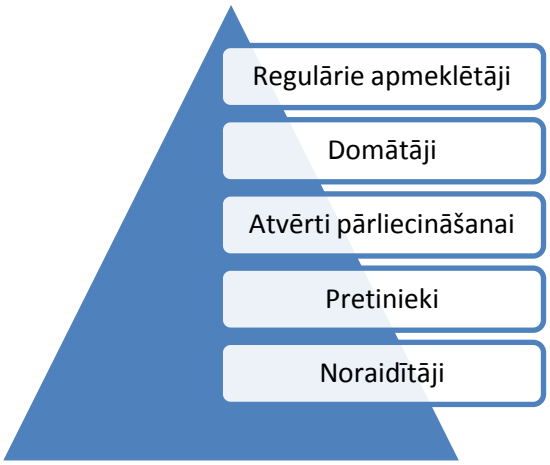
Kultūras tirgū „preces" var iedalīt divās grupās – populārā vai tautas māksla un augstā māksla jeb izglītotā kultūra. Pētījumi 40 gadu garumā visā Pasaulē ir nonākuši pie divām atšķirīgām mērķauditorijām, kas atšķirtas pēc sociāli demogrāfiskā raksturojuma. Pirmajā gadījumā „augstās mākslas" auditorija ir labi izglītota, turpretim „tautas jeb populārās mākslas" auditorija sastāv no 20-25% labi izglītotas (augstākā izglītība) auditorijas, kā arī 50% ir tādu apmeklētāju, kuriem ir vidusskolas diploms. Laikmetīgās mākslas auditorija pamatoti uzskatāma par izglītotāko t.i. 85-90% apmeklētāju ir ar augstāko izglītību,

[1] *Sabiedrības informēšana un komunikācija kā stratēģisks politikas instruments*, Rīga, 2003, 31-33 lpp [tešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/rokasgramata.pdf
[2] Gregorija A. Sabiedrisko attiecība kampaņu plānošana un vadīšana. Rīga, 2007, 116-117 lpp

salīdzinājumam simfoniskā orķestra un teātra auditorija – 65%. Neskatoties uz, nepārtrauktiem centieniem demokratizēt piekļuvi mākslai un kultūrai dažādām mērķauditorijām, dati nav mainījušies pēdējo 40 gadu laikā (...). Tāpat no pētījumiem izriet, ka 2/3 mērķauditorijas gan populārajā, gan augstajā mākslā ir sievietes. [1]

No pētījuma izriet, ka tieši laikmetīgās mākslas mērķauditorija ir visšaurākā, no pārstāvētajām kultūras disciplīnām.

Kā iepriekš darba autore minēja, būtiski ir iepazīt tieši kultūras organizāciju mērķauditorijas veidus. Attēlā 1.1. ir iespējams apskatīt galeriju un muzeju mērķauditorijas tipu iedalījumu.



1.1. attēls. Apmeklētāju tipi muzejos un galerijās

Kā redzams attēlā 1.1., muzeju un galeriju apmeklētāji tiek iedalīti 5 kategorijās, kur:

- Regulārie apmeklētāji *(attenders)* reprezentē tos, kuri jau atrodas tirgū, viņi jau apmeklē galerijas un muzejus. Tipiski neliels skaits cilvēku, kas sastāda lielāko daļu no visiem apmeklējumiem;
- Domātāji *(intenders)* ir tie, kuri jau vēlas doties, bet gaida izdevīgu momentu. Arī šie cilvēki jau ir pārliecināti, ka muzejs un/vai galerija jau ir apmierinājusi vai apmierinās tā vajadzības un gaidas. Šiem cilvēkiem var būt dažas barjeras, bet relatīvi tās ir vienkārši atrisināmas;
- Atvērti pārliecināšanai *(open to persuasion)* ir tie, kuri neapmeklē galerijas un muzejus, vai apmeklē tos reti, taču viņus ir iespējams pārliecināt par nepieciešamību apmeklēt galeriju, jo tā spēs apmierināt iecerētās vajadzības un gaidas;

[1] Colbert. F. Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. Deakin University. pub.Victoria, 2009., 12-13 lpp

- Pretinieki *(resistors)* skeptiķi, kur neuzskata, ka muzejs vai galerija spēs tos ieinteresēt. Tas var būt pateicoties pašu skeptiķu neziņai par pašu vajadzībām, tie var būt negatīvi priekšstati vai iepriekšēja pieredze. Šo grupu ir iespējams pārliecināt ierasties, tomēr ir maz ticams, ka viņi kļūs par pastāvīgiem apmeklētājiem;
- Noraidītiāji *(rejectors)* ir tie, kuri ir pārliecināti, ka muzeji un galerijas nav viņiem. Viņus teorētiskie nav iespējams pārliecināt par pretējo. [1]

Pēc autores domām, šis uzskatījums sasaucas arī ar iepriekš aprakstīto J.Gruninga metodiku, kur, piemēram, apātiskā sabiedrība ir salīdzināma ar noraidītājiem vai aktīvā sabiedrība ar regulāriem apmeklētājiem. Autore uzskata, ka veidojot SA stratēģiju, ir nepieciešams skaidri apzināties, kurai mērķauditorijai ir vērts pievērsties, vismaz no sākuma, bet tajā pašā laikā jāpatur prātā, ka, lai arī pastāv apātiskā sabiedrības daļa, kuru it kā neinteresē māksla, ir iespējamība, ka arī šī sabiedrības daļa ir ieinteresējama. Māksla nedrīkst kļūt par tādu produktu, kas domāts tikai tiem, kas saprot vai tiem, kurus tas interesē – tai ir jācenšas būt demokrātiskai un jāspēj rast veidi, kā komunicēt arī to sabiedrības daļu, kura iespējams vēl nezina to, kas tai interesē. Autores domas sasaucas ar kultūras organizāciju marketinga modeli, kur tiek radīts produkts un tikai tad meklēts patērētājs, nevis izpētīts tirgus un sniegts produkts, balstoties uz patērētāja vajadzībām.

Zināms, ka tā mērķauditorija, kas ir regulārie apmeklētāji ir pārliecināti par nepieciešamību apmeklēt izstādes, viņi ir informēti par aktualitātēm un jau ir izdarījuši izvēli. Pērējās 4 grupas ir tādas, kurām ir nepieciešams stimuls un pārliecināšana no organizācijas puses. Tātad, organizācijai, veidojot SA stratēģiju, ir jāizprot arī potenciālo apmeklētāju motivācija un barjeras. F.Kolberta pētījumā tiek minēti iemesli, kas iespaido kultūras pasākumu apmeklētājus, kādas ir barjeras, kas aizkavē potenciālo mērķauditoriju nonākt līdz tam:

- Nav pārliecības par to kā uzvesties mākslas/kultūras pasaulē (uzvedības normas);
- Nav draugu, ar kuriem doties uz pasākumu/ nevēlēšanās doties vienam;
- Sajūta, ka tādu cilvēku kā „es" tur nebūs;
- Vajadzība plānot vairāk un uz priekšu, lai apmeklētu kultūras pasākumu (vieglāk ir aiziet uz kino vai ar draugiem uz bāru). [2]

[1] Audience knowledge digest. *Why people visit museums and galleries, and what can be done to attract them*, [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215211132/research.mla.gov.uk/evidence/documents/audience%20knowledge%20digest.pdf

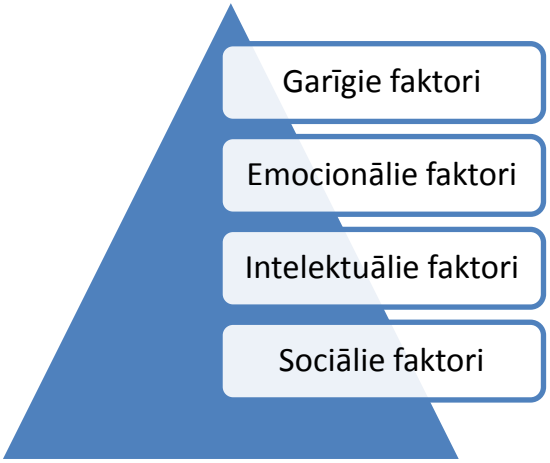
[2] Colbert. F. Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. Deakin University. pub.Victoria, 2009., 11 lpp

No iepriekš aprakstītā izriet potenciālā apmeklētāja bailes no nezināmā, neizprotamā - trūkst izpratnes par iespējām. Nevienas nevēlas justies nedroši, ne savā vietā, nekompetents un nezinošs. Pēc autores domām, pētījuma rezultāti liecina par mākslas sfēras un sabiedrības plaisām – cilvēki baidās nesaprast, baidās būt nesaprasti, tāpēc izvēlas mākslas pasākumus neapmeklēt, palikt savā komforta zonā. Arī F.Kolberts atzīst, ka tā ir mākslas organizāciju sāpīga problēma, kā uzrunāt tos, kuri varbūt pat vēlas atnākt, iepazīties, bet nav pārliecināti. Viņš uzsver, ka organizācijai nepieciešams uztvert savu auditoriju kā klientu, jo *„kamēr ar auditoriju ir pasīvas, vienvirziena attiecības – ar klientu tās ir aktīvas savstarpējas attiecības, kurās organizācija apmierina klienta vajadzības. Lai izveidotu šādas attiecības, mākslas organizācijām jāspēj „iekāpt klienta kurpēs", tādu klientu, kuri nedzīvo un neelpo mākslu. Šāda pieeja piespiež satikt saņēmēju pusceļā. Iespējams, šī pieeja liks organizācijai sistemātiski pārskatīt tās iekšējās pārmaiņas, kas ļaus tām reaģēt uz auditorijas vajadzībām, neapdraudot savu mākslinieciskо misiju."* [1]

Autore piekrīt F.Kolberta viedoklim - organizācijai ir nepieciešams iepazīt savu klientu, uzzināt viņa vēlmes, bailes, paradumus, tādejādi mēģinot rast risinājumu veidam kā ar viņu komunicēt. Pēc autores domām, ir nepieciešams ne tikai izprast mērķauditorijas barjeras, bet arī motivāciju, tādejādi pielāgojot dažādas SA stratēģijas sviras, kuras iedarbotos tieši uz motivējošiem faktoriem. K.Levins ļoti tieši, pēc autores domām precizē motivāciju attiecībā uz potenciālo apmeklētāju – viņš to uzskata par līdzsvara trūkumu starp patērētāja pašreizējo stāvokli un vēlamo stāvokli. Jo lielāka plaisa starp abiem, jo stiprāka būs patērētāja motivācija.[2] Lai arī kādi būtu apmeklētāja iemesli ierasties, viņa ierašanos motivē dziļāki un dzinuļi. Viņi ir atnākuši, jo tic, ka organizācija spēs apmierināt viņu vajadzības. M.H.Makintajers ir identificējis un aprakstījis 4 motivāciju tipus, kāpēc apmeklētājs ir ieradies. Šis modelis ir noderīgs, segmentējot apmeklētājus, pēc to nepieciešamības apmierināt vajadzības. (skat. 1.2. attēlu)

[1] The Big Picture: The Marketing Challange for The Arts. [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://artsmarketing.org/sites/default/files/documents/practical-lessons/lesson_1.pdf

[2] Kolbērs F., Nantels Ž., Bilodū S., u.c. Kultūras un mākslas mārketings. Rīga, 2007, 89 lpp



1.2 attēls. Motivējošie faktori – hierarhiskā secībā

Kā redzams attēlā 1.2. tiek izdalīti 4 motivējošie faktori, kas balstīti hierarhiskā secībā – virzoties no lejas uz augšu. Virzīties uz katru nākamo vajadzību pakāpi ir iespējams tikai tad, kad iepriekšējā vajadzību pakāpe ir apmierināta.

Motivējošie faktori:

- Garīgie faktori *(spiritual – see museum as church)* – apmeklētājs, kurš muzeju redz kā iespēju aizbēgt un „restartēt baterijas", barība dvēselei, radošums un apcerīgums;
- Emocionālie faktori *(emotional – see museum as SPA)* – apmeklētājs, kurš vēlas redzēt fascinējošus objektus, meklē iedvesmojošu gaisotni, intelektuālu pieredzi;
- Intelektuālie faktori *(intelectual – see museum as archive)* – apmeklētājs, kurš meklē iespēju atklāt kaut ko nebijušu, jaunu. Iedrošina sevi un savus bērnus meklēt un izglītoties;
- Sociālie faktori *(social – see museum as attraction)* – apmeklētājs, kurš muzejos saredz vietu, ko baudīt draugu vai ģimenes sabiedrībā. Meklē viegli pieejamu informāciju, labas telpas, servisu un atsaucīgus darbiniekus.

Autore secina, ka mērķauditorijas segmentēšana un noteikšana ir sarežģīts process. Potenciālo apmeklētāja profilu var veidot, raugoties no dažādām perspektīvām. No mākslas organizācijas viedokļa raugoties, ir svarīgi iepazīt savu specifisko apmeklētāju, jo kā pētījumos ir atklāts, tieši laikmetīgās mākslas apmeklētājs ir augsti izglītots indivīds, tātad arī komunikācijai un komunikācijas kanāliem ir jābūt tādiem, kas mērķēti tieši šādai auditorijai. Tāpat, tad, kad ir noteikta mērķauditorija, ir jāparedz iespējamie faktori, kas varētu aizturēt apmeklētāja vēlmi ierasties, jāanalizē varbūtības un jācenšas atrast instrumenti un valoda kā apmeklētāju pārliecināt. Pēc autores domām, tas ir panākams tad, ja organizācija apzinās arī motivējošos faktorus un pretnostata tos barjerām, līdzīgi kā

SVID analīzē. Kopumā, mērķauditorijas precīza noteikšana ir pamats efektīvai SA stratēģijai, kā jebkura tipa komunikācijai. Organizācijas mērķis ir tapt sadzirdētai, saredzētai, tāpēc ir svarīgi atrast kopīgu valodu un sapratni starp to un potenciāli ieinteresēto sabiedrības daļu.

1.4. SA stratēģijas izstrāde

Stratēģija norāda, kā var sasniegt mērķi un kādi ir tam nepieciešamie līdzekļi. Stratēģijā ir paredzētas tikai vispārējas nostādnes, tāpēc to nevar uzskatīt par detalizētu rīcības plānu. Tā nosaka, kā vislabāk sniegt informāciju jeb komunicēt par organizāciju – kas tā ir un ko tā dara. Stratēģija dod atbildes uz šādiem jautājumiem:

- Ko jūs vēlaties sasniegt?
- Kas šajā procesā būs iesaistīts?
- Kādā veidā jūs sasniegsiet mērķi? [1]

Lai spētu uz šiem jautājumiem atbildēt, ir nepieciešam kritiskā domāšana un spēja veikt prātīgas un pārdomātas izvēles. Kritiskā domāšana ir „spēja uzdot tiešus jautājumus, izvairoties no aptuveniem pieņēmumiem, tādejādi atklājot informāciju un ieskatus, kas noved pie saturīgākām idejām".[2] Autore uzskata, ka spējai kritiski domāt ir liela nozīme SA stratēģijas izveidē – SA speciālistam vai komandai, kas ir izlēmusi veidot to, ir jāspēj saredzēt lietas un notikumus gan ārējā, gan iekšējā vidē, jāspēj paredzēt iespējamo iznākumu darbībām utt.

SA stratēģija tāpat kā jebkura cita stratēģija, ietver analīzi un stratēģisku izvēli. Šai analīzei jāpakļauj virkne iekšēju un ārējo faktoru, jo tie kādā brīdī vairāk vai mazāk var ietekmēt organizācijas darbu. [3] Autoresprāt, S.Katlips ļoti precīzi formulē SA stratēģiju sakot, ka: *„Stratēģija ir vispārīga koncepcija, ģenerālplāns"* un „*Būtībā šie ir centieni skaidri izprast tagadni un prognozēt nākotni, tie vērsti uz to, lai organizācijai pietiktu laika stratēģijas plānošanai un tā varētu proaktīvi, nevis reaktīvi reaģēt uz vides pārmaiņām*".[4]

[1] *Sabiedrības informēšana un komunikācija kā stratēģisks politikas instruments* [tiešsaiste] [skatīts 22.11..2016] Pieejams: petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/rokasgramata.pdf
[2] Diggs-Brown B. Strategic Public Relations, 71lpp
[3] *Sabiedrības informēšana un komunikācija kā stratēģisks politikas instruments* [tiešsaiste] [skatīts 22.11..2016] Pieejams: petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/rokasgramata.pdf
[4] Katlips S.M, Senters A.H., Brūms G.M., *Sabiedriskās attiecības*, Rīgā: "Avots", 2002.,311 un 515 lpp

Šī SA stratēģija nav tikai ideju ģenerēšana un nākotnes vizualizēšana, tās koncepts sastāv no secīgiem soļiem, kurus nepieciešams apzināt un iedzīvināt. Autore piedāvā apskatīt teorētiskajā literatūrā pieejamos SA procesa apzīmējumus. (skat. 1.5. tabulu)

1.5. tabula

SA stratēģijas posmi

Dž.Hendrikss **ROPE**[1]	R.Kendals **RAISE**[2]	P.Smits **SOSTAC**[3]
Reaserch – izpēte *Objectives* – mērķi *Programming* – plānošana *Evaluation* - izvērtēšana	*Reaserch* - izpēte *Adaptation* - pielāgošanās *Implementation* - īstenošana *Strategy* - stratēģija *Evaluation* - novērtēšana	*Situation analysis* – situācijas analīze *Objectives* - mērķi *Strategy* - stratēģija *Tactics* - taktika *Action* - darbība *Control* - kontrole

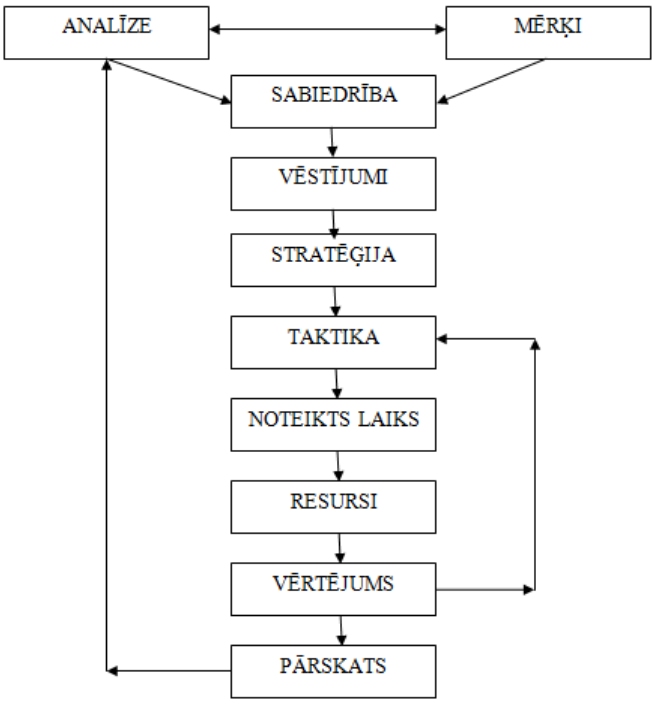
Kā redzams tabulā 1.5., autoru izvēlētie akronīmi būtībā apraksta vienas un tās pašas darbības. ROPE un RAISE ir pēc uzbūves ļoti līdzīgi, bet SOSTAC ir nedaudz sarežģītāks, jo ietver sevī vēl punktu „taktika". Lai arī interpretācijas ir dažādas, tomēr kopīgs ir viedoklis par nepieciešamību veikt rūpīgu izpēti pirms stratēģijas iedzīvināšanas un veikt novērtēšanu un kontroli.

Darba autore uzskata, ka vispilnīgākais no minētajiem modeļiem ir P.Smita. Situācijas analīze sevī ietver organizācijas iekšējās un ārējās vides, kā arī mērķauditorijas izpēti. Kā nākamais solis ir mērķu un uzdevumu izvirzīšana, kur seko stratēģijas formulēšana un taktikas izstrāde. Un visbeidzot SA stratēģijas īstenošana un tās kontrole – novērtēšana.

Strādājot ar kādu no iepriekš minētajiem modeļiem, ir nepieciešams turēties pie loģiskas plānošanas secības, lai nodrošinātu efektīvu stratēģijas realizēšanu.

Pēc autores domām, šāda veida plāns ir ļoti noderīgs instruments darbam ar dažāda apjoma stratēģijām. Plānošana un plāna esamība nodrošina virziena sajūtu un neļauj novirzīties darbos, kas neattiecas uz stratēģijā nosprausto mērķu izpildi. Protams, plāns arī nav statiska vienība, tas var tikt mainīts un rediģēts, taču tas nemazina tā efektivitāti. Tāpat, noderīgi, ja tas ir izklāstīts visiem iesaistītajiem saprotamā shēmā. Autore uzskata, ka A.Gregorija ir izstrādājusi viegli pārskatāmumu, saprotamu plānošanas procesu virkni no 10 soļiem. (skatīt 1.3.attēlu)

[1] Smith. D.R.. Strategic planning for public relations. Tayolr&Francis, 2008, 25lpp
[2] Smith. D.R.. Strategic planning for public relations. Tayolr&Francis, 2008, 25lpp
[3] Sostac. Guide to your perfect marketing. [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016.] Pieejams: http://prsmith.org/sostac/



1.3. attēls. Plānošanas procesa loģiskā secība [1]

Kā redzams attēlā, daži no punktiem veido atgriezenisko saikni, jeb apli. Piemēram, vērtējums un taktika, kas liecina par taktikas izvērtēšanu, kļūdu detektēšanu un taktikas uzlabošanu. Bet pārskata bultiņa atgriežas analīzi, kas liecina, ka SA stratēģijas izstrāde ir riņķveida process – mācība no kļūdām, procesa uzlabošana, jaunas stratēģijas izstrāde.

Analīze un izpēte

Ņemot vērā P.Smita modeli SOSTAC, kā pirmais punkts ir minēta „situācijas analīze". Izpēte ir sistemātiska informācijas savākšana, lai samazināt nenoteiktību. Mērķis ir panākt pēc iespējas lielāku kontroli pār lietām, kuras iespējams kontrolēt un maksimālu sapratni par lietām, kuras var paredzēt, bet nevar kontrolēt.[2]

Pēc autores domām, situācijas analīze ir pats pamats SA stratēģijas izveidei, jo tā sniedz neaizstājumu informāciju par organizāciju, tās klientiem, sadarbības partneriem, savstarpējo komunikāciju u.c.

Labs, iepriekš veikts pētījums ļauj stratēģijai piepildīt darbības paredzētā veidā, maksimāli izslēdzot neproduktīvus, neparedzētus efektus.

Var izdalīt 6 specifiskas izpētes funkcijas:

- Problēmu identifikācija – vai problēma pastāv, kur tā ir, kad tā parādās, kad tā izveidojās, vai tā izveidosies nākotnē?

[1] Gregorija A. Sabiedrisko attiecība kampaņu plānošana un vadīšana. Rīga, 2007, 53 lpp
[2] Austin E.W., Pinkleton B.E., Strategic public relations management.2nd, Lawrence, 2006., 73lpp,

- Problēmas ietekme – cik liela tā ir un kam tā var radīt sarežģījumus?
- Norādes – izpēte var noradīt veidu kā komunicēt un kādas ir nepieciešamās darbības tās atrisināšanai;
- Testēšana – plānotās stratēģijas testēšana fokusa grupās vai intervijās,tā ļaujot izpētīt programmas iedarbību pirms tās palaišanas;
- Īstenošanas laikā – rūpīga komunikācijas analīze SA stratēģijas laikā var laicīgi detektēt radušos problēmu, kas iepriekšējas izpētes rezultātā nav uzrādījusies;
- Rezultātu izpēte – palīdz pierādīt programmas ietekmi, apliecina panākumus. [1]

Lai gan izpētes funkcijas noder arī SA stratēģijas īstenošanas laikā, kā arī pēc, tā lielāko pienesumu un informāciju sniedz pirms pašas stratēģijas uzsākšanas.

SA stratēģijas un veiksmīgas komunikācijas pamats ir pašapzināšanās. SA speciālistam ir jābūt padziļinātai, faktos balstītai izpratnei par organizāciju, tās darbību, reputāciju, struktūru. Ir jāizprot visi tie faktori, kas varētu ietekmēt stratēģijas iznākumu.[2]

Organizācija var pielietot divu veidu metodes, lai analizētu gan iekšējo, gan ārējo vidi. Kā pirmo var veikt PEST analīzi. Tā izpēti iedala četrās jomās – politiskā, ekonomiskā, sociālā un tehnoloģiskā. PEST analīze pēta organizācijas ārējo vidi, tās mērķis ir noteikt galvenos virzītājspēkus, kas ietekmē to. [3]

Otra pieeja uzņēmuma darbības izpētei ir SVID (*SWOT*) analīze. Tās pirmos divus elementus, priekšrocības (*strenghts*) un trūkumus (*weaknesses*) var uzskatīt par tādiem, kas veidojušies uzņēmuma iekšienē un ir individuāli katram uzņēmumam. Otri divi, iespējas (*oppurtunities*) un draudi (*threats*), parasti ir ārējo ietekmju radīti, un tos var noteikt, izmantojot PEST analīzi. [4]

Ir secināms, ka veidojot SA stratēģiju, tās veidotājam ir jābūt kompetentam visās ar uzņēmumu saistītajās jomās t.i. jābūt zinošam. Nav pieļaujams, ka kāda no uzņēmumu ietekmējošām jomām tiek ignorēta komunikācijas gaitā. Ir svarīgi veikt iepriekšēju izpēti un veidot iespējamos scenārijus, ja komunikācijās gaitā, kāds no faktoriem mainās. Ja iespējamā problēma ir laicīgi atzīta un uzņēmums tai teorētiski ir sagatavojies, ir gatavs rīcības plāns – tas nākotnē var ietaupīt uzņēmuma resursus un spodrināt tā reputāciju.

Pētīšanas metodes

Pastāv divu veidu izpētes iespējas – formālā un neformālā. Neformālā izpētes ir ātrs un lēts veids kā uzņēmums var uzklausīt kritiskās publikas viedokli t.i. darbinieki, patērētāju

[1] Austin E.W., Pinkleton B.E., Strategic public relations management.2nd, Lawrence, 2006., 78lpp
[2] Smith.D.R.. Strategic planning for public relations. Tayolr&Francis, 2008, 28lpp
[3] Gregorija.A. Sabiedrisko attiecību kampaņu plānošana un vadīšana, 60lpp
[4] Gregorija.A. Sabiedrisko attiecību kampaņu plānošana un vadīšana, 66lpp

grupas, biedru kopienas utt. Tomēr pastāv risks, ja uzņēmums izmanto tikai neformāla veida izpēti, jo tai trūkst sistematizēta procesa. Atbildes no izlases dalībniekiem var būt pārāk šauras un var neattiekties uz visu sabiedrību kopumā. Taču, tā ir noderīga, lai izpētītu problēmas, ģenerētu idejas un stratēģijas virzienus.

Daži neformālās izpētes veidi:

- Personiskie kontakti – tiek uzrunāti līdzcilvēki, mērķauditorija personiski; kontakti var palīdzēt praktiķiem gūt ieskatu pirms tie veic pētījumu;
- Profesionālie kontakti, eksperti, viedokļu līderi - personas, kurām ir noderīga pieredze un zināšanas; Vēršas pie tiem nozares speciālistiem, kuru darbības lauks ir saistīts ar uzņēmuma plānoto darbību realizēšanu;
- Konsultatīvās padomes, komitejas, NVO – vēršas pie organizācijas, kuras darbības saskan ar uzņēmuma plānoto darbību realizēšanu; šādas organizācijas pārstāv to sabiedrības daļu, kurām tās kalpo; (autore – veidojot valsts politiku, likumdošanu, ir pieņemts konsultēties ar aizskartās jomas NVO pārstāvjiem);
- Lauka ziņojumi – informācija, ko sniedz uzņēmuma darbinieki t.i. no sarunām ar klientiem, atsauksmes, ierosinājumi, sūdzības utt. Informācija ir nepilnīga, jo pārstāv selektīvu personu loku;
- Forumi, grupu tikšanās – komunikācijas speciālists var apmeklēt grupu tikšanās reizes (sapulces, piketi, diskusiju vakari), kur izsakās sabiedrības vokālā daļa par kādu problēmu; speciālists nedrīkst iesaistīties sarunās, jo var ietekmēt viedokļus – jābūt kā novērotājam;
- Telefonzvani, e-pasti – uzņēmums apkopo un analizē visus saņemtos zvanus un e-pastus; nosaka biežāk pieminētās tēmas, sagrupē tās pēc nozīmības vai biežuma;
- Bibliotēka – bibliotēkas var atrast lielu daudzumu pētījumu, datu apkopojumu, statisku u.c. informāciju, kas var būt noderīga stratēģijas izveidei. Būtībā bibl. atrodama arī vēsturiska informācija, kura vēl nav digitalizēta;
- Internets – spēcīgs meklēšanas instruments; iespēja izpētīt konkurentus, sekotāju skaitu, ierakstu saturu u.c. Iespējams rīkot *on-line* čatus vai diskusijas;
- Mediju analīze (*clip files*) – iespēja izsekot medijos ziņas, kuras attiecas uz uzņēmumu. Lieto atslēgas vārdus, redzams ziņas biežums, ne saturs;
- Intervijas (*in-depth interview*) – respondents atbild uz nelielu skaitu jautājumu, bet gari un paplašināti, stāsta veidā. Šādu interviju izmanto, lai atklātu indivīdu attieksmi un uzvedību paplašinātā formātā;

- Paneļa pētījumi – pētnieks ievāc informāciju no respondentiem laika gaitā, atkārtoti. Stiprā puse – ļauj novērot, kā laika gaitā ir mainījies un veidojies respondenta viedoklis/attieksme;
- Q-Metode – respondentiem lūdz atbildēt uz jautājumiem, iedalot tos skalā no 1-10 (kur 1 „nepatīk/nē" un 10 „patīk/jā"); Pētījuma veids ir kontraversiāls, tāpēc noteikti jālieto kopā ar vēl kādu pētījuma metodi. [1]

No iepriekš aprakstītajām izpētes metodēm, autore secina, ka tās ir nepieciešamas un noderīgas, lai atklātu problēmas, iepazītu savu mērķauditoriju tuvāk, radītu idejas par stratēģijas virzienu. Tās var pielietot pirms SA stratēģijas darbības uzsākšanas, lai noskaidrotu, kāda ir ietekme uz potenciālo mērķauditoriju, tomēr tās nevar izmantot kā vienīgo informācijas avotu.

Vēl kā atsevišķa pētījumu metode būtu jāizceļ – komunikācijas auditu. Vēl saukts par klientu apmierinātības izpēti. Tiek izpētīta jau esošā komunikācija, tās atgriezeniskā saite – sabiedrības attieksme un viedokļi. Padziļināti tiek pētīts vēstījums, tā iedarbība un ticamība. Veicot komunikācijas auditu, tiek pētīta arī organizācijas darbinieku attieksme un uzvedība.[2]

Kā iepriekš autore minēja, pastāv arī formālās izpētes veidi. Tie ir epmīriskie pētījumi, kuri tiek veikti, pamatojoties uz sistemātiskām procedūrām – attieksme pret visiem iesaistītajiem, jautājumi un mērījumi ir vienādi. Ja pētījumu atkārto (*replicate*), rezultāti atkārtojas.

- Aptaujas – izmanto, lai novērtētu cilvēku attieksmi, uzskatus, uzvedību. Parasti veic, lai izprastu savu mērķauditoriju (mediju lietošana, motivācija); Var veikt pirms stratēģijas aptauju un pēc stratēģijas aptauju (nosaka vai stratēģija ir bijusi veiksmīga);
- Eksperiments – veikt kādu darbību, novērot pārmaiņas pēc tās. (autore – piemēram, uzdot jautājums par produktu X pirms respondents to ir lietojis, uzdot tādus pašus jautājums pēc produkta X lietošanas);
- Satura analīze – zinātniskās pētniecības metode, kas apraksta komunikācijas saturu kvantitatīvā vai skaitliskā formā. [3]

[1] Austin E.W., Pinkleton B.E., Strategic public relations management.2nd, Lawrence, 2006., 125-147 lpp
[2] Newsom D.,Haynes J.,Public Relations Writing: Form & Style, Cangage Learing, 2013, 58lpp
[3] Austin E.W., Pinkleton B.E., Strategic public relations management.2nd, Lawrence, 2006., 181-190 lpp

Stratēģijas mērķu noteikšana

Kad, raugoties no uzņēmuma pozīcijām, ir noteiktas galvenās problēmas un uzņēmuma nostāja to risināšanai, sabiedrisko attiecību speciālista pienākums ir izveidot sabiedrisko attiecību programmu, kuras mērķis ir šo problēmu novēršana. [1]

Mērķis sakņojas organizācijas misijā un vīzijā. Ar mērķi tiek atpazītas problēmas un tas ieskicē ceļu, kādā tās tiks atrisinātas. [2]

Mērķi parasti tiek izvirzīti vienā no trim līmeņiem:

- Apzināšanās – likt mērķa sabiedrībai domāt par kaut ko, mēģināt celt sapratnes līmeni;
- Attieksme un viedokļi – likt mērķa sabiedrībai veidot konkrētu attieksmi vai viedokli;
- Uzvedība – likt mērķa sabiedrībai rīkoties jums vēlamā veidā. [3]

Mērķiem ir jābūt skaidriem un viegli uztveramiem. Tie ir jāizvirza sasniedzami un atbilstoši uzņēmuma misijai un vīzijai. Mērķi kalpo kā vadlīnijas, lai nepazaudētu prioritātes.

Budžets

Veidojot budžetu, ir jācenšas to izveidot reālu t.i. izmaksu novērtējumu un veidu, kā tās tiks segtas. Ir jāparedz rezerve izmaksām, kas nav tieši saistītas ar jūsu komunikācijas stratēģiju.

Var norādīt budžetā:

- Pašlaik pieejamo naudas daudzumu;
- Nākotnē pieejamo naudas daudzumu;
- Katram stratēģijas komponentam piešķirto naudas daudzumu;
- Laika periodu, kurā nauda ir pieejama u.c.[4]

Budžets ir jāplāno pārdomāti un rūpīgi, jāizvērtē visas iespējamās izmaksas, kas varētu rasties SA stratēģijas izveides gaitā.

Vēstījums

Vēstījums ir komunikācijas veids. Komunikācija – sazināšanās, informācijas pārraide, saskarsme, saziņa, domu, priekšstatu, jūtu u.c. apmaiņa starp cilvēkiem viņu darbības procesā;[5]

---

[1] Gregorija A. Sabiedrisko attiecība kampaņu plānošana un vadīšana. Rīga, 2007, 67 lpp
[2] Smith. D.R.. Strategic planning for public relations. Tayolr&Francis, 2008, 861lpp
[3] Gregorija A. Sabiedrisko attiecība kampaņu plānošana un vadīšana. Rīga, 2007, 104 lpp
[4] *Sabiedrības informēšana un komunikācija kā stratēģisks politikas instruments* [tiešsaiste] [skatīts22.11.2016]Pieejams: petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/rokasgramata.pdf
[5] Andersone I.,Čerņevska I., u.c. Svešvārdu vārdnīca, Rīga: 2008., 427lpp

Katrs vēstījums savā būtībā ir atšķirīgs, atkarīgs no konkrētās kampaņas, kurai tas tiek gatavots. Taču katram sabiedrisko attiecību plānam vai kampaņai jābūt savai vēstījumu kopai, kas veido komunikācijas pamatus. Vēstījumiem jābūt skaidriem, kodolīgiem un viegli saprotamiem.

Vēstījuma integritāti ietekmē daudzi un dažādi faktori, kas nosaka, vai vēstījums tiks uztverts nopietni.

- Formāts – kā vēstījums tiks nodots? Vizuāli tēli, bildes, burtu fonts, lielums, krāsa utt.;
- Tonis – valodas izvēle (drūma, pacilāta, nopietna); cieši saistīts ar formāta izvēli;
- Konteksts – vai ziņa atbilst patiesajai situācijai;
- Piemērota laika izvēle;
- Atkārtošana – jo biežāk tiek atkārtota uzticama informācija, jo lielāka iespēja, ka tā sasniegs mērķi. [1]

Komunikācijas kanāli

Lai vēstījums nogādātu līdz mērķauditorijai, būtiski ir izvērtēt komunikācijas kanālu veidus un to sniegtās priekšrocības. Jāaizvērtē, kādi ir mediju veidi, to komunikācijas tips, kāda ir mediju auditorija.

Ir vairāku veidu komunikācijas kanāli:

- Avīzes (prese) – joprojām tiek uzskatīts par uzticamu ziņu avotu, sasniedz lielu sabiedrības daļu. Tomēr, ja ziņu vēlas publicēt, tad vieta avīzē laicīgi jāaizrunā, grūti izsekojama mērķauditorija, nav kontroles pār raksta izvietojumu;
- Radio – tūlītēja ziņas atskaņošana, vairākas reizes dienā. Sasniedz lielu daļu auditorijas. Tomēr, ziņa ir jāveido ļoti īsa un koncentrēta, pastāv risks, ka tā var pazust citu reklāmu starpā, cilvēki nevar dalīties vai piefiksēt teikto;
- Televīzija – tūlītēja ziņas nodošana skatītājiem, ziņa ir ar augstu iespaidošanas pakāpi, prestiža. Taču, izmaksas ir ļoti lielas, mērķauditorija selektīva, ziņa var pazust starp citām reklāmām;
- E-pasts – augsta atbildēšanas pakāpe, ziņa nonāk tūlītēji pie auditorijas (ja vien e-pasts tiek atvērts), iespējama augsta kvalitātes kontrole, personalizācija, kreatīva pieeja. Viegli izmērīt iedarbību pret ieguldītajiem līdzekļiem, Taču, pastāv liels risks, ka cilvēki e-pastu neatvērs, neuztvers ziņu nopietni, jo valda stereotipi par e-pasta ziņām (*junk mail/spam*);

[1] Gregorija A. Sabiedrisko attiecība kampaņu plānošana un vadīšana. Rīga, 2007, 67 lpp

- Pilsētvides reklāma – no visiem mediju veidiem, sasniedz skaitliski vislielāko sabiedrības daļu. Iespējams izvietot izvēlētā rajonā/pilsētā. Taču, strādā tikai vienkāršas, īsas ziņas, grūti izmērāmi rezultāti, augstas cenas;
- Internets – iespējams aptvert lielu sabiedrības daļu. Relatīvi zemas izmaksas par ziņas izplatīšanu. Lietotājiem iespējams ar ziņu dalīties, to saglabāt. Jāizdala reklāmas veids, ja tas ir baneris vai reklāmas strīpa virs kāda portāla – pastāv ticamība, ka ziņa neaizsniegs auditoriju. [1]

Vēl bez tradicionālajiem komunikācijas kanāliem ziņu nodošanai, teorētiskajā literatūra tiek minēts jēdziens „no mutes mutē" (*word of mouth*) – SA šāda tipa interpersonālu komunikācijas procesu izmanto, lai veidotu divu soļu komunikāciju. Šī teorija uzsver viedokļa līderu lomu sociālās grupās (ģimenēs, draugu grupās, uzņēmumos utt.). Nogādājot ziņu grupas dominējošai personai – tā tiks padota tālāk pārējiem grupas locekļiem ar lielāku pārliecību un efektivitāti.[2]

Pēc autores domām, kultūras organizācijai būtu jāaptver dažādi komunikācijas kanāli, jo tie sasniedz un uzrunā dažāda tipa mērķauditorijas. Autores pētāmā organizācija ir bezpeļņas organizācija, kurai būtu jāmeklē veidi, kā komunicēt ar pēc iespējas lielāku sabiedrības daļu, ieguldot iespējami mazākus finanšu līdzekļus. Arī iepriekš minētais komunikācijas veids, kur ziņa tiek nodota starppersoniski viedokļu līderiem vai vienkārši darbiniekiem, kolēģiem, draugiem, ir svarīgs veids kā ziņu nodot tālāk.

1.5. Stratēģijas novērtēšana

Pēc autores domām, jebkurai veicamajai darbībai ir rezultāti. Ja darbība ir plānota, lai sasniegtu mērķi, tai ir jābūt novērtējamai.

Lai novērtētu SA stratēģijas efektivitāti, nepieciešams pievērst uzmanību 4 punktiem:

- Definēti kritēriji;
- Izvēlēti mērīšanas rīki;
- Analizēt datus, izdarīt secinājums, sniegt rekomendācijas;
- Izdarīt izmaiņas un veikt mērījums vēlreiz.[3]

[1] The Pros and cons of traditional media. [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://www.creativeoptionsmarketing.com/wp/the-pros-and-cons-of-traditional-media-dallas-austin/
[2] Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., Creative Arts Marketing., Rochester: Genesis Typesetting, 2003. 362 lpp
[3] Shannon A.B. An Overview of the Public Relations Function, Bussines Experts Press, 2010, 99 lpp

Veidojot SA stratēģiju, tiek noteikta mērķauditorija un mērķis, tātad ir definēti kritēriji. Ja SA stratēģijas mērķis ir izmērāms, piemēram, palielināt apmeklētāju skaitu, tātad arī mērīšanas rīki ir skaidri. Analizējot datus, ir jāņem vērā pirms stratēģijas veikto pētījumu rezultāti, lai varētu noteikti, kādās pozīcijās uzņēmums bija tad, un kādās ir tagad. No analizētajiem datiem ir jāgūst atziņas un jāizdara secinājumi. Ja ir atklātas problēmas procesa gaitā, tās ir jānovērš un jāveic analīze atkārtoti. Būtībā tas ir riņķveida process, kur iepriekšējās stratēģijas beigas, kļūst par jaunas stratēģijas uzlabotu sākumu. Autore uzskata, ka vērtīgu būtu, ja SA novērtēšanas procesā varētu izmantot tās pašas metodes, kas tikai pielietotas pirms SA uzsākšanas. Tādejādi, piemēram, ja ir veikta anketēšana, tad veikt to atkārtoti to pašu personu lokā, lai noskaidrotu, kā ir mainījies viņu viedoklis pēc SA stratēģijas.

Analizējot datus par SA stratēģijas efektivitāti ir jāņem vērā divi virzieni:

- Veiksmīga komunikācija;
- Informācijas ietekmes efektivitāte.

Par rezultatīvu SA stratēģiju uzskata tādu, kuras ziņojumu ir iegaumējuši vismaz 50% no mērķauditorijas, kā arī ja 7% no šiem cilvēkiem ziņu ir uztvēruši pozitīvi un ir ieradušies uz pasākumu/izstādi. [1]

Vērtēšanu un analīzi var uztvert arī kā apgrūtinošu un nevajadzīgu procesu, ja SA stratēģija, kampaņa vai programma ir izdevusies, apmeklētāji ir ieradušies un budžets nav pārtērēts. Darba autore ir bieži saskārusies ar situācijām, kad pēc kāda projekta vai programmas īstenošanas, komandā valda prieks par padarīto un neviens nevēlas veikt vērtēšanu. Tā ir vai nu ļoti slinka, vai virspusēja vērtēšana. Pēc autores domām, tā ir bieža prakse dažādās organizācijās, jo cilvēki nenovērtē iespējamos plusus, ko var iegūt, veicot atbilstošu darbu izvērtējumu.

Vērtēšanai ir vairākas priekšrocības: tā palīdz koncentrēt spēkus (uz svarīgāko), demonstrē efektivitāti, nodrošina rentabilitāti (koncentrējot spēkus uz svarīgāko, izdodas ietaupīt laiku un naudu), tā veicina pārdomātu programmas administrēšanu, kā arī atbildības sajūtu.

[1] Кузнецова О.А. Управление рынком современного искусства методами PR [tiešsaiste][skatīts 23.11.2016]Pieejams:http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xgOaWWKB8ycJ:www.twirpx.com/file/1475071/+&cd=1&hl=lv&ct=clnk&gl=lv

SA vērtēšana (*output*) – tūlītējie rezultāti; jau ar „neapbruņotu aci" redzami:

- Mediju saturs – analizē medijos aprakstīto saturu par uzņēmumu; kvalitatīvos rādītājus pārvērš un iztulko kvantitatīvajos, lietojot noteiktu klasifikāciju vai kodēšanu;
- Internets – līdzīgi kā mediju analīzē, vērtē saturu un pārvērš kvantitatīvos mērījumos; Vēl var analizēt datuplūsmas tendences – klikšķu skaitu, pavadīto laiku lapā, apmeklētāju skaitu;
- Apmeklētāju skaits – ja SA stratēģijas izpildē ir ietilpis pasākumu veids, ko var apmeklēt klātienē, tātad apmeklētāju skaists ir kā mēraukla. Vēl var atsevišķi izpētīt pēc pasākuma recenzijas vai atsauksmes – to skaits, tonis, viedoklis;
- Sabiedriskās domas aptaujas – analizē vai līdz galvenajām mērķauditorijas grupām ziņojums ir nonācis; kāda ir efektivitāte. Var veikt arī tūlītēju apmeklētāju īsu aptauju pēc pasākuma.

SA vērtēšana (*outtakes*) – nosaka vai mērķauditorijas tiešām saņēma ziņu, pievērsa tai uzmanību, saprata to. Vai saglabāja un spēj atcerēties:

- Informētība un izpratne – lai veiktu šo pētījumu, ir jābūt pieejamiem salīdzināšanas datiem, tātad pētījumam pirms produkta/pakalpojuma nodošanas auditorijai;
- Atcerēšanās – šos pētījumus (anketēšana, intervija, fokusa grupa) veic pēc kāda laika, kad SA posms ir beidzies; mērķis uzzināt vai mērķauditorija atceras kādu stāstu, notikumu, runu, kas notikusi SA laikā.

SA vērtēšana (*outcomes*) – nosaka vai mērķauditorijā mainījās viedoklis, uzvedība un attieksme saistībā ar SA veiktajām darbībām:

- Attieksme un priekšroka – mēra to, ko cilvēki saka par tēmu: vārdu izvēle, tonis, viedoklis;
- Uzvedība – augstākais iespējamais mērījums – vai mērķauditorijas paradumi ir mainīti. Grūti pierādāmas darbības cēloņsakarības. Jo specifiskāks SA mērķis un darbības, jo vieglāk nosakāms iznākums.[1]

Autore secina, ka ir SA efektivitāti var novērtēt ar dažādu metožu palīdzību. Būtībā, būtu jāizvēlas, pēc autores domām, vismaz 3 dažādi vērtēšanas veidi, lai iegūtu maksimāli objektīvu informāciju par SA stratēģijas gaitu un rezultātiem.

[1] Guidelines for measuring the effectiveness of PR prorgrams and activities, 2003, [tiešsaiste] [skatīts 25.11.2016] Pieejams: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf

Autore, no iepriekš aprakstītā secina, ka SA pastāv arī tad, ja organizācija šai disciplīnai nepievērš uzmanību t.i. neveido plānotu komunikāciju ar sabiedrību. Organizācija var iemantot sabiedrībā reputāciju vai tēlu, kas ir veidojies stihiski ārpus tās sienām, ja netiek pievērsta pietiekami liela uzmanība SA vadīšanai. Rezultātā, var izveidoties kļūdains viedoklis par organizācijas darbību un nodomiem.

SA ir veids, kā arī ar nelieliem līdzekļiem var veidot dialogu ar sabiedrību, izmantojot, piemēram, vienkāršu pieklājību telefonsarunās ar klientiem. Tas nozīmē, ka SA nav tikai ārēji vērstas darbības, bet gan arī tās izriet no organizācijas iekšienes. Ja organizācijas darbinieki ir pilnībā informēti par tās mērķiem, misiju un vīziju, kā arī kopumā ir apmierināti ar darba vidi, tie netiešā veidā, saskaroties ar klientiem, radīs patīkamu pirmo iespaidu par organizāciju.

Būtisko lomu organizācijā ieņem SA speciālists, kuram ideālā gadījumā, būtu jābūt zinošam par visām organizācijas darbībām un iekšējām norisēm. SA speciālists ieņem vidutāja lomu starp organizācijas augšējiem līmeņiem (vadība, priekšniecība) un darbiniekiem, kā arī ārējo sabiedrību. Zinot visu iesaistīto lomu, SA speciālists var izstrādāt atbilstošu stratēģiju. Būtiski ir informēt organizācijas darbiniekus par tās esamību un mērķiem.

SA stratēģija sastāv no 4 secīgiem procesiem, kas ir izpēte, mērķi, plānošana un izvērtēšana. Analīze un izpēte ļauj stratēģijai piepildīt darbības paredzētā veidā, maksimāli izslēdzot neproduktīvus, neparedzētus efektus. Pastāv vairāku veidu izpētes, kuras organizācija var veikt, lai novērtētu iekšējās un ārējās vides ietekmi, kā arī mērķauditorijas viedokli. Kad vides izpēte ir veikta, nākamais posms ir mērķu noteikšana, kur mērķis kalpo, kā virziena rādītājs un sakņojas organizācijas misijā un vīzijā. Pēc pirmo divu punktu izpildes, seko plānošana, kurā ietilpst uz izpētes balstīta komunikācijas kanālu izvēle, vēstījuma veidošana, kā arī budžeta ieviešana.

Kā pēdējais punkts ir izvērtēšana, kas kalpo kā iepriekš veikto darbību analīze. Jābūt noteiktiem kritērijiem, pēc kuriem tā tiek veikta. Autoresprāt, svarīgi, lai kritēriji būtu zināmi jau pirms SA ieviešanas, tāpat iespējams izmantot kādu no iepriekš veiktajām izpētes metodēm, lai konstatētu rezultātu izmaiņas.

Būtiskākais šajā procesā ir visu iesaistīto informētība, plāna skaidra definēšana, kontrolēta virzīšanās uz izpildāmu mērķi, kā arī jāspēj pēc rezultātu novērtēšanas, konstatēt procesā pieļautās kļūdas, tās novērst un pilnveidot, tādejādi uzlabojot nākamo SA stratēģiju.

2. LLMC sabiedrisko attiecību aktivitāšu analīze

Darba autore šajā nodaļā raksturo pētāmo organizāciju, kā arī tās ārējās un iekšējās vides ietekmējošos faktorus. Lai tos noteiktu, autore veica PEST un SVID analīzes.

Lai izprastu LLMC nostāju sabiedrisko attiecību jomā, darba autore intervēja centra projektu vadītāju Alisi Ziemuli. Intervijas mērķis bija noskaidrot centra mērķauditoriju, kanālus caur kādiem centrs uzrunā to, kā centrs sevi redz nozares kontekstā – vai centra mērķi tiek izpildīti, pateicoties sabiedrisko attiecību darbībām.

Lai noskaidrotu kā LLMC projekta vadītājas teiktais saskan vai atšķiras no mērķauditorijas viedokļa, autore veica fokusa grupas interviju. Fokusa grupas mērķis bija noskaidrot, ne tikai to, vai respondenti atpazīst LLMC, zina par tā funkcijām un darbība sfēru, bet arī uzzināt informāciju par iespējamām komunikācijas barjerām un to, kā mērķauditorija uztver tagadējo LLMC darbību publiskajā telpā.

Kā trešo pētniecības metodi, darba autore izmantoja dokumentu analīzi, jeb mājaslapas analīzi, kur izvērtēja LLMC spēju pasniegt informāciju viegli uztveramā formā. Mājaslapa ir katras organizācijas vizītkarte, kura kalpo kā pirmā iespaida radītāja – tajā potenciālajam apmeklētājam ir jāspēj ātri atrast informāciju, tai ir jābūt pasniegtai ērtā un pārskatāmā veidā, lai neaizņemtu pārāk daudz laika.

Un kā ceturto pētījuma metodi, darba autore izmantoja mediju monitoringu, lai noskaidrotu LLMC komunikācijas biežumu, ziņu saturu veidu un atgriezenisko saiti. Tāpat autore veica sociālo mediju kontu salīdzinājumu starp nozares organizācijām, lai noskaidrotu LLMC konkurentu komunikācijas veidu.

2.2. Latvijas Laikmetīgās mākslas centra raksturojums

Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs ir veidots uz Sorosa Mūsdienu mākslas centra - Rīga bāzes, kas tika dibināts 1993.gadā. Tā Latvijā bija nozīmīgākā organizācija, kura ieguldīja un sniedza atbalstu laikmetīgās mākslas attīstībai. Organizācijas mērķis bija ar mākslas starpniecību un līdzdalību veicināt demokrātiskas un atvērtas sabiedrības veidošanu.

Pēc 7 gadu veiksmīgas darbības, 2000.gadā Sorosa fonds – Latvija, Kultūras ministrija un Rīgas Dome, izmantojot Sorosa mūsdienu mākslas centra bāzi, nodibināja Latvijas Laikmetīgās mākslas centru.

2004.gadā Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs kļūst par nevalstisku organizāciju – biedrību un tā direktore ir mākslas zinātniece un kuratore Solvita Krese.

Sākotnēji mākslas centru vadīja valde, kas pildīja arī ekspertu funkciju un noteica kādi projekti īstenojami. Valde sastāvēja no 8 valdes locekļiem. Šobrīd vienīgais valdes loceklis un vienlaicīgi centra vadītājs ir Solvita Krese.

Finansējums - Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs sākotnēji saņēma finansējumu no Sorosa fonda un Kultūras ministrijas, bet šobrīd no Kultūras ministrijas un Rīgas Domes. Tāpat centrs saņem atbalstu no ABLV Bankas, kas sniedz telpas Rīgas klusajā centrā Alberta ielā 13. Projektiem centrs piesaista finansējumu no dažādām lokālām struktūrām, kā, piemēram, Latvijas Kultūrkapitāla fonds, no organizācijām, kā Britu padome, Gētes institūts, Eiropas Komisijas un Skandināvijas mākslas fondiem – gandrīz no visiem to reģionu fondiem, ar kuru māksliniekiem centrs sadarbojas.[1]

Personāls - Latvijas Laikmetīgās mākslas centra vadītājas Solvitas Kreses komandā ietilpst 9 darbinieki. Trīs izglītības centra darbinieces, trīs projektu vadītājas, viena izglītības projekta vadītāja, sabiedrisko attiecību un publicitātes speciāliste un grāmatvede.

Organizācijas darbības joma - Tā ir nevalstiska organizācija ar mērķi nodrošināt laikmetīgās mākslas procesu nepārtrauktību un integrāciju starptautiskā apritē. Organizācija sistemātiski veicina laikmetīgās mākslas procesus, aktīvi organizējot dažādus projektus Latvijā. Centrs veido izstādes, organizē laikmetīgās mākslas festivālu SURVIVAL KIT, veic pētījumus, apkopo un izplata informāciju par laikmetīgo mākslu, rīko lekcijas, diskusijas, konferences, attīsta starpdisciplināras un inovatīvas kultūras iniciatīvas, piedalās kultūrpolitikas veidošanā. [2]

Latvijas Laikmetīgās mākslas centra mērķi ir:

- Veicināt un atbalstīt Latvijas laikmetīgās mākslas attīstību un tās iekļaušanos starptautiskā apritē,
- Paplašināt sabiedrības, īpaši bērnu un jaunatnes, izglītības un informācijas iespējas par laikmetīgās mākslas procesiem,
- Iepazīstināt Latvijas sabiedrību ar starptautiskām mākslas aktivitātēm,
- Pētīt, apzināt un ietekmēt mākslas procesu attīstību un kopsakarības,
- Veicināt Latvijas kultūrvides attīstību,
- Sekmēt integrācijas procesu sekmīgu norisi,
- Veicināt radošās uzņēmējdarbības modeļu attīstību un izplatību,
- Vairot kultūras kā instrumenta pielietošanu sociālo jautājumu risināšanā [3]

[1] Intervija ar Solvitu Kresi, žurnāls „Studija“ arhīvs, 2003, [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2015.] Pieejams: http://www.studija.lv/?parent=1693

[2] *Par LMC* [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2015]. Pieejams: http://www.lcca.lv/lv/par-lmc/

[3] *Biedrības „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs”* statūti. Apstiprināti 2014.gada 27.martā, 1 lpp

Lai novērtētu LLMC ārējās vides ietekmējošos faktorus, darba autore izveidoja PEST analīzi.

2.1. tabula

Biedrības „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs" PEST analīze

Politiskie faktori	**Ekonomiskie faktori**
• Valsts nodokļu politika • Darbaspēka likumi • Politiskā stabilitāte	• Projektu finansējums • Pirktspēja (inflācija/deflācija) • Konkurence
Sociāli faktori	**Tehnoloģiskie faktori**
• Izglītības līmenis • Demogrāfija • Tendences • Tradīcijas	• Komunikācijas veids • Informācijas ieguve • Jaunu tehnoloģiju apguve/izmantošana

Valsts nodokļu politika: kā viens no būtiskākajiem politiskajiem faktoriem, pēc autores domām, ir valsts nodokļu politika. Pēdējo gadu laikā, Latvijā nodokļu politika ir bijusi nepastāvīga un bieži mainīga. NVO un bezpeļņas organizāciju gadījumā, kuras strādā rūpīgi aprēķinot finanšu daudzumu, raksta projektu pieteikumus, lai piesaistītu papildu finansējumu, jebkura nodokļu politikas izmaiņa, kas tieši ietekmē NVO darbu, būtiski sarežģī tās darbu.

Darbaspēka likumu izmaiņas: šobrīd Latvijā aktuāla tēma par mikrouzņēmuma nodokļa maksātāju likuma izmaiņām. LLMC veido dažādus projektus, kas nav tieši saistīti ar organizācijas ikdienu t.i. vienreizēji projekti vai, piemēram, festivāls *Survival Kit.* Šāda tipa projektos, bieži tiek piesaistīti darbinieki uz projekta laiku, kas ir noformēti kā pašnodarbinātas personas vai mikrouzņēmuma nodokļa maksātāji – lielāka nodokļu likme, nozīmē dārgāku darbaspēku.

Politiskā stabilitāte: pēc autores domām, svarīgi, lai māksla un kultūra tiktu saprasta un atbalstīta, nemainīgi no valdošo politisko spēku puses. Tomēr, autore uzskata, ka Latvijā, vismaz kultūras jomā, nevalda politiskā pēctecība t.i. mainoties Kultūras Ministrijas vadībai, mainās prioritārās kultūras jomas. Centram ir atkāroti jāvēršas pie tās un atkārtoti jāskaidro laikmetīgās mākslas nozīme Latvijas kultūras kontekstā. Tas ir darbietilpīgs process.

Autore uzskata, ka organizācijai ir grūti ietekmēt politisko faktoru pārmaiņas, tomēr tā var aktīvi sekot tām līdzi, lai laicīgi sagatavotos. Tāpat, organizācija vai tās vadītājs var piedalīties nodokļu politikas veidošanā vai, piemēram, lēmumu un finansējuma pieņemšanā, kā darba grupu dalībnieks vai ministriju konsultants. Jāatzīmē, ka LLMC, deklarējot mērķus,

ir minējis radošās uzņēmējdarbības veicināšanu un kultūrvides attīstīšanu – abi cieši saistīti ar politiskiem faktoriem.

Projektu finansējums: LLMC nodrošina savu darbību rakstot projektu pieteikumus, lai nodrošinātu, ne tikai atsevišķu projektu tapšanu, bet arī LLMC pastāvēšanu. Svarīgi projektus rakstīt kvalitatīvi un pārdomāti, kā arī laicīgi. Pastāv risks, ka finansējums var tikt nepiešķirts.

Pirktspēju: cieši saistīta ar inflāciju/deflāciju. LLMC Ofisa galerijā rīkotās izstādes ir bezmaksas, bet, piemēram, festivāls „*Survival Kit"*, vai nesenā izstāde „Kinētiskā arheoloģija" ir maksas. Tāpat, jāņem vērā, jo pirktspēja zemāka, jo zemāks pieprasījums pēc otrās nepieciešamības precēm/pakalpojumiem, tātad kultūras. Organizācijai, jāspēj izjust šīs izmaiņas, jāveido pieejams piedāvājums, piemēram, izstādes vai simpozija digitalizēšana – publicēšana elektroniskajos medijos, tādejādi potenciālais apmeklētājs ietaupa gan laiku, gan naudu (arī ceļanaudu).

Konkurence: šobrīd, laikmetīgās mākslas jomā, darbojas spēcīgi konkurenti kā MVT un KIM?. Konkurenti ir jāiepazīst, jāizvērtē to darbības sfēra/niša, jāparedz to darbības un jārīkojas proaktīvi un kvalitatīvi.

Izglītības līmenis: viens no būtiskākajiem sociālajiem faktoriem, atsaucoties un teorijas daļā atspoguļoto informāciju, ir. Laikmetīgās mākslas mērķauditorija ieņem pirmo vietu pēc izglītības līmeņa. Būtiski apzināties šo faktoru, lai radītu atbilstošu piedāvājumu.

Demogrāfija: otrs punkts, kas kļuvis aktuāls pēdējo gadu laikā, ir demogrāfijas situācija Latvijā. LLMC nevar to ietekmēt, bet to var paredzēt.

Tendences: tāpat svarīgas ir valdošās tendences gan Latvijā, gan ārpus tās robežām. Tās var būt ne tikai tendences mākslas un kultūras jomā, bet arī tehnoloģiju jomā. Lai spētu piedāvāt aktuālu pakalpojumu vai preču piedāvājumu, organizācijai ir jāspēj būt mūsdienīgai, jāseko līdzi tendencēm un jāreaģē.

Tradīcijas: pēc autores domām, latviešu sabiedrībā ir plaši izplatīta kultūras dzīves apzināšana un baudīšana, tomēr laikmetīgā māksla joprojām ir svešs jēdziens. LLMC ir jāapzinās savas jomas specifika un jāpieņem, ka sabiedrības iespējamā nezināšana – tikai apzinoties šo punktu, autoresprāt, organizācija var veidot sabiedrisko attiecību stratēģiju. Pieņemot, ka pastāv daļa sabiedrības, kurai laikmetīgā māksla ir sveša.

Komunikācijas veids un informācijas ieguve: ir krasi atšķirīga no laika, kad nebija izplatīti sociāli mediji. Šobrīd aktuālas ir īsas ziņas, komunikācijas ātrums, pieejamība, lasāmība t.i. iespēja to lasīt gan no *android* ierīcēm, gan planšetēm, pat rokas pulksteņiem. Vēl svarīga ir jaunu tehnoloģiju apguve un izmantošana, jo mūsdienās sabiedrība ļoti ātri pāriet uz jaunā lietotnēm, ierīcēm un citiem *gadžetiem*.

Autore secina, ka jebkurā no PEST ārējās vides faktoriem, būtiska ir organizācijas spēja būt ieinteresētai ārējās vides izmaiņās, tai jābūt proaktīvai un mūsdienīgai. Jāspēj ātri reaģēt un atbilstoši plānot. Daži punkti ir netieši saistīti, kā piemēram „*tendences*" un „*tehnoloģijas*", kā piemēru var minēt, tendenci lasīt ceļā vai stāvot rindā, no kā izriet, ka saturam ir jābūt ērti pārskatāmam, viegli pieejamam mobilajās ierīcēs. Ne visas organizācijas savu mājaslapu saturu ir pielāgojošas mobilajam skatam – tiek zaudēti potenciāli klienti, kuri nespēj orientēties lapas izklājumā.

Darba autore ir veikusi SVID analīzi un izveidojusi matricu par biedrību „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs" (turpmāk tekstā LLMC), ar mērķi, lai identificētu centra stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus. Tas ir darīts tāpēc, lai atrastu iespējas, kā uzlabot centra darbību, un paredzētu iespējamos draudus, kurus var laicīgi novērst. SVID analīzi var apskatīt 2.2. tabulā.

LLMC iekšējie faktori – stiprās puses

Autore uzskata, ka LLMC pamats ir zinoša, profesionāla komanda. Kā jebkurai organizācijai – darbinieks ir galvenais resurss. LLMC vadītāja ir rūpīgi atlasījusi komandu, kura labi sastrādājas un saprotas. Darba autore novēroja, ka mikroklimats ir ļoti svarīgs LLMC darbiniekiem, lai varētu pēc iespējas efektīvāk strādāt. Nākamā stiprā puse ir veiksmīga partnerība ar ilggadējiem atbalstītājiem. Arī šajā punktā atklājas, ka sadarbība ar LLMC ir patīkama un viegla, līdz ar to, ir iespējams izveidot ilglaicīgas attiecības ar atbalstītājiem un tehniskajiem darbiniekiem, kuri tiek piesaistīti uz izstāžu iekārtošanas laiku. Būtiski, ka uzņēmumi/cilvēki viens otru pazīst un zina katra darba stilu, līdz ar to nav nepieciešams laiks, lai uzņēmumi viens otru iepazītu un izskaidrotu redzējumu.

LLMC komanda strādā ļoti aktīvi un piedāvā gan lielāka, gan mazāka mēroga izstādes un pasākumus. LLMC telpās vienmēr notiek kāda izstāde. Reizi gadā notiek Baltijā lielākais laikmetīgās mākslas festivāls „Survival Kit", kā arī komanda strādā ar Latvijas māksliniekiem un pārstāv tos dažādās izstādēs, kā piemēram Venēcijas bienālē K.Neiburgu. [1]

Kā ceturto punktu darba autore izraudzījusies – unikālas bibliotēkas un arhīva esamību. LLMC kopā dibināšanas ir nodarbojies ar Latvijas laikmetīgās mākslas pētīšanu, analizēšanu un arhivēšanu.

[1] Pirms došanās ceļā Rīgā atrāda Venēcijas biennāles Latvijas paviljonu [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: http://www.delfi.lv/kultura/news/culturenvironment/foto-pirms-dosanas-cela-riga-atrada-venecijas-biennales-latvijas-paviljonu.d?id=45774198

2.2.tabula

Biedrības „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs" SVID analīze

Iekšējie faktori	
STIPRĀS PUSES	**VĀJĀS PUSES**
S1 – Zinoša, profesionāla komanda S2 – Veiksmīga partnerība ar ilggadējiem atbalstītājiem S3 – Plašs un kvalitatīvs pasākumu piedāvājums S4 – Unikāla bibliotēka, arhīvs	V1 – Atrašanās vieta V2 – Neliela izstāžu zāle V3 – Nepietiekami cilvēkresursi V4 – Netiek veikts mediju monitorings vai mērķauditorijas izpēte/analizēšana
Ārējie faktori	
IESPĒJAS	**DRAUDI**
I1 – Sociālo tīklu un tehnoloģiju apguve informācijas nodošanai I2 – Brīvprātīgo piesaiste I3 – Jaunu sadarbības iespēju rašana (mācību iestādes; citi nvo) I4 – jaunas mērķauditorijas uzrunāšana	D1 – Finansējuma trūkums (nepiešķir projektiem naudu) D2 – Konkurence D3 – Darbinieku izdegšana D4 – intereses neesamība no sabiedrības par D5 – Valsts politika

LLMC iekšējie faktori – vājās puses

Pēc autores domām LLMC vājā puse ir atrašanās vieta. Lai arī apkaime ir skaista un vēsturiski nozīmīga (Klusais centrs/Alberta iela), pats centrs ir grūti sasniedzams. Tas atrodas 6 stāvā, aiz parādes durvīm, kurām ir kods. Cilvēki no ielas, ejot garām, nemaz nenojauš, ka virs viņiem atrodas vieta, kura ir atvērta apmeklētājiem.

Kā otrā vājā puse – neliela izstāžu zāle. LLMC telpās atrodas „Ofisa galerija", kas būtībā ir ļoti interesanta, tomēr tas darbs un enerģija, kas tiek ielikta 15kvm telpā, ir neatbilstoši liela pret apmeklētāju skaitu. No trešā punkta izriet arī tas, ka LLMC ir neliels skaits darbinieku, kas paralēli nodarbojas ar dažādiem projektiem – izstāžu rīkošana, festivāls, arhivēšana, pētniecība, konsultēšana, ārzemju izstāžu rīkošana utt. Palielināt štatu vietas nav iespējams gan telpu, gan ierobežotu finanšu resursu dēļ.

Tāpat, darba autore prakses laikā novēroja, ka LLMC netiek veikta mērķauditorijas analīze vai mediju monitorings. Pastāv rīki kā *google analytics* un *facebook,* tomēr dēļ nepietiekamā darbinieku skaita, neviena nav laika iedziļināties tajā, kā LLMC tiek atspoguļots medijos, ko par to saka sabiedrība, vai ir aizsniegta mērķauditorija utt.

LLMC ārējie faktori – iespējas

Darba autore uzskata, LLMC neizmanto pilnībā tehnoloģiskos risinājumus un sociālos tīklus. Uz šo brīdi aktīva darbība notiek tikai *Facebook* portālā.

LLMC komanda ļoti labi tiek galā, kad ir jāpiesaista brīvprātīgie atsevišķiem projektiem, kā piemēram „Survival Kit", tomēr pēc autores domām, brīvprātīgos ir iespējams piesaistīt arī regulāro darbu laikā – kā praktikantus.

Kā trešo iespēju, darba autore redz jaunu sadarbības iespēju rašanu, kā, piemēram, ar mācību iestādēm, īpaši mākslas skolām un piemēram dažādiem NVO, kas saistīti ar jauniešu izglītību un brīvā laika pavadīšanu.

Darba autore kā ceturto iespēju uzskata iespēju uzrunāt jaunu mērķauditoriju. Trešajā nodaļā darba autore analizē fokusa grupā iegūtās atziņas, kur secina, ka LLMC ir potenciāls uzrunāt vēl daļu cilvēku, kurus vienkārši nav sasniegusi LLMC ziņa.

LLMC ārējie faktori – draudi

Kā pirmo draudu faktoru, autore uzskata iespējamo finansējuma trūkumu. LLMC nodrošina savu darbību ar projektu pieteikšanu VKKF, kas būtībā ir konkurss – tātad, pastāv iespēja, ka finansējums var tik nepiešķirts.

Darba autore uzskata, ka LLMC ir izveidojusies konkurence no salīdzinoši jaunas biedrības „Mākslai vajag telpu", kā arī „KIM?" – laikmetīgās mākslas izstāžu zāli.

Balstoties uz LLMC vājo pusi – nepietiekams darbinieku skaits, pastāv liela iespējamība, ka darbinieki var „izdegt" vai pamest biedrību, meklējot mazāk intensīvus darba apstākļus.

Kā pirmspēdējo punktu, darba autore atzīmē iespējamo intereses zudumu vai neesamību no sabiedrības par laikmetīgās mākslas norisēm. Tas var būt saistīts ar sabiedrības kopējiem ekonomiskajiem rādītājiem – cilvēki ietaupa laiku un naudu, neapmeklē pasākumus, izvēlas vieglāk aizsniedzamus vai saprotamāka formāta pasākumus.

Un šobrīd ļoti aktuāls drauds ne tikai LLMC, bet arī citām organizācijām ir valsts politikas mainīgums nodokļu jautājumā. Tiek pieņemtas izmaiņas mikrouzņēmumu nodokļu politikā, kas īpaši ietekmē nevalstiskās organizācijas, kuras ļoti bieži algo darbiniekus tikai uz projektu laiku vai tikai, lai izpildītu kādu īslaicīgu darbu.

SVID matrica – risinājumi

Darba autore, balstoties uz SVID analīzē atklātajiem faktoriem, ir izveidojusi matricu, kurā pretnostatījusi ārējos un iekšējos faktorus. Matricā vislielākais skaits pretnostatītu faktoru ir sadaļā stiprās puses un iespējas. (skat tabulu 2.2.)

Iespējas un vājās puses

I4V4 – LLMC nav veicis mērķauditorijas analīzi (ne aptaujas, intervijas), mediju monitorings tiek veikts virspusēji (nav analizēt komentāri vai tendences); Autore uzskata, ka tā ir neizmantota iespēja – ir jāveic iepriekš minētās darbības, jo pastāv iespēja, atrast noderīgu informāciju par LLMC darbību.

I2V3 - Lai kompensētu nepietiekamu darbinieku skaitu, ir jāveic brīvprātīgo piesaiste, ne tikai festivāla „Survival Kit" laikā, bet arī pašreizējo darbu laikā.

I3V2 - LLMC var uzrunāt telpu īpašniekus, kā tas tiek darīts festivāla laikā, lai izstādītu, piemēram *pop-up* izstādes (piemēram, ofisa galerijas saturs). Tādejādi kļūstot pieejamāki.

I3V1 - Šie punkti sasaucas ar iepriekšējiem faktoriem (neliela izstāžu zāle – atrašanās vieta), kā minēts, veidojot izstādes vai pasākumus ārpus LLMC telpām, centrs kļūtu un tā saturs kļūtu pieejamāks.

2.2.tabula

Biedrības „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs" SVID matrica

	STIPRĀS PUSES				**VĀJAS PUSES**			
	S1 – Zinoša, profesionāla komanda	S2 – Veiksmīga partnerība ar ilggadējiem atbalstītājiem	S3 – Plašs un kvalitatīvs pasākumu piedāvājums	S4 – Unikāla bibliotēka, arhīvs	V1 – Atrašanās vieta	V2 – Neliela izstāžu zāle	V3 -Nepietiekami Cilvēkresursi	V4 Netiek veikts mediju monitorings
IESPĒJAS								
I1 – Soc.tīklu un teh.apguve			■					
I2 – Brīvprātīgo piesaiste	■						■	
I3 – Sadarbības iesp.				■	■	■		
I4 – Jauna mērķauditorija			■					■
DRAUDI								
D1 – Finansējuma trūkums		■						
D2 – Konkurence	■		■		■			
D3 – Darbinieku izdegšana							■	
D4 – intereses neesamība no sabiedrības par laikmetīgo mākslu			■					■
D5 – Valsts politika				■				

Iesējas un stiprās puses

I2S1 – LLMC ir spēcīga, zinoša un pieredzes bagāta komanda. Pēc autores novērojumiem, darbinieki ir ļoti atvērti un tendēti uz sadarbību, tāpēc autore uzskata, LLMC ir praktikantiem

pateicīga vide, kā arī darbiniekiem (ja pareizi tiek deleģēti darbi) tiktu atvieglots darba process. Tāds kā *win-win* – pieredze praktikantiem/darbu sadalīšana.

I3S4 – Centrs kopš 1992.gada nodarbojas ar unikālu materiālu vākšanu, analizēšanu un pētīšanu par Latvijas laikmetīgo mākslu. Autore uzskata, ka LLMC ir iespēja popularizēt sevi caur bibliotēkas un arhīva aktualizēšanu mācību iestādēs.

I4S3 – LLMC rīko dažāda veida kultūras pasākumus, kas būtībā variē no specializētiem diskusiju vakariem mākslas entuziastiem, līdz interaktīvām, aizraujošām izstādēm un festivāliem. Centram ir iespēja uzrunāt caur vieglāka satura pasākumiem jaunu mērķauditorijas segmentu, kuru pēc tam ir iespējams iepazīstināt arī ar citiem LLMC produktiem/pakalpojumiem.

I1S3– Autore ir novērojusi prakses laikā, ka LLMC tiek izmantots šaurs loks sociālo tīklu t.i. *facebook*. Autore uzskata, ka centram ir liels potenciāls apgūt arī tādus tīklus kā *youtube* un *twitter*, piemēram, veidojot izstāžu vai diskusiju video materiālus. Tas būtiski satuvinātu arī ar potenciālo mērķauditoriju, kura laika trūkuma dēļ nav varējusi apmeklēt LLMC pasākumus, bet labprāt to noskatās/noklausās kādā brīvā brīdi internetā.

Draudi un vājās puses

D2V1 - Pēc autores domām, LLMC konkurenti ir labākās pozīcijās, jo atrodas daudz pieejamākā vietā, piemēram KIM?. Vienīgais veids kā LLMC uz šo brīdi nonāk tuvāk mērķauditorijai, ir caur festivālu „Survival Kit" un projektiem kā „*Hardija Lediņa gads*".

D3V3 – LLMC pastāv liela iespējamība, ka nepietiekamo cilvēkresursu dēļ, esošie darbinieki var izdegt vai aiziet uz citu darbavietu, kur darba temps ir mierīgāks. Šis punkts ir saistīts ar finansējuma trūkumu, kā arī nelielajām telpām.

Draudi un stiprās puses

D2S1 – Lai arī šobrīd Latvijā darbojās jau 3 ar laikmetīgo mākslu saistītas biedrības, tomēr LLMC ir liela priekšrocība – zinoša, pieredzes bagāta komanda, kuras veidotie projekti ir guvuši atzinību sabiedrībā. Kā arī, LLMC vadītāja ir ar ilglaicīgu pieredzi tieši Laikmetīgās mākslas laukā un kultūrpolitikas veidošanā. S.Krese tiek uzskatīta kā viedokļa līderis laikmetīgās mākslas sfērā.

D1S2 – LLMC katru gadu iesniedz projektu pieteikumus VKKF un citos kultūras finansējuma fondos, kā arī sadarbojas ar vairākām vēstniecībām Latvijā un ABLV banku. Pēc autores domām, centrs ir izveidojis plašu sadarbības tīklu, kā arī ir apzinājis plašu iespējamo finansējuma avotu skaitu. Līdz ar to, pastāv pamatots pieņēmums, ka, ja kādā no projektu

pieteikumiem finansējums netiktu piešķirts, centrs varētu atrast to citur, pamatojot to arī ar ilggadēju un veiksmīgu sadarbību.[1]

D2S3 – LLMC atšķirībā no KIM? un MVT nodarbojas ar ļoti īpašu laikmetīgās mākslas interpretāciju. LLMC cenšas iziet no rāmjiem, uzņemt māksliniekus, kuri veido neordinārās instalācijas, kuras bieži vien nav iespējams nemaz ievietot izstāžu zālē. Tāpat, centrs veic rūpīgu konteksta izpēti saistībā ar izstādītajiem darbiem, veido diskusiju ciklus. Sniedz tā teikt „konfekti", kurā apmeklētājs var vienu darbu apgūt no dažādām perspektīvām. Šī iemesla pēc, autore uzskata, ka LLMC ir potenciāls noturēt gan savu mērķauditoriju, gan piesaistīt jaunu.

D4S3 – Arī šis punkts savienojas ar iepriekš minēto D2S3. LLMC veidotajam saturam ir potenciāls uzrunāt arī tādu mērķauditoriju, kuras interese nav saistīta ar mākslu, bet iespējams viņus var pierunāt atnākt, ja piedāvājums ir „izkāpis no rāmjiem" (neatrodas tradicionālā izstāžu zālē).

D5S4 – Valsts nodokļu politika būtiski ietekmē visas uzņēmējdarbības formas, un īpaši nevalstiskās bezpeļņas organizācijas, kuru galvenā nodarbe ir mākslas un kultūras popularizēšana. Autore uzskata, ka LLMC, draudu gadījumā (valsts samazina finansējuma, nosaka neizdevīgu/neizpildāmu nodokļu slogu), ir jārunā un jāatgādina par centra unikālo bibliotēku un arhīvu, kādu neveido neviena cita iestāde Latvijā. LLMC arhīvs ir Latvijas kultūras mantojums. Šis arguments būtu jālieto, lai pamatotu LLMC darbības nepārtrauktību.

Darba autore uzskata, ka SVID analīze ir lielisks organizācijas analīzes instruments. To var pielietot, gan analizējot organizāciju kopumā, gan projektus vai izstādes atsevišķi no organizācijas. Tāpat autore uzskata, ka ir lietderīgi veikt atkārtotas SVID analīzes, jo gan iekšējie, gan ārēji faktori ir mainīgi, tādejādi, sekojot aktīvi līdzi pārmaiņām, organizācija var laicīgi sagatavoties vai izveidot darba plānu turpmākajam laikam posmam.

SVID analīze atklāj arī tādus faktorus, kurus organizācija nespēj vai pagaidām nespēj ietekmēt. Kā faktors, kuru relatīvi nav iespējams ietekmēt ir: valsts politika, kaut gan pēc autores domām, LLMC vadītāja aktīvi cenšas to ietekmēt kultūrpolitikas jomā. Vēl pastāv faktori, kurus varētu ietekmēt nākotnē, kā: atrašanās vieta un nelielā izstāžu zāle. Domājot par nākotnē plānoto Laikmetīgās mākslas muzeju, autore uzskata, ka pastāv iespējamība uzrunāt LMM pārstāvošās institūcijas, lai rastu iespējamību LLMC daļēji vai pilnībā pārcelt (telpas) uz jaunajām muzeja telpām.

[1] Atbalstītāji. [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://www.lcca.lv/lv/atbalstitaji/

2.2. Intervijas ar LLMC projektu vadītāju analīze

Darba autore, kā pirmo empīriskā pētījuma metodi, izvēlējās interviju ar LLMC projektu vadītāju Alisi Ziemuli. Intervija tika papildināta ar 5. un 6.jautājumu, pēc otrās metodes veikšanas „fokusa grupa". Autore izvēlējas veikt sarunu tieši ar A.Ziemuli, jo viņa ir ilglaicīgs LLCA darbinieks, kā arī ir strādājusi dažādos amatos – brīvprātīgo koordinators, projektu vadītāja asistents, projektu vadītāja un sabiedrisko attiecību speciālists. Kā arī šobrīd A.Ziemule ir viena no darbiniecēm, kura aktīvi komunicē ar brīvprātīgajiem un praktikantiem.

Autore uzdeva jautājumus, kas saistīti ar LLMC sabiedrisko attiecību stratēģiju, tieši nenorādot uz stratēģijas nepieciešamību, bet gan iztaujājot par dažādiem SA stratēģijas aspektiem, kā, piemēram, mērķauditorijas noteikšanu un komunikācijas kanāliem.

Analīze veikta kvalitatīvās pētniecības metodes manierē. Intervijas var apskatīt pielikumā Nr.1.

Lai SA stratēģija būtu veiksmīga, viens no pamata faktoriem ir pareizi noteikta mērķauditorija – tās atpazīšana. Autore uzdeva jautājumu par mērķauditorijas definēšanu, tās veidu. (skatīt 1.pielikum 1.jaut). No atbildes autore secina, ka LLMC ir definējuši savu mērķauditoriju. Tie ir kultūras un mākslas profesionāļi, jomas pārstāvji, studenti. Pārsvarā vecumā līdz 40 gadiem. A.Ziemule uzskata, ka lielāko daļu jaunās mērķauditorijas LLMC ir izdevies piesaistīt caur festivālu „Survival Kit": *„Kopš veidojam festivālu „Survival Kit" un piesaistām brīvprātīgos, arī jaunieši ir parādījušies – diezgan daudz."*

Balstoties uz informāciju par mērķauditorijas apzināšanos, autore uzdeva otro jautājumu, ar kura palīdzību vēlējas noskaidrot vai tas, ka mērķauditorija ir definēta, ļauj veidot attiecīgu saturu. Vai tas ir mērķēts. (skatīt 1.pielikumu 2.jaut.). No A.Ziemules atbildes, autore secina, ka saturs netiek veidots ar mērķi aizsniegt konkrētu segmentu. LLMC apzinās, ka rīkotie pasākumi un izstādes piesaista nemainīgu auditorijas veidu, tādēļ var uzskatīt, ka tie ir mērķēti uz iepriekš minētajiem kultūras jomas profesionāļiem. Vēl A.Ziemule atklāja, ka ir izveidota izglītības programma „Lielā Lupa", kur akcents tiek likts uz ģimenēm ar bērniem. Tātad ir vēl viena mērķauditorijas grupa, kurai tiek veltīta uzmanība, tiek veidota atsevišķa programma. Kā arī secināms no atbildes, ka LLMC apzinās, ka ir potenciāls segments, kuru centrs neaizsniedz, bet šobrīd māc šaubas vai ir vērts ieguldīt pūles šajā sektorā - *„šobrīd mēs esam runājušas par mērķauditoriju segmentiem, zinām, ka ir cilvēki, kurus neaizsniedzam, bet...neesam vēl izlēmušas vai ir vērts censties aizsniegt jaunus apvāršņus".* Autore secina, ka LLMC ir atvērti jaunām iespējam un meklē veidus, kā turpināt attīstīties un uzrunāt jaunas auditorijas.

Lai noskaidrotu, kā LLMC vērtē savu popularitāti sabiedrībā, autore uzdeva trešo jautājumu (skat.1.pielikumu 3.jaut). A.Ziemule uzskata, ka centa popularitāte ir nostiprināta un ar labu reputāciju mākslas zinātāju aprindās, bet šaubās vai LLMC ir pazīstams plašākam sabiedrības lokam – *„es neteiktu, ka mēs esam populāri.. tādi ļoti saprotami, viegli sagremojami. Nedomāju, ka esam pirmie, par kuriem atceras, ja domā par kādu izstādi."* Pēc autores domām, LLMC projekti ir populārāki par pašu iestādi. Autore uzskata, ka ir jāizvērtē šīs situācijas iemesli un jāmēģina saprast, kas ir tie iemesli, kas piesaista apmeklētājus LLMC projektiem. Kāpēc LLMC nepaliek atmiņā. Pēc autores domām, tā ir viena no SA stratēģijas problēmām centra darbībā.

Autore vēloties uzzināt sīkāk, kāpēc ir izveidojusies šādā situācija, uzdeva jautājumu par LLMC veiktajām darbībām atpazīstamības celšanai (skat 1.pielikumu 4.jaut.). Darba autore guva apstiprinājumu savām pārdomām par SA stratēģijas problēmām LLMC darbībā. A.Ziemule atbildēja: *„Gandrīz katru gadu runājam par LLMC tēlu, reputāciju. Par to, kur mēs atrodamies, ko mēs vēlamies. It kā ir sajūta, ka esam par klusu, bet tajā pašā laikā, negribētos pazaudēt saturu... kļūt vienkāršāki un saprotamāki tāpēc, lai piesaistītu mērķauditoriju".* Secināms, ka LLMC, baidoties pazaudēt saturu, ir kļuvuši par tā ķīlniekiem. Autore uzskata, LLMC būtu jāveic dažādu segmentu auditorijas anketēšana, lai izzinātu sīkāk tās komunikācijas barjeras, kuras traucē abām pusēm satikties. Iespējams, tādejādi būs rodama atbilde uz pareizās komunikācijas veidu, nezaudējot saturu.

Autore, balstoties uz fokusa grupā iegūto informāciju, turpināja ar piekto jautājumu, par satura sarežģītību un ka informācija līdz auditorijai nenonāk. (skat 1.pielikumu 5.jautājumu). A.Ziemule atzina, ka apzinās komunikācijas barjeru esamību, tomēr atzina, ka pagaidām nespēj rast veidu, kā uzrunāt pietiekami saprotami un kādos kanālos: *„Jā, redz, tur jau tā lieta. Mēs nevaram samazināt kvalitāti t.i. kļūt saprotami, lai gūtu kvantitāti. Tur ir jābūt ļoti gudrai pieejai, lai apzinātu šo auditoriju. Bet pagaidām neesam nonākušas pie tādām idejām, kas derētu gan mums, gan viņiem*". Autore secina, ir ļoti labi, ka LLMC nenoraida informāciju par komunikācijas trūkumu. Tas nozīmē, ka ir iespējamība rast risinājumu satura izvērtēšanai. Papildinot piekto jautājumu, darba autore uzdeva jautājumu par izmantotajiem komunikācijas kanāliem. A.Ziemule atbildēja, ka aktīvi tiek izmantots sociālais portāls *facebook*, kā arī ir pārcelta darbība no mazpazīstamā *vimeo* portāla uz *youtube*. Tāpat, autore uzzināja, ka projektu ietvaros LLMC darbinieki ir piedalījušies raidījumos TV24 un ChaulaTv. Autore uzskata, ka šeit paveras iespēja uzrunāt konkrētos medijus, lai izveidotu ilglaicīgu sadarbību, kā arī varētu informēt tos par pašreizējajām aktualitātēm. No atbildes secināms, arī, ka LLMC tika uzaicināti, nevis paši ir veidojuši komunikāciju.

Darba autore, balstoties uz fokusa grupā iegūto informāciju, par sarežģītas valodas izvēli, uzdeva sesto jautājumu (skat 1.pielikums 6.jaut). A.Ziemule, tāpat kā runājot par saturu, uzskata, ka ir ļoti grūti izvērtēt, kur ir robeža starp sarežģītu un vieglo saturu, kā arī lietoto valodu. Autore uzskata, ka būtu nepieciešams izvērtēt konkurentu komunikāciju sociālajos tīklos, kā piemēram KIM?, kas ir „baltā kuba" mākslas pārstāvis, tātad arī sarežģīta valoda, tomēr sekotāju un apmeklētāju skaits ir būtiski lielāks.

Balstoties uz iepriekš gūto atbildi par LLMC darbinieku šaubām – centra virzība, mērķi, darba autore uzdeva 7.jautājumu. (skat.1.pielikumu 7.jaut). A.Ziemule norāda, ka darbinieku vidū valoda pārdomas un sajūta, ka „kaut kas trūkst". LLMC ir apzinājuši kā vienu no svarīgākajiem komunikācijas barjeras punktiem – atrašanās vietu. Kā arī to, ka iespējams pārāk maz tiek stāstīts par LLMC. Vēl A.Ziemule norāda, ka centrs vēlētos kļūt atpazīstamāks starptautiski, bet vēl nav uzsākts darbs pie stratēģijas izveides. Tāpat autore noskaidroja, ka LLMC tiek jaukts ar KIM? – *„Ir arī gadījies, kad pie mums atnāk un prasa: „Kur ir prezidents?" Un izrādās, ka KIM? pārceļ telpas, ir atklāšana, kurā piedalās prezidents. Cilvēki nezina, neatšķir mūs. Tāds humorīgs gadījums, bet liek aizdomāties...*". Autore secina, ka tieši šādi gadījumi ir kā brīdinājuma signāls par nepareizi izveidotu SA stratēģiju vai arī var liecināt par tās neesamību (apzinātu).

Lai noskaidrotu vai KIM? un MVT tiek uzskatīti kā konkurenti, autore uzdeva astoto jautājumu (skat 1.pielikumu 8.jaut.) A.Ziemule norādīja, ka šīs organizācijas ir konkurenti, tomēr ne tiešā veidā, jo katra organizācijas tomēr pēc darbības atšķiroties.

Darba autore uzdeva devīto jautājumu, lai noskaidroto vai LLMC izmanto vienu no iekšējās vides spēka faktoriem – bibliotēku, lai uzrunātu jaunu mērķauditoriju vai vienkārši nostiprinātu izpratni par LLMC galveno darbības formu (skat. 1.pielikumu 9.jaut.). No atbildes secināms, ka LLMC sniedz konsultācijas, izsniedz materiālus un informāciju par bibliotēkā esošo informāciju, tomēr šī funkcija zināma ļoti šauram cilvēku lokam – *„Tie ir cilvēki, kas jau šeit ir bijuši kāda pasākuma ietvaros, paziņas, paziņu paziņas, bet tā.... vai mēs esam to popularizējuši"*. Pēc autores domām, LLMC noteikti vajadzētu apsvērt iespēju un idejas, kā popularizēt savu unikālo krājumu plašākai sabiedrībai. Piemēram, uzrunājot augstskolas un lektorus, aicinot to studentus uz lekcijām LLMC telpās, aicinot izmantot šo funkciju, tā netieši iepazīstinot arī ar citiem LLMC projektiem.

Saskaņā ar SA stratēģijas teorētiskajiem aspektiem, svarīgi ir izvēlēties komunikācijas kanālus, kuri aizsniedz izvēlēto mērķauditoriju, tāpēc autore uzdeva jautājumu par plašsaziņas līdzekļu izmantošanu (skat 1.pielikums 10.jaut.). A.Ziemule norādīja, ka aktīvi tiek izmantots sociālo tīklu konts *facebook* un ir ļoti laba sadarbība ar žurnālu „*Studija*" –(mērķauditorija – kultūras un mākslas profesionāļi/interesenti), „*Sadarbojamies ar Satori un Punctummagazine*,

Arterritory, bet pēdējos divos publicējamies retāk. Ar žurnālu Studija ir vislabākā sadarbība", bet ar tādiem sabiedrībā plaši zināmiem avotiem kā *Delfi* vai *Tvnet* sadarbība ir kūtra. Autore secina, ka LLMC ir pareizi izvēlējušies veidot sadarbību ar žurnālu „Studija", kā arī izmanto *facebook*, kas ir ērts bezmaksas komunikācijas rīks. Autore uzskata, ka būtu jāpārskata sadarbība ar lielajiem interneta portāliem kā *Delfi* un *Tvnet*, jāveic satura analīze, un jānoskaidro kāda tipa informācija un saturs ir interesants šiem portāliem. Iespējams var atrast formātu kādā komunicēt arī šajos medijos.

Intervijas beigās, darba autore uzdeva uzvedinošu jautājumu - *Vai redzi vienā teikumā, kā varētu nākotnē raksturot LLMC?* Tā mēģinot noskaidrot, vai LLMC ir domājuši par sevi no SA stratēģijas viedokļa – kļūt pazīstamiem, izprastiem, saprotamiem, atmiņā paliekošiem.

A.Ziemule atbildēja, ka šādā veidā nav aizdomājušies par LLMC nākotni. Atzina, ka būtu ļoti labi, ja cilvēki zinātu kas ir LLMC un spētu to asociacēt. Autore uzskata, ka viens no būtiskākajiem stratēģijas mērķiem ir būt saprotamiem, zināmiem. Ir jāzina arī tas, kas būs šis ziņojums – ar ko asociacēs LLMC. Tāpēc, pēc autores domām, LLMC komandai būtu jāpievēršas jau esošo mērķu atsvaidzināšanai un iespējams jaunu mērķu izstrādāšanai. Jāveic apkārtējās un iekšējās vides analīze, lai noskaidrotu problēmas, kas ietekmē LLMC atpazīstamību.

2.3. Fokusa grupas intervijas analīze

Sabiedrisko attiecību stratēģijas būtisks faktors ir pareiza mērķauditorijas segmentēšana, lai nodrošinātu to, ka ziņa nonāk līdz tai sabiedrības daļai, kurai tā liktos interesanta vai pietiekami nozīmīga, lai to vienkārši ignorētu. Vēl svarīgi ir atrast pareizos komunikācijas kanālus, kurus lieto tieši tā auditorijas daļa, kas iepriekš noteikta. Kā arī pati ziņa ir jāveido tā, lai tad, kad tā nonāk pie adresāta, tā ir pietiekami raiti uztverama un intriģējoša. Tai būtu maksimāli jāpaliek atmiņā.

Kā otro empīrisko pētījuma metodi, darba autore izmantoja fokusa grupas interviju. Fokusa grupas dalībnieki izvēlēti, balstoties uz kopīgu īpašību kopumu: ieinteresētā vai aktīvā sabiedrības daļa, kas interesējas par kultūras un mākslas norisēm Latvijā; darbs vai studijas ir saistītas ar kādu no kultūras vai mākslas sfērām.

Autore uzskata, ka fokusa grupas metode ļauj padziļināti iepazīt indivīdu pārdomas par konkrētu jautājumu, iespējams detektēt problēmu cēloņus, kā arī sarunās, kas norisinās grupās, to dalībnieki viens otru uzvedina uz pārdomām, balstoties uz to pieredzi.

Darba autore uzdodot jautājums apzināti neizmanto terminus „sabiedriskās attiecības", lai neiespaidotu respondentu atbildes. Fokusa grupas respondentu atbildes var apskatīt pielikumā Nr.2.

Pirmo jautājumu darba autore uzdeva, balstoties uz SA vienu no mērķiem – asociēties, tikt atpazītam. (skat.2.pielikumu 1.jaut). No 7 respondentiem 5 atbildēja, ka zina, kas ir LLMC, no kuriem 1 to asociē ar mākslas vēsturi, 1 ar vārdiem „mūsdienīgs un moderns", bet 2 respondenti nezināja, kas ir LLMC. Autore secina, ka 5 no 7 respondentiem ir labs rādītājs, jo kā vēlāk intervijas laikā atklājas, daudzi nav bijuši LLMC telpās vai rīkotajos pasākumos.

Tāpat, autorei šķita svarīgi noskaidrot, kur, pēc respondentu domām, atrodas LLMC, tāpēc tika uzdots otrais jautājums (skat.2.pielikumu 2.jaut). No 7 respondentiem 4 zināja konkrētu atrašanās vietu un pat ielas nosaukumu,2 – respondenti zināja aptuveno atrašanās vietu un asociē to ar kluso centru, bet 1 respondents nezināja. Arī šajā jautājumā, autore secina, ka LLMC atrašanās vieta ir zināma lielākajai daļai cilvēku.

Trešais jautājums tika uzdots, lai noskaidrotu vai respondenti ir apmeklējuši LLMC telpas, ja ir zināma to atrašanās vieta (skat.2.pielikumu 3.jaut). No atbildēm secināms, ka 3 respondenti LLMC ir bijuši darba vai prakses/mācību sakarā, turpretim 4 respondenti nav bijuši. Interesanti, ka viens no respondentiem atbildēja šādi:" Nē, nekad neesmu bijis. Nemaz nezināju, ka tur tā var iet. Vai tas nav vienkārši ofiss?" No kā secināms, ka cilvēkiem ir radies maldīgs priekšstats par LLMC telpām. Pēc autores domām tas varētu būt par iemeslu tam, ka liela daļa cilvēku nav bijusi LLMC telpās.

Balstoties uz bakalaura tēmu, kur autore vēlas izpētīt tieši LLMC sabiedrisko attiecību aktivitātes, to stratēģiju, tad bija svarīgi noskaidrot, kas ir tie pasākumi, kuri saistās ar LLMC vārdu. (skat.2.pielikumu 4.jaut). Uz ceturto jautājumu 3 respondenti atbildēja, ka vienīgais pasākums ar ko asociacējas LLMC ir festivāls „Survival Kit", 1 respondents vadoties no citu sarunām, saprata, ka zina, kas ir SK, bet nebija nekad iedomājies, ka tas ir LLMC projekts. 1 respondents šogad ir bijis SK un zināja arī teikt atrašanās vietu. Vēl interesanti, ka 1 respondents zināja Kinētikas arheoloģijas programmu (autore 9.11.2016.atklāta Rīgas mākslas telpā izstāde, ko veido LLMC), atklājās, ka šo pasākumu respondente zina, jo seko līdzi RMT soc.kontam. 2 respondenit nevarēja atcerēties nevienu pasākumu, ko rīkotu LLMC, bet 1 vēl atcerējās, bez SK, arī Hardija Lediņa gadu.

Tā kā LLMC ir nevalstiska bezpeļņas organizācija, tad lielāko uzsvaru tā liek uz komunikāciju sociālajos tīklos, jo tā ir bezmaksas. Tāpēc, pēc autores domām bija svarīgi noskaidrot vai respondenti seko līdzi kultūras jaunumiem vai ar kultūru saistītām organizācijām, kā arī vai seko LLMC, ja nē – vai sekotu? (skat.2.pielikumu 5.un 7.jaut.).

No 7 respondentiem 4 atbildēja, ka seko vairāk kultūras institūcijām un kā populārākās nosauca Latvijas Nacionālo mākslas muzeju, Arsenālu, Biržu, MVT. Viens no respondentiem uzsvēra, ka neseko nekam, jo traucējot ziņu apjoms*:" vispār nesekoju kultūras pasākumiem, nu facebook. Pārsvarā no paziņām uzzinu, kas jauns un pavelkos līdzi. Man apkārt ikdienā un darbā ir tik daudz visādu trako, ka nemaz nevajag iedziļināties – eju tur, kur iet viņi."*. Autore secina, ka šī atziņa sasaucas ar SA teoriju par „no mutes mutē" komunikāciju, kur ziņa tiek nogādāta grupas līderiem, cerībā, ka tie informēs grupas biedrus. Bet vēl 2 no respondentiem atbildēja, ka neseko nekam vispār*:" Nesekoju nevienai kult. iestādei nekur! Bieži pats meklēju info..."*. Autore uzskata, ka šeit atklājas tas, ka nedrīkst izmantot tikai vienu komunikācijas kanālu, jo mēdz būt cilvēki, kas šo kanālu vienkārši neizmanto. Tāpēc ir vērts reizēm ieguldīt līdzekļus cita veida komunikācijas kanālos, lai „parēgotos" šādiem cilvēkiem acu priekšā arī tad, kad viņi informāciju nemeklē (piemēram ielu baneri/stendi).

Vēl autore vēlējās noskaidrot kāda ir respondentu motivācija sekošanai soc.kontiem, vai barjeras. (skatīt 2.pielikumu 6.jautājumu).

Trīs respondenti atbildēja, ka neseko jo*:"lielākā daļa info nav domāta man, taču patērē laiku...."; „Ja kaut ko vajag, tad pats sameklēju, bet tā sekošana piespamo man pilnu timeline*" un „*nav galīgi laika, reti sērfoju facebook, nespēju izsekot visiem jaunumiem"*

Arī šīs atbildes pamato autores iepriekš teikto, ka pareizi būtu izvēlēties dažādus komunikācijas kanālus, lai aizsniegtu tos, kuri meklē informāciju paši. Jāatceras, ka fokusa grupā tik atlasīta LLMC mērķauditorija – jomas profesionāļi, mākslinieks, jomas studenti un mākslas zinātājs/biežs apmeklētājs.

Uz šo brīdi Latvijā ir vēl 2 nopietni konkurenti LLMC, tāpēc autorei bija svarīgi noskaidrot vari un kādas asociācijas rodas respondentiem, dzirdot vārdus KIM un MVT. (skat.2.pielikumu 8.jaut.).

No 7 respondentiem 2 varēja sīki aprakstīt, kas ir MVT (muzeja nepieciešamība, Dž.Skulme, Kalnciems) un KIM? (spīķeri, teātris, performances). Viena respondente zināja, ka viena ir izstāžu zāle, bet otra saistīta ar Latvijas Laikmetīgās mākslas muzeju. Viens respondents zināja aptuveni, bet viens ir apmeklējis KIM un asociacēja MVT ar Kalnciema kvartālu un LLMM. Interesanti, ka viena no respondentēm nezināja, ar ko nodarbojas MVT, toties zināja teikt, ka ir redzējusi MVT uzrakstu uz kādas ēkas, bet par KIM nezināja teikt neko. Viens no respondentiem zināja, ka *„MVT - fonds, kas cenšas sakasīt piķi modernās mākslas muzeja izveidei... Viņu akcijas ņemšanās ik pa brīdim ir gaumīgas, pamanāmas un pilsētvidē spilgts papildinājums... nezinu neko par viņu darbību, kā fondam - kā viņiem iet, ar ko sadarbojas un galvenie virzieni - tukšums manā galvā par viņiem!"*. Vēl šis respondents atzīmēja, ka KIM bija uzskatījis par LLMC.

Autores secina, ka respondenti, lai arī liela daļa nezina, ko konkrēti dara KIM vai MVT, tomēr spēja ātri atsaukt atmiņā konkrētas asociācijas. Vēl interesanti, ka LLMC tiek jaukts ar MVT. Salīdzinot pirmo jautājumu, kur autore lūdza pastāstīt pirmo, kas iešaujas prātā, dzirdot vārdus LLMC, neviens no respondetiem nespēja uzreiz asociacēt ar kādu notikumu vai personu.

Autore, zinot, ka LLMC rīko ne tikai izstādes un festivālus, vēlējās noskaidrot vai par to ir informēti arī respondenti. Konkrētāk – autore vēlējās uzzināt vai kādam no respondentiem ienāks prātā doma par arhīvu/bibliotēku. (skat 2.pielikumu 9.jaut.)

Pieci respondenti saistīja LLMC darbību ar izstāžu rīkošanu. Vēl 3 uzsvēra sabiedrības izglītošanu un informēšanu par laikmetīgās mākslas nodarbēm. 2 respondenti zināja aptuveni teikt, ka darbība noteikti saistīta laikmetīgās mākslas aktualizēšanu, kur viens no tiem atzina, ka laikmetīgā māksla ir grūti uztverama un labāk atzīst klasiķu darbus.

Autore secina, ka neviens no respondentiem nezina, ka LLMC nodarbojas ar unikālu materiālu apkopšanu un pētniecību, kā arī ar grāmatu izdošanu. Pēc autores domām, LLMC pārāk maz stāsta sabiedrībai par šo savu darbības sfēru.

Lai uzzinātu, kādos medijos ir dzirdēts par LLMC, autore uzdeva devīto jautājumu (skat.2.pielikumu 9.jautājumu).

No 7 respondetiem 3 atzina, ka nevar atsaukt atmiņā nevienu reizi, kad būtu kaut ko dzirdējuši par LLMC kādā no medijiem, 1 respondents seko *facebook* un ir lasījis rakstus žurnālā *Studija*. Vēl 1 respondents atzina, ka: *„kaut ko pa retam izlasu. Bet tā, ka radio vai tv... neatminos”*, bet konkrētu mediju neatcerējās, kā arī 1 respondents atzina, ka ir dzirdējis informāciju par Hardija Lediņa gadu vai festivālu „Survival kit” bet tā, ka dzirdējis par pašu LLMC – nē. Viena no ir apmeklējusi mājaslapu, bet atzīmē, ka nav izprotama akronīma *lcca* lietošana, ja ir *llmc*.

Autore secina, ka informācija ir pieejama tiem, kas to īpaši meklē vai lasa nozares žurnālus. Pārējiem, kuri informāciju pastiprināti nemeklē, nav palicis atmiņā neviens ziņojums no LLMC.

Un pēdējo jautājumu darba autore saistīja ar motivāciju doties uz LLMC rīkotajiem pasākumiem. (skat.2.pielikumu 11.jaut.)

Viens respondents atbildēja pārliecinoši, ka dotos jebkurā gadījumā. Viens, ka *„grūti pateikt, viņi mani acīmredzot neuzrunā. Nezinu pa lielam, ko viņi rīko, ar ko nodarbojas. Iespējams būs jāiedziļinās, bet tā.. nezinu, neesmu pārliecināts, ka dotos. Izņemot uz SK. Vispār uzskatu, ka viņi nekā nekomunicē ar sabiedrību, salīdzinot ar KIM vai MVT„.* Pamatojot, ka problēma varētu būt tajā, ka viņam ir izveidojis vājš priekšstats par LLMC darbību. Viens no respondentiem atbildēja, ka, iespējams dotos, ja formāts būtu līdzīgs SK,

bet atzīmēja, ka ir nepieciešams iedziļināties LLMC piedāvājumā. Vēl viena respondenta atzīmēja, ka iespējams, ka dotos, bet tikai gadījumā, ja kāds ieteiks apmeklēt. Kā arī 2 respondentes atbildēja, ka, iespējams. dotos, bet ne prioritāri. Viena izrādīja interesi par izglītības programmu esamību, ka tad iespējams dotos.

Autore secina, ka tikai viens respondents ir pārliecināts par to, ka dotos uz LLMC rīkotajām izstādēm. Pārējie respondenti norādīja uz vairākām barjerām, kā laika trūkums, nepietiekama informācija. Vēl interesanti, ka nesaistīti ar jautājumu, viena no respondentēm LLMC asociacēja ar Latvijas Laikmetīgās mākslas muzeju, kas būtībā nav saistīti, vismaz publiskajā telpā, jo LLMC pagaidām aktīvi nav komunicējis ar sabiedrību par savu skatpunktu - muzeja nepieciešamība.

Kopumā autore secina, respondenti aptuveni ir informēti par LLMC darbību, tomēr nespēj to ātri asocicēt un atpazīt, kā arī neviens nespēja nosaukt vienu no būtiskākajām LLMC darbības sfērām. Salīdzinot ar zināšanām par konkurentiem KIM un MVT, kas ir jaunas organizācijas Latvijā, LLMC paliek trešajā vietā.

Cilvēki nedodas uz LLMC, jo nav informēti par tā rīkotajām izstādēm, nav pārliecināti par iespēju turp doties, jo uzskata, ka telpas kalpo tikai kā ofiss, nespēj saistīt citus LLMC rīkotos pasākumus ar pašu centru.

Taču, autore novēroja, ka viens no respondentiem, kurš ir cieši saistīs ar mākslas norisēm un tām seko, ir informēts gan par publicitāti žurnālā „Studija", gan aktualitātēm *facebook.* Var secināt, ka ļoti šaura mērķauditorijas grupa tiek aizsniegta caur pareizi izvēlētiem komunikācijas kanāliem.

Tāpat atklājās, ka pastāv arī tādu personu segments, kuri nevēlas, lai informācija būtu uzmācīga un nāktos kādam sekot – šie cilvēki informāciju meklē paši. Tas norāda, ka nākamais solis aiz *facebook* ir labi veidota mājaslapa, jo tā visticamāk būs pirmais avots, kur šie cilvēki meklēs informāciju.

2.4. Dokumentu analīze – mājaslapa

Pēc autores domām, uzņēmuma, pasākuma vai atsevišķa projekta mājas lapa (ja tiek izlemts, ka tāda ir jāveido), ir jāuztver kā vizītkarte. Laba vizītkarte ir tāda, kura „iekrīt acīs", bet nav pārlieku raiba, tajā ir viegli orientēties – ir pieejama visa nepieciešamā informācija, lai klients varētu bez grūtībām uzmeklēt sevi interesējošo.

„Uzņēmuma tīmekļa lappusei ir jābūt piesaistošai, atbilstošai un atjaunotai, ja uzņēmums vēlas, lai patērētāji atgrieztos (...) uzņēmumam vajadzētu kritiski paraudzīties uz savu tīmekļa vietni un uzdot virkni jautājumu: kāpēc lai kāds vēlētos sērfot manā tīmeklī; kas

tajā ir saistošs; kāpēc, lai kāds atgrieztos?" tā F.Kotlers.[1] Autoresprāt, lai atbildētu uz šiem jautājumiem, projekta komandai ir jāveic mājas lapas analīze, kas ļautu novērtēt vai tā darbojas atbilstoši, kāda ir lietotāja pieredze un kas būtu jāuzlabo.

Pēc SA stratēģijas teorētiskajiem aspektiem, uzņēmuma mājaslapa ir viens no komunikācijas kanāliem, kas pēc autores domām ir ideāla platforma priekš informācijas nodošanas auditorijai – ir iespējams ievietot rakstus, kad uzņēmums to vēlas un kādā formātā.

Autore ir veikusi mājas lapas analīzi, ņemot vērā Džeimsa Klarka un Linnas Klarkas izvirzītos 5 vērtēšanas kritērijus.[2] Autore Dž.Klarka un L.Klarkas mājas lapas analīzes kritērijiem ir pievienojusi novērtēšanas sistēmu 5 baļļu skalā.

Ar kritēriju iedalījumu, to apakškritēriju definīcijām, pamatojumu un vērtēšanas skalu var iepazīties pielikumā Nr.3

Mājas lapas *www.lcca.lv* analīze veikta 2016.gada 20.novembrī

Saturs

Satura lietderība: mājas lapā (turpmāk ML) ir atrodama nepieciešamā informācija par LCCA darbību, māksliniekiem, viņu darbiem, sipmozijiem un citiem notikumiem, kas tiek veidoti. Informācija ir lietderīga, jo ir iespējams uzzināt informāciju par izstādēm, atrašanās vietu, ieejas biļešu cenām, darba laikiem un programmu – padziļinātu aprakstu par katras dienas gaidāmajiem notikumiem. Informācija ir datēta. Tomēr, rodas iespaids, ka informācija ir dublēta un atrodama arī citos informācijas avotos, ne tikai www.lcca.lv – ir jūtama nepieciešamība pēc lielākas un plašākas informācijas, piemēram, par māksliniekiem.

Informācijas atbilstība: saturs atbilst centra ML nostādnēm. Nav nepieciešams lejupielādēt *„pdf"* vai cita formāta failus, lai piekļūtu informācijai. Interesanti, ka LLMC mājaslapas nosaukums sastāv no akronīma LCCA, kas ir tulkojams angliski. Autore nesaredz pamatojumu šādai izvēlei.

Tematika: atverot ML uzreiz ir iespējams atrast 8 pamatinformācijas pozīcijas: aktualitātes, tad 4 atsevišķas sadaļas par aktuālajiem vai populārajiem pasākumiem, informācija par LLMC, atbalstītāji un kontakti. Tomēr vienā no avotiem (informācija par Survival Kit) nav norādes uz festivāla mājaslapu, kas apgrūtina orientēšanos. Saturs izvietots tā, ka tas ir „*jārullē*" uz leju ļoti ilgi, lai nokļūtu līdz pamatinformācijai – cena, vieta, rīkotāji. Kā arī – ir

[1] Kotlers F. Kotlers par mārketingu. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007., 251lpp

[2] Clark.J.L.,Clark R.L. How 13:A Handbook for Office Professionals, Boston: Cengage Learning, 2013.,530lpp

grūtības uzreiz atrast informāciju par lielajiem LLMC projektiem, aktuāli ir tikai „*Survial Kit*" un „*Lielā Lupa*". Interesanti, ka informācija par Hardija Lediņa gadu ir skopa.

Uzticamība: teksti ir gramatiski pareizi, ir ievērota interpunkcija un stilistika. Sadaļā „Par LMC" ir novecojusi informācija par veiktajiem pasākumiem.

Atzīme: 4

Navigācija

Navigācijas rīku ērtība: ML nav navigācijas/meklētāja loga, kas ir apgrūtinoši, jo tā piedāvā apjomīgu informāciju un saturu. Tomēr, ir ērti, ka svarīgākās informācijas logi ir pārskatāmi un tuvu viens otram.

Citu mājas lapu saites: Atbalstītāju sadaļā ir ievietoti atbalstītāju logo, kurus aktivizējot, lietotājs nonāk to mājaslapās.

Atzīme: 3,5

Dizains un struktūra

Elementu struktūra: ML ir viegli uztverama, nav elementu pārbagātība, izmantoti konsekventi burtu lielumi un fonts. Atverot izvēlnes iespējas, saturs izvietots konsekventi, bet ne lietotājam ērti (iepriekšminētā sadaļa „rullēšana" uz leju).

Augšupielādes ātrums: ML atver sadaļas bez aiztures vai lapas saraustīšanas.

Programmatūras un interneta pārlūku izmantošana: ML nav nepieciešamas papildu programmatūras un to var atvērt caru dažādiem pārlūkiem, tomēr ML trūkst mūsdienīgu saišu uz *youtube, twitter* un *instagram* kontiem. ML nav pievienoti metadati, kuri lietotājiem ļautu vieglāk atrast informāciju par LLMC, lietojot atslēgas vārdus *google* meklētājā.

Atzīme: 3,6

Izskats un multimediji

Grafiskā reprezentācija: virsraksti un fonti ir ieturēti konsekventi. Galvenajā lapā ļoti maz vizuālu attēlu, lai raksturotu aktualitātes – tās saplūst. ML grafiskais dizains ir atturīgs. ML nav pielāgota printēšanai, kas ir būtisks fakts, ja lietotājs/potenciālais apmeklētājs vēlas izprintēt informāciju; ML nav pielāgota *android* ierīcēm un planšetēm.

Satura „lasāmība": saturs ir pārredzams, burtu lielums atbilstošs. Izmantots visbiežāk pielietotais burtu/fona veids: melns uz balta.

Atzīme: 3

Unikalitāte

Satura unikalitāte: Saturs ir vērtējams kā unikāls, jo ir veidots specializēti tikai LLMC darbībai, tajā ietilpst apraksti par semināriem, diskusijām, tajā ir mākslinieku domas/intervijas, aktuālās izstādes un pasākumi. Saturs ir plašāks, nekā tiek publicēts ar *facebook* starpniecību.

Dizaina un struktūras unikalitāte: pēc autores domām, šis punkts ir subjektīvi vērtējams. Dizains ir ļoti vienkāršs un, pēc autores domām, nav atmiņā paliekošs. Pastāv liela iespējamība, ka apmeklētājs lapu neatcerēsies pēc apmeklējuma.

Atzīme: 4,5

Kopumā autore uzskata, ka mājaslapa ir novecojusi un nav pielāgota mūsdienu tehnoloģiskajām iespējām – nav iespējams informāciju printēt, apskatīt no *android* ierīcēm. Būtiski trūkst informācijas par centra lielākajiem pasākumiem, kā arī informācija ir grūti meklējama, nav navigāciju rīku. Saturs ir vērtējams kā atbilstošs un plašs, kā arī ir ievērota pareizrakstība un stilistika. Ir pieejama informācija par centra darbiniekiem un ofisu.

2.5. Mediju un sociālo portālu monitorings

Mediju monitorings

Darba autore, no atbilstoši intervijā iegūtās informācijas, par LLMC biežāk lietotajiem medijiem un komunikācijas kanāliem, veica mediju monitoringu. Mērķis ir izzināt LLMC darbību atspoguļojumu, ziņu biežumu un satura veidu, nozares un populārajos medijos.

Mediji tika izvēlēti, balstoties uz intervijā iegūto informāciju, kā arī pieejamo informāciju par Latvijā lasītākajiem medijiem. [1]

1.Mediju monitoringā tika izmantoti sekojoši izdevumi latviešu valodā:

- Nozares mediji – *Artteritorry.com; Satori.com; Diena.lv* – kultūras dienas sadaļa;
- Populārie mediji – *LA.lv* (Latvijas avīze); *Delfi.lv; Tvnet.lv;*

2. Laika periods – 01.06.2016.-30.11.2016.;
3. Atslēgas vārdi – Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs; LLMC;
4. Dati reģistrēti tabulās, kas pieejams 4.pielikumā. Kritēriji, kuri tika izmantoti: virsraksts, informācijas veids, satura izklāsts, analizējamās pozīcijas apraksts, kā arī komentāri.

Publikāciju skaits: vislielākais publikāciju skaits sešu mēnešu periodā, ir nozares medijā „*Artteritorry*" (16), nākamais ir populārais medijs „*Delfi*"(14). Populārajā medijā, kultūras sadaļā „*Diena KDi*"(9), bet nozares un medijā „*Satori*"(7), tikpat arī „*Tvnet*"(7), bet

[1] Interneta vietņu TOP20 pēc vienas dienas vidējās auditorijas Latvijā 2015. un 2016.gada pavasarī [tiešsaiste][skatīts 22.11.2016.] Pieejams: http://www.digitalmarketings.lv/wp-content/uploads/2016/06/3.gif

vismazākais LLMC darbību atspoguļojums vērojams „*Latvijas avīzē*" (4). Darba autore piedāvā salīdzināt 2012.gada datus (6 mēn.periods) ar šī brīža datiem (skat.2.3. tabulu)

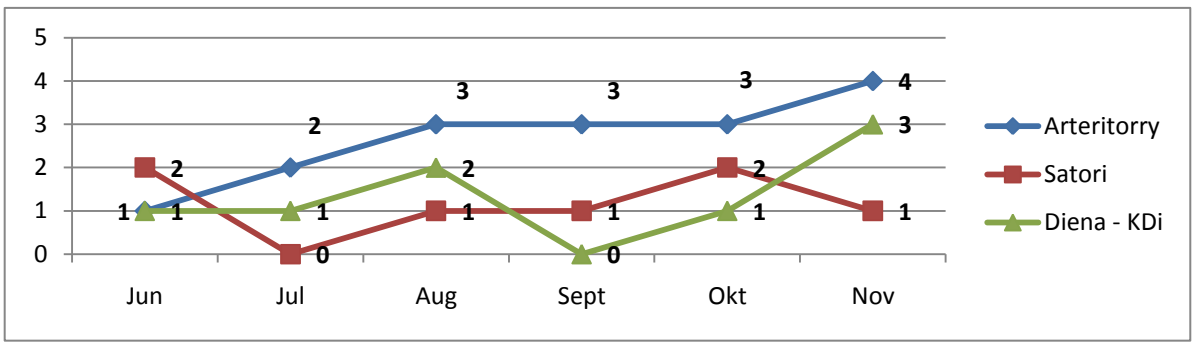
2.3.tabula

Publikāciju skaits par LLMC

Avots	2012.gads[1]	2016.gads
Delfi.lv	13	14
Arteritorry.com	10	16
Tvnet.lv	6	7
Diena	6	9
Latvijas Avīze	3	4
Kopā:	**38**	**50**

Kā redzams tabulā 2.3. publikāciju skaits 4 gadu laikā ir nedaudz audzis t.i. par 12. Tomēr, jāatzīmē, ka situācija nav būtiski mainījusies tādos medijos kā „*Latvija Avīze*" un „*Tvnet*". Būtiski uzlabojumi vērojami nozares medijā „*Arteritorry*". Šajā tabulā nav salīdzināti dati par nozares mediju „*Satori*".

Ziņu publikāciju dinamika (nozares mediji): kā redzams 2.1. attēlā – visbiežāk ziņas tiek publicētas medijā „*Arteritorry*", kur redzams, ka ziņas ir vienmērīgā daudzumā 6 mēnešu garumā. Mazāka aktivitāte vēroja jūnija un jūlija mēnešos. „*Satori*" ziņu ir mazāk, kā arī jūlija mēnesī ziņu nav nemaz. Interesanti, ka biežāks ziņu skaits ir „*Diena-KDi*", taču jāatzīmē, ka septembra mēnesī, kad norisinās LLMC lielākais projekts „*Survival Kit*", nav nevienas ziņas.

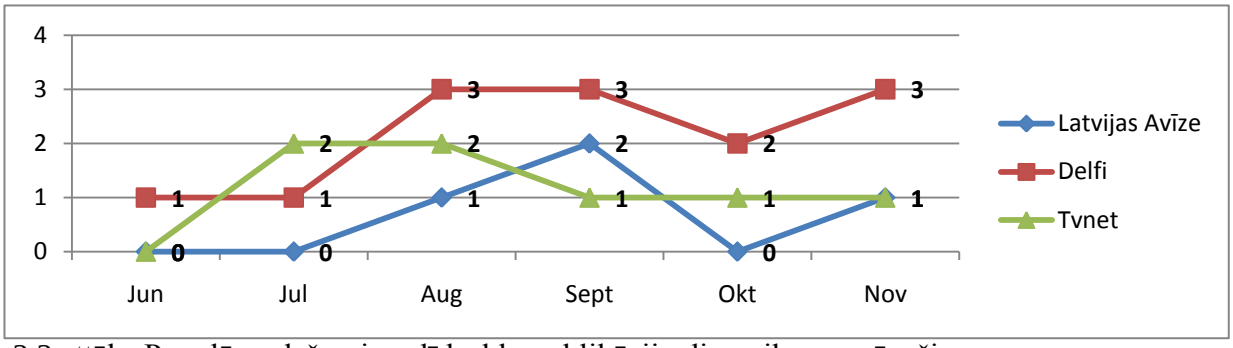


2.1.attēls. Nozares plašsaziņas līdzekļu publikāciju dinamika pa mēnešiem

Ziņu publikāciju dinamika (populārie mediji): kā redzams 2.2. attēlā – visbiežāk ziņas tiek publicētas medijā „*Delfi*", kur redzams, ka ziņas ir vienmērīgā daudzumā 6 mēnešu garumā, klusāks periods ir gan jūnijs un jūlijs. Ziņu portālā „*Tvnet*", lai gan ziņu daudzums ir neliels (1 ziņa mēnesī), tomēr biežums ir konsekvents, izņemot, jūnijā mēnesī – nav nevienas ziņas.

[1] **Siliņa O**. *Laikmetīgās mākslas centra sabiedrisko attiecību stratēģijas izstrāde*, Rīgā, 2012, 45 lpp

Vismazāk ziņu ir „Latvijas Avīzē" – ziņas biežāk publicētas kultūras dzīves aktīvajos mēnešos – augustā un septembrī.



2.2.attēls. Populāro plašsaziņas līdzekļu publikāciju dinamika pa mēnešiem

Virsrakstu analīze: kopumā no 57 virsrakstiem, tikai 12 ir minēts Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs vai tā akronīms LLMC. Mediji, kuros ir pieminēts LLMC – „*Satori*"(2), „*Diena-Kdi*"(3), „*Delfi*"(5) un „*Tvnet*"(2). Interesanti, ka medijā, kurā ir publicēts vislielākais skaits ziņu „*Arteritorry*", nav neviena virsraksta, kur tiktu minēts LLMC. Tāpat arī *„Latvijas Avīze"*. Pētot ziņu virsrakstus, autore secina, ka lielākoties tiek minēti mākslinieku vārdi un izstāžu nosaukumi. Reizumis, minēta arī Ofisa galerija, kas gan var kalpot kā izteicējs, tikai tad, ja lasītājs jau ir pazīstams ar LLMC darbību. Ļoti bieži virsraksti ir nenoteikti, piemēram, *„Kas šonedēļ notiek Rīgā un Latvijā?"* vai *„Hardijs Lediņš, Juris Boiko - Ūdenslīdēji"*.

Tēmu analīze: autore novēroja, ka lielākoties informācijas veids medijos tiek pasniegts aprakstošā veidā t.i. īsi raksti, kuros minēta informācija par izstāžu atklāšanu, māksliniekiem, teksta beigās, īsa rindkopa par LLMC kā organizatoriem vai kuratoriem. Vēl populārs informācijas pasniegšanas veids – afišas, kas notiek Rīgā/šonedēļ/šomēnes. Arī šajā gadījumā, teksts ir īss, pamatinformācija, kā arī pievienots attēls. Ļoti neliels skaits analītisku rakstu, kuros tiktu plašāk aprakstīta mākslinieku daiļrade, izaugsme vai sadarbība ar LLMC. Pēc autores domām, zinot, ka LLMC viens no darbības stūrakmeņiem ir tieši pētniecība, šķiet, nesamērīgi maz tiek atspoguļoti tieši šī pētnieciskā darba rezultāti. Tāpat, ļoti neliels skaits t.i. 9 publikācijas, kas atspoguļo, jau procesā esošu izstādi – fotoreportāžas, video materiāli.

Lielākoties rakstos LLMC tiek minēts kā organizators vai kurators. Nākamais populārākais rakstu temats ir „LLMC kā norises vieta – Ofisa galerija". Vēl, no 57 publikācijām, tikai 7 LLMC tiek minēts kā grāmatu izdevējs un pētnieciskā darba veicējs. Kā arī autore atklāja, LLMC nodrošina mediju „Arteritorry" ar arhīva materiāliem – attēliem. Šajos rakstos LLMC netiek pieminēts kā organizators vai kurators, bet gan kā materiālu nodrošinātājs.

Komentāru analīze: no nozares medijiem, tikai „*Diena-KDi*" 17.11.2016. rakstā bija viena darbība „dalīties". Ne „*Arteritorry*", ne „*Satori*" komentāru vai „*share*/dalīties" nav. Autore, izpētot portālu kopējo komentāru dinamiku, novēroja, ka lasītāju reakcija ir neliela un kūtra.

Vienīgais medijs, kurā vērojama lasītāju aktivitāte ir „*Delfi*" – 1 pozitīvs komentārs, 12 „*patīk*" pie ziņas, kas apraksta LLMC lielāko projektu *„Survival Kit"* , kā arī 3 „patīk" pie raksta, kurā LLMC minēts kā LNMM konkursa uzvarētājs. Jāatzīmē, ka vislielākā aktivitāte ir bijusi pie raksta, kurš informē par bērnu pasākumu, grāmatas „Ūdenslīdējs" iznākšanas svētkiem – 35 „patīk" un 35 „dalīties".

Salīdzinot datus par „Delfi" komentāru skaitu 2012.gadā, secināms, ka situācija nav būtiski mainījusies – šobrīd aktivitāte fiksēta 4 rakstos, tikpat, cik 2012.gadā. Vienīgi, 2012.gadā, vienā no komentāru sadaļām ir būtiska aktivitāte t.i. 12 komentāri par Purvīša balvas nominantiem. Autore uzskata, ka komentāru skaits ir neliels, jo lielākoties lasītāji ziņas lasa sociālajos portālos, kur iespējams komentēt tieši zem publikācijas, neieejot medija lapu atvērumā.

Sociālo portālu monitorings

Lai izpētītu komunikāciju sociālajos medijos, darba autore, balstoties uz intervijā iegūtās informācijas, par visbiežāk lietotajiem komunikācijas kanāliem, veica sociālā portāla *facebook* monitoringu. Mērķis ir izzināt to, kā LLMC atspoguļo savu darbību, cik bieži un kāds ir ziņu saturs. Tāpat svarīgi izpētīt atgriezenisko saiti, fiksējot komentāru, „dalīties" un „like" dinamiku.

Tāpat autore veica sociālo portālu – *facebook, youtube, vimeo* un *twitter* īsu izpēti, salīdzinot iegūtos datus ar nozares organizācijām, tādejādi gūstot priekšstatu par LLMC pozīcijām katrā no medijiem.

1. Sociālo mediju monitoringā tika izmantoti sekojoši portāli: *facebook, youtube, vimeo* un *twitter;*
2. Laika periods – 01.06.2016.-30.11.2016.
3. Analīzes kritēriji:

- *Facebook* – ziņojumu skaits, komentāru, „patīk", „dalīties" skaits, informācijas veids, kā arī komentāru kvalitatīvie kritēriji – pozitīvi vai negatīvi komentāri;
- *Facebook* (konkurenti) – atsauksmju skaits, vērtējums, „patīk" kopējais skaits;
- *Youtube* (konkurenti) – video, skatījumu, vidējais skat.skaits un abonentu skaits;
- *Viemo* (konkurenti) – video, skatījumu, vidējais skat.skaits un abonentu skaits;

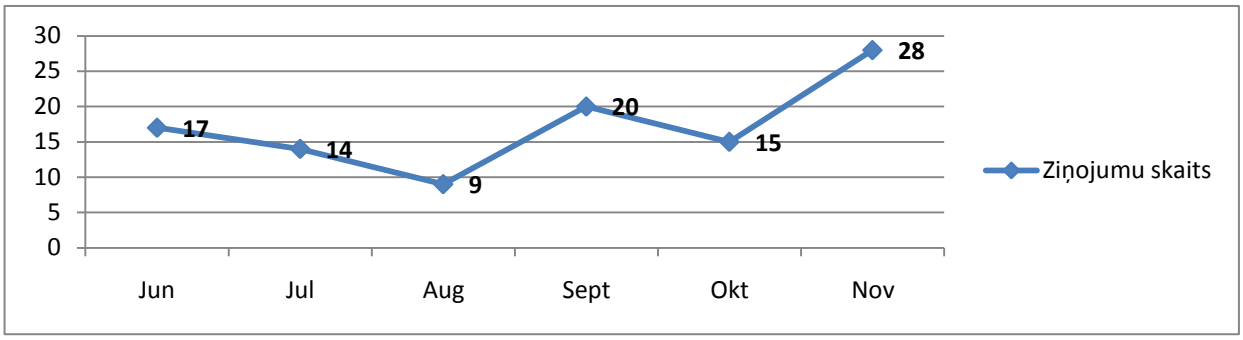
- *Twitter* (konkurenti) – ziņu, sekotāju un „patīk" skaits;

4. Dati reģistrēti tabulās, kas pieejami 5.,6. un 7.pielikumā.

Facebook analīze (skat.pielikumu Nr.5): kopējais ziņu skaits 6 mēnešu periodā ir 103. Vidēji „patīk" skaits pie publicētajām ziņām ir 10,6, bet vidēji „dalīties" ir 1,2. Vislielākais skaits „patīk" skaits ir pie tādiem rakstiem kā sociāli aktuāla tēma par mākslas darbiem *„Suvenīri.Venstpils.Tranzīts.Terminālis"* (36) – 07.06.2016.raksts, vēl liels lasītāju skaits atzīmējis ar „patīk" rakstu, kurā LLMC publicējis amizantu foto ar centra direktori un pētnieci Līgo vainagos „*LLMC brīvdienu grafiks*" (51) – 20.06.2016., vēl lasītāji atzinīgi novērtējuši fotoreportāžu no „Survival Kit" festivāla „*LLMC dalās ar Survival Kit foto*" (43) – 21.07.2016. Kā arī rekordliels skaits „patīk" ir pie rakstiem „*Tikko no Tipogrāfijas*" (66) – 05.10.2016., kur LLMC publicē ziņu par iznākušo grāmatu, amizanta Ērika Boža fotogrāfija „*Mūsuprāt šim rītam lieliski piestāv"* (64) – 09.11.2016. un par izstādes atklāšanu *„Izstāde Kinētikas arheoloģija ir atklāta!"* (61) – 14.11.2016. Autore novēroja, ka „patīk" un „dalīties" skaits var būt arī maldinošs – pielikumā Nr.6 var ieraudzīt LLMC darbinieku un praktikantu aktīvu LLMC ziņu atzīmēšanu, kas, protams, ir labi, taču autore uzskata, ka šī informācija ir jāņem vērā, analizējot mērķauditorijas atgriezenisko saiti. Tāpat svarīgi atzīmēt, ka „dalīties" skaits ir ļoti zems, salīdzinot ar „patīk", kas liecina par to, ka lasītāji informāciju uzskata par saistošu tikai savām vajadzībām, bet ne pietiekami interesantu, lai ar to dalītos.

Ziņojumu dinamika: attēlā 2.3. apskatāms *facebook* ziņu dinamika. Var secināt, ka viszemākā aktivitāte ir vērojama vasaras mēnešos, bet visaugstākā rudens mēnešos. Jāatzīmē, ka vismazāk ziņas ir publicētas augustā, kas ir mēnesis pirms LLMC lielākā projekta „*Survival Kit"* un arī pašā festivāla laikā un mēnesi pēc tam, aktivitāte ir zemāka, nekā novembrī. Interesanti, ka salīdzinot ar 2012.gadu, ziņu skaits ir samazinājies. 2012.gadā 6 mēnešu periodā ziņu skaits ir – 214[1], bet 2016.gadā ir – 103. Autore uzskata, ka tas nav jāuztver kā slikts rādītājs, jo pārāk bieža ziņu publicēšana var tikt uzskatīta par *spamu* – ziņu saturs var ciest kvantitātes dēļ.

[1] [1] **Siliņa O**. *Laikmetīgās mākslas centra sabiedrisko attiecību stratēģijas izstrāde*, Rīgā, 2012, 51 lpp



2.3.attēls. *Facebook* ziņojumu skaita dinamika 6 mēnešu periodā

Komentāru analīze: 103 publicētajos rakstos ir 6 komentāri, kas ir ļoti mazs skaits. Pietam, 3 no 6 komentāriem ir pašu LLMC darbinieku komentārs. Pozitīvi, ka atlikušie 3 ir uzslavas vai apsveikumi par LLMC veiksmīgu darbību. Ir pieejama informācija arī par 2 gadījumiem, kad lasītājs ziņas ir paslēpis t.i. nevēlas redzēt.

Facebook salīdzinājums ar nozares organizācijām (skat. pielikumu Nr.7): autore salīdzināja LLMC ar 4 nozares organizācijām (KIM?; MVT; HomoNovus un RIXC). Interesanti, ka divām visjaunākajām organizācijām KIM un MVT sekotāju skaits ir par 3 tkst.lielāks nekā LLMC. Salīdzinājumam, MVT ir 20 gadus jaunāka organizācija. Zemāki rādītāji ir tikai Homo Novus un RIXC. Tāpat lielākais atsauksmju skaits ir KIM?, tad LLMC, un tad RIXC. Visaugstāk novērtētā organizācija ir MVT.

Youtube salīdzinājums ar nozares organizācijām (skat. pielikumu Nr.7): autore veica viena no populārākajiem sociālajiem medijiem *youtube* analīzi, kurā atklāja, ka LLMC, salīdzinot ar MVT ir gandrīz neaktīvs konts (skat.tabulu 2.4.)

2.4.tabula

LLMC un MVT aktivitāšu salīdzinājums sociālajā portālā *youtube*

	LLMC	**MVT**
Video skaits	8	79
Skatījumi	181	36 200
Vid.skat.skaits	22,6	458,22
Abonentu skaits	2	130

Viemo salīdzinājums ar nozares organizācijām (skat. pielikumu Nr.7): labāka situācija ir sociālajā portāla *vimeo*, kur LLMC darbojas ilgāk, nekā *youtube*. Ne MVT, ne KIM?, šajā portālā kontu nav, bet HomoNovus un RIXC ir. LLMC ir labi rādītāji, salīdzinot ar iepriekšējiem diviem. Video skaits ir lielāks, kā arī skatījumu skaits ir lielāks, tomēr aprēķinot

vidējo skatījumu skaitu, LLMC ir pēdējā vietā, kā arī abonentu skaits, salīdzinot ar RIXC (81) ir uz pusi mazāks – 31. Jāatzīmē, ka *vimeo*, ir specifisks sociālais portāls, kuru izmanto pārsvarā tikai nozares interesenti un zinātāji. *Vimeo* nav īpaši populārs portāls, salīdzinot ar *youtube*, kurā savu darbību ir izvērtis MVT.

Twitter salīdzinājums ar nozares organizācijām (skat. pielikumu Nr.7): kā pēdējo sociālo portālu, autore izpētīja twitter – tika ņemts vērā ziņu skaits, sekotāju skaits un „patīk" skaits. Jāatzīmē, ka 5 organizācijām, 4 twitter kontu izveidojušas 2009.gadā, bet MVT, kas ir jaunākā no organizācijām 2013.gadā. Līdera pozīciju portālā ieņem KIM? pēc sekotāju skaita, tad HomoNovus, un tad LLMC. Bet vislielāko „patīk" skaitu saņēmis MVT - 587, kas salīdzinot ar viszemāko sekotāju skaitu (846) ir rādītājs MVT sekotāju aktivitātei.

Autore secina, ka salīdzinot visas iepriekšminētās nozares organizācijas, LLMC neieņem nevienā rādītājā, izņemot specifiskajā portālā vimeo, pirmo vietu. Salīdzinoši, KIM? un MVT, kuras ir jaunas organizācijas, un kultūras sfērā darbojas neilgu laiku, ir daudz labākās pozīcijās un daudz veiksmīgāk apguvušas sociālo portālus, izmanto to priekšrocības.

3. LLMC sabiedrisko attiecību stratēģija

Sabiedriskās attiecības ar ne tikai ar izvēlēto publiku, bet arī ar sabiedrību kopumā, jo SA stratēģijas neesamība, nenozīmē, ka SA nepastāv – tās pastāv, tikai nekontrolētā veidā. SA stratēģijas mērķis ir veicināt sabiedrības izpratni un gūt tās atbalstu, kā arī LLMC gadījumā svarīgs ir aspekts par viedokļa un uzvedības ietekmēšanu – LLMC tiecas izglītot sabiedrību un raisa diskusijas par sociāli aktuāliem jautājumiem, tādejādi ietekmējot sabiedrisko domu. SA stratēģijai ir jābūt plānotai ar ilgstošām darbībām, kuras ir iespējams novērtēt un analizēt, lai uzlabotu nākamo SA stratēģiju.

Darba autore šajā nodaļā ir izstrādājusi LLMC sabiedrisko attiecību stratēģiju – pamatojoties uz pētījumā iegūto informāciju, kur konstatēja vairākas problēmas, kuras ar stratēģijas palīdzību iespējams risināt. LLMC nav izstrādāta vēstījuma, tas neasociējas, tiek izmantota sarežģīta komunikācijas valoda, kā arī specifiski komunikācijas kanāli. Tāpat, netiek izmantoti visi iespējami tehnoloģiskie risinājumi komunikācijas uzlabošanai, kā arī netiek veikta situācijas analīze, lai noteiktu to, cik efektīva ir LLMC komunikācija.

Stratēģija

SA stratēģijas izstrāde balstās uz organizācijas misijas un mērķiem, skaidri paustajiem paziņojumiem. Autore, balstoties uz LLMC statūtos aprakstītājiem mērķiem, ir izstrādājusi organizācijas misiju *„Veicināt laikmetīgās mākslas attīstību Latvijā un iepazīstināt sabiedrību, īpaši bērnus un jaunatni, ar laikmetīgās mākslas procesiem, kā arī rosināt sabiedrību diskutēt par sociāli svarīgiem jautājumiem saprotamā un pieejamā veidā”*.

Misijas apzināšana, padara skaidru un saprotamu SA stratēģijas virzienu: veicināt attīstību, iepazīstināt sabiedrību t.i. izglītot, rosināt uz diskusiju, izmantojot saprotamu un pieejamu komunikācijas veidu.

Mērķis

- Kļūt par sabiedrībā atpazīstamu kultūras organizāciju ne tikai mākslas profesionāļu vidū, bet arī potenciālo interesentu un jauniešu vidū līdz SA stratēģijas termiņa beigām 31.12.2016.

Mērķauditorija

Autore piedāvā izdalīt 4 mērķauditorijas grupas, kur:

1. Personas, vecumā līdz 50 gadiem, ar iegūto augstāko izglītību – interesējas par laikmetīgo mākslu, bet hobija līmenī (interese nav saistīta ar profesionālo darbību);

2. Personas, vecumā līdz 50 gadiem, ar iegūto augstāko izglītību – interesējas par laikmetīgo profesionālā līmenī (interese ar profesionālo darbību);
3. Ģimenes ar bērniem, kuras vēlas pavadīt brīvo laiku izglītojošā vidē, iemācīt/parādīt bērniem kaut ko jaunu;
4. Jaunieši, studenti, kuri apgūst kādu no kultūras vai mākslas disciplīnām kādā no Latvijas augstskolām.

Termiņš

SA stratēģija ir ilgtermiņa process. SA stratēģijas termiņš ir: 1 gads no 02.01.2017. līdz 31.12.2016.

Uzdevumi

Uzdevumi veidoti, balstoties uz 4 izvirzītajām mērķauditorijām:

1. Veicināt LLMC atpazīstamību Latvijas kultūras vidē ar efektīvas un skaidras komunikācijas palīdzību – sociālie portāli, drukātie mediji.
2. Rosināt diskusijas un piedāvāt izglītības programmas. Informēt par LLMC pētījumiem, izdotajām grāmatām;
3. Kļūt pieejamākiem un atvērtākiem ģimenēm ar bērniem, izmantojot jaunus komunikācijas kanālus un saprotamu, viegli uztveramu informācijas veidu;
4. Uzrunāt Latvijas augstskolas, jauniešus un studentus, piedāvājot interesantu un izglītojošo materiālu par laikmetīgās mākslas norisēm.

SA speciālista uzdevumi

SA speciālists ir organizācijas vidutājs starp to un tās sabiedrību. Lai izveidotu SA stratēģiju, speciālistam ir jābūt zinošam gan par organizācijas iekšējo vidi, gan ārējo.

1. Iepazīstināt LLMC darbiniekus ar SA stratēģijas virzienu;
2. Aktīva komunikācija ar LLMC darbiniekiem par paredzamajiem SA aktivitāšu plāniem;
3. Labu attiecību izveide ar medijiem; personīgu kontaktu izveide;
4. Tekstu un preses relīžu izveide;
5. LLMC mājaslapas un sociālo kontu pārvaldīšana;
6. Mediju monitorēšana un analīze;
7. Ārējās un iekšējās vides atkārota un sistemātiska izpēte;
8. SA stratēģijas un citu ārējās komunikācijas darbību novērtēšana.

Iekšējā komunikācija

Svarīgi ir izprast LLMC iekšējo vidi un komunikāciju, jo tas ir avots, no kā izriet jebkura LLMC darbība. Zinot, iekšējās komunikācijas barjeras, ir iespējams tās pārvarēt laicīgi un efektīvi, tāpēc:

1. Darbinieki ir jāiesaista SA stratēģijas izveidē;

2. Jāmotivē izteikties, jāveido komandas *brainstormings;*
3. Tiem ir jāizprot un jāzina LLMC nospraustie mērķi, izteiktā misija un vīzija;
4. Darbiniekiem ir jābūt zinošiem par visām ar LLMC saistītajām norisēm;
5. Jābūt savstarpējai uzticībai un spējai sastrādāties – jebkādu problēmu gadījumā, tās jācenšas novērst ātri un efektīvi;
6. Darba mikroklimatam ir jābūt patīkamam, tādam, kur darbiniekiem ir patīkami atrasties, viņi izjūt prieku un lepnumu par savu darbu.

Iekšējā komunikācija ir cieši saistīta ar ārējo komunikāciju, jo pastāv neformālais informācijas apmaiņas veids, ko darbinieki nes, pēc darba laika, saviem draugiem, paziņām un ģimenei. Savstarpēja sapratne un labas attiecības ir būtisks priekšnoteikums, lai jebkurš līmeņa darbinieks būtu informēts par citu LLMC darbinieku veiktajām aktivitātēm.

Ārējā komunikācija

Lai īstenotu veiksmīgu SA stratēģiju, visbūtiskākais ir uzturēt skaidru un saprotamu ārējo komunikāciju, kas panākama, veidojot pārdomātus vēstījumus un nodot tos caur atlasītiem komunikācijas kanāliem.

Ārējā komunikācija:

- Nodrošina mērķauditorijas uzmanību un informētību;
- Vairo mērķauditorijas atbalstu;
- Veicina procesu atpazīstamību;
- Veido atgriezenisko saiti;
- Vairo LLMC izpratni par mērķauditorijas interesēm.

Vēstījumi

Vēstījumi ir kodolīgi, viegli saprotami un savstarpēji saistīti (nav pretrunīgi). Tiem ir viegli jānolasās un jābūt tādiem, kurus mērķauditorija var atcerēties vai asociēt ar LLMC. Kā arī, tiem ir jābūt tēmētiem un veidotiem atbilstoši LLMC izvirzītajai mērķsabiedrībai. Dažādos LLMC rīkotos pasākumos, var būt vairāki vēstījumi vai tie var pārklāties ar citām mērķauditorijām.

Vēstījumu varianti un pamatvirzieni:

- LLMC – vieta, kur rast zināšanas!
- LLMC – nav pazudis arhīvā;
- Tev laiks izpausties laikmetīgi!
- LLMC – laikmeta sarunas;
- Laikmetīgās mākslas diskusiju vētra;
- Mēs zinām, kas ir laikmetīgs!

- Pompozs simpozijs;
- Pazudīsim arhīvā kopā;
- Lielā Lupa – palielināts Tu, palielināts Es!
- Sociāli atbildīga sabiedrība;
- Apzināties sevi laikmeta lokos;
- Diskusijas par pagātni, tagadni, nākotni;
- Proaktīvs vai provokatīvs?
- Arī tu esi māksla – domā, dari!

Svarīgi, lai vēstījumu formāts, neatkarīgi no vēstījuma būtības, tiktu konsekventi ievērots. Ar to domājot – burtu lielumu, fontu, kā arī krāsu. Vēstījuma stils tiek ieturēts līdzīgs vai vienāds, neatkarīgi no pasākuma formas un veida, tas tiek darīts tāpēc, lai LLMC tiktu asociēts. Piemēram, sarkani burti ar izvēlēto LLMC burtu fontu. Tāpat, formāts ir saistīts ar vēstījuma toni – valodas izvēli. Vēstījums atbilst patiesajai situācijai – tas netiek vairākkārtēji izmantots visām situācijām. Tāpat, tas tiek atkārtots pēc iespējas biežāk, lai tas pēc iespējas efektīvāk sasniegtu mērķauditoriju.

Komunikācijas kanāli

Komunikācijas kanālu izvēle ir nākamais solis pēc vēstījumu izveides. Lai tos nogādātu līdz LLMC izvēlētajai mērķauditorijai tiek izmantoti atbilstoši komunikācijas kanāli.

LLMC ziņu nodošanai tiek izmantoti šādi komunikācijas kanāli:

- Drukātie mediji – avīzes, žurnāli;
- TV un radio mediji;
- Internets – sociālie mediji un mājaslapa;
- Bukleti, vides reklāma, katalogi;
- Telefonsarunas un e-pastu sarakstes;
- Starppersonu komunikācija – semināri, lekcijas, simpoziji.

Autore piedāvā izdalīt, iepriekš minētos, komunikācijas kanālus pēc būtības. Ir izveidoti trīs komunikācijas plāni, kuros apskatāmi komunikācijas kanāli, to veids, ziņu veids un iespējamais saturs, kā arī ziņu publicēšanas biežums.

Komunikācijas plāns – drukātie mediji, interneta mediji un mājaslapa (skat. 3.1.tabulu)

3.1.tabula

LLMC komunikācijas plāns – drukātie mediji, interneta mediji un mājaslapa

Kanāls	Ziņojums	Biežums
Drukātie mediji • Studija • KDi • Latvijas Avīze • Ieva • Neatkarīgā Rīta avīze	Jāsniedz informācija par LLMC rīkotajiem pasākumiem, izstādēm, grāmatu izdošanu, pētniecību. Noteikti jābūt informācijai (rindkopai) par LLMC darbību.	Nozares medijiem – vismaz reizi mēnesī; Ja informācija saistīta ar pasākuma izsludināšanu: vismaz 2-3 nedēļas pirms pasākuma atklāšanas;
Interneta mediji • Arteritorry • Satori • Delfi • Tvnet	Ziņas par LLMC rīkotajiem pasākumiem, izstādēm. Atskati uz jau notikušiem pasākumiem, video vai fotoreportāžas. Analītiski raksti, intervijas, viedokļraksti. Jāpievieno LLMC kontaktinfo.	Ziņojums var nosūtīt biežāk, kā reizi mēnesī – jo nav ierobežotas vietas; Par pasākumu atklāšanu, vismaz 1 nedēļu pirms pasākuma atklāšanas. Ja iespējams, ātrāk.
Mājaslapa	Ziņojumi un informācija ir plašāka par presei nosūtīto. Jāveido plašs LLMC aktivitāšu apraksts, jāizceļ aktuālie notikumi. Iespēja papildināt saturu ar citu organizāciju vai viedokļu līderu viedokļiem. Jāveido foto un video galerijas.	Informācija jāatjauno tiklīdz ir jauns ziņojums.

Drukātie mediji: balstoties uz pētījumā iegūto informāciju, ir jāpalielina interviju, analītisko rakstu un recenziju biežums. LLMC jāpozicionē sevi kā ekspertiem nozarē, jāsniedz intervijas vai viedokļi arī par nesaistītām ar LLMC tēmām. Atsaucoties uz interviju, kurā minēts, ka Ofisa galerija vairs nepastāvēs, jo īpaši jāpievērš uzmanība aizstājēj ziņām, jo šobrīd lielu daļu ziņojumu aizņem tieši Ofisa galeriju izstāžu apraksti. Jāakcentē LLMC kā laikmetīgās mākslas pētniecības iestāde un arhīvs. Žurnāls „Ieva" kā jauns komunikācijas kanāls, lai nodotu aktuālu informāciju mērķauditorijai „ģimenes ar bērniem" – par izglītības un bērnu programmu „Lielā Lupa". Ziņas sagatavo un nosūta SA speciālists.

Interneta mediji: zinot, ka interneta medijos ziņu garums ir mazāk ierobežots, nepieciešams plašāks apraksts par pasākumiem. Balstoties uz mediju monitoringa satura izpēti, trūkst plašāka apraksta par māksliniekiem, mākslinieku daiļradi. Jāliek interaktīvās saites tekstā uz LLMC mājaslapu vai iepriekš rīkotiem pasākumiem. Tekstos kopumā biežāk jāievieto LLMC vadītājas, kuratoru vai projektu vadītāju viedoklis. Ziņas sagatavo un nosūta SA speciālists.

Mājaslapa: ziņu formāts, biežums un lielums nav ierobežots. Mājaslapai ir jābūt visu aktualitāšu padziļinātam izklāstam. Ziņas ievieto SA speciālists. Ziņas veido visi LLMC darbinieki, jo katram ir sava darbības joma un specifika.

LLMC ir nevalstiska bezpeļņas organizācija, kuras mērķauditorija ir izglītotas personas, vecumā līdz 50 gadiem, kā arī jaunieši un ģimenes ar bērniem. Šī auditorija izmanto visbiežāk sociālos medijus un portālus, informācijai ir jābūt īsai, skaidri formulētais, viegli pieejamai un pārskatāmai. (skat. 3.2. tabulu)

3.2.tabula

LLMC komunikācijas plāns – sociālie portāli

Kanāls	**Ziņojums**	**Biežums**
Facebook	Virsraksts – īss, skaidri saprotams. Atverot linku vai ziņu, saturs var būt plašs. Tiek izmantoti attēli uzmanības piesaistīšanai vai ziņas satura izklāstam. Ziņojumi ir nedaudz brīvāki – var būt arī neformāli (bet ne visi)	Ziņas izvieto katru dienu, bet ne biežāk kā 2 reizes dienā, lai nekļūtu par *spamu*
Youtube	Jāievieto video vai to fragmenti no semināriem, lekcijām, simpozijiem. Kā arī to apraksts. Jāpārpublicē visi video materiāli, kas saistīti ar LLMC darbību;	Atkarīgs no pasākumu biežuma, bet vēlams vismaz reizi mēnesī.
Vimeo	Jāievieto video vai to fragmenti no semināriem, lekcijām, simpozijiem. Kā arī to apraksts. Jāpārpublicē visi video materiāli, kas saistīti ar LLMC darbību;	Atkarīgs no pasākumu biežuma, bet vēlams vismaz reizi mēnesī.
Twitter	Īsas ziņas – 140 zīmes, par aktuālajiem notikumiem. Aicinājums atnākt, piedalīties, apmeklēt. Saites uz LLMC rakstiem.	Vismaz reizi dienā. Maksimālais ziņu biežums – 3 reizes.

Facebook: tiek rakstītas aktuālās ziņas, pievienoti fotoattēli un video materiāli. Aktīvi jāveido pasākumu pieteikšanās formas (laicīgi). LLMC var pārpublicēt aktuālo informāciju no citiem avotiem, kas tieši vai netieši saistīti ar laikmetīgo mākslu.

Youtube: jāaktivizē viens no populārākajiem sociālajiem portāliem. Jāveido video materiāli no simpozijiem, semināriem un lekcijām. Pamatojums: cilvēki bieži neapmeklē pasākums klātienē naudas un laika trūkuma dēļ. Šādi tiktu nodrošināta informācijas potenciālajiem

apmeklētājiem, kuriem rastos priekšstats par LLMC darbību, tādejādi raisot vēlmi apmeklēt kādu no pasākumiem klātienē.

Vimeo: šobrīd jau tiek aktīvi uzturēts no LLMC puses.

Twitter: iespēja dalīties ar informāciju īsā un ātrā veidā.

Kopumā, katrā no sociālajiem medijiem ir jāizmanto iespēja dalīties ar LLMC ziņām, pārpublicēt tās no viena otrā portālā, izmantojot linkus. Ziņu biežums un satura izklāsts vismaz reizi dienā, bet ne biežāk kā 2 reizes *facebook*, un 3 reizes *twitter*, lai nekļūtu pārāk uzbāzīgi.

Bez tradicionālajiem medijiem un sociālajiem medijiem, pastāv vēl pāris komunikācijas kanāli, kas būtiski ietekmē LLMC tēlu. Sabiedrisko attiecību mērķis ir nodrošināt vienotu informācijas veidu, ne tikai publicējot ziņas medijos, bet gan arī starppersonu vai vizuālajā komunikācijā.(skat.tabulu 3.3.)

3.3.tabula

LLMC komunikācijas plāns – drukātie mediji, interneta mediji un mājaslapa

Kanāls	Ziņojums	Biežums
Bukleti, vides reklāma	Virsraksts košs, atmiņā paliekošs, īss. Satura izklāsts pēc iespējas kodolīgāks.	Atkarīgs no pasākumu biežuma. Vēlams uz izstāžu vai festivālu atklāšanu. Citām LLMC aktivitātēm kā semināri un diskusijas, nav nepiec.
Telefonsarunas	Vienota stila, formāla atbilde. Laipns tonis. Atsaucība.	Atkarīgs no interesentu zvanu biežuma
E-pasti	Gramatiski pareizi teksti. Vienots paraksta formāts visiem darbiniekiem. E-pasti sadarbības partneriem vai interesentiem, kuri pievienojušies jaunumu saņemšanai: ziņojums satur informāciju par gaidāmajiem pasākumiem, pasākumu programmas, kontaktinformācija, saite uz LLMC.	Ziņas jāizsūta vismaz reizi mēnesī, mēneša sākumā. Uz saņemtajiem e-pastiem jāatbild 24h laikā. Ja nav iespējams, jādara zināms, ka ziņa ir saņemta un atbildes sniegšanas laiks.

Papildus komunikācijas iespējas

TV un radio: Autore nav iekļāvusi tradicionālo mediju komunikācijas plānā tādus medijus kā TV un radio. Tas saistīts ar to, ka lielākoties uzņēmumi izmanto šos kanālus, lai popularizētu savu produktu ar reklāmas palīdzību, kas ir maksas pakalpojums. Balstoties uz informāciju par LLMC kā bezpeļņas organizāciju, autore uzskata, ka sadarbība ar TV un radio medijiem ir jāveido savādākā formā. LLMC ir jāizpēta pieejamie TV un radio kanāli, kuri gatavo ziņas

par kultūras un mākslas dzīvē aktuālām tēmām. Jāsniedz pieteikums, vēlme sadarboties, piemēram, jāpiedāvā LLMC speciālisti (kuratori, pētnieki, projektu vadītāji), kā eksperti vai viedokļa paudēji kādā saistošā tēmā, raidījumā vai reportāžā. Tāpat, jāaktualizē visa aktuālā informācija par LLMC darbību, tādejādi nodrošinot, ka TV vai radio ziņu un radio satura veidotāji, var ievietot LLMC sniegto informāciju, piemēram TV afišā.

Semināri un lekcijas: balstoties uz izvirzīto mērķauditoriju – jaunieši, studenti, autore uzskata, ka LLMC ir nepieciešams uzrunāt Latvijas augstskolas un studējošos, piedāvājot semināru un lekciju ciklus par laikmetīgo mākslu. Piemēram: Kultūras akadēmija, kurss Kultūras socioloģija un menedžments, divi studiju kursi – kultūras menedžments un Latvijas mākslas vēsture. LLMC izveidots lekciju vai semināru kurss par vienu vai abiem šiem studiju kuriem, specializēta tēma.

- „kultūras menedžments – projektu vadība" – LLMC ir vairāk kā 20 gadu pieredze projektu īstenošanā un vadībā, īss lekciju kurss par projektu vadību Latvijā. Vada LLMC projektu vadītāja Kitija Riekstiņa;
- „Latvijas mākslas vēsture – avangarda ēra" – LLMC ir darbojas Latvijas laikmetīgās mākslas izpētes un arhivēšanas jomā vairāk kā 20 gadus, ir izdotas vairākas grāmatas un publicēti vairāk analītiskie raksti. Īss lekciju kurss par avangarda ēru Latvijā. Vada LLMC mākslas zinātniece Ieva Astahovska un projekta „Hardija Lediņa gads" vadītāja un idejas autore Diāna Popova.

Autore uzskata, ka nepieciešams pakāpeniski apgūt iespējamās augstskolas un interesentus, tāpat pakāpeniski jāaizstrādā un jāpaplašina semināru un lekciju tematika. Jāaicina studenti LLMC telpās, jāiepazīstina ar tā darbību un iespēju gūt zināšanas LLMC bibliotēkā.

Tāpat, LLMC, jau esošos seminārus un lekcijas, būtu jāfilmē vai jāieraksta, lai tos vēlāk publicētu kādā no sociālajiem portāliem, tādejādi aizsniedzot to sabiedrības daļu, kurus interesē LLMC rīkotie pasākumi, tomēr tie nespēj ierastie laika vai finanšu trūkuma dēļ.

Grāmatu tirdzniecība: lai gan LLMC ir bezpeļņas organizācija un tās mērķis nav gūt peļņu, tomēr jāatzīmē, ka LLMC izdot neliela formāta grāmatas, kuru autori ir LLMC pētnieki un sadarbības partneri. Grāmatu tēmas variē, bet ir tieši saistītas ar mākslas, kultūras un sociāliem fenomeniem. Šobrīd grāmatas tiek pārdotas tikai izstāžu laikā. Plašākas informācijas par to skaitu, veidu, izdošanas laiku, tematiku – nav. Autore uzskata, ka LLMC ir jāizveido sadaļa savā mājaslapā vai jāizmanto kāds jau esošs tiešsaistē pieejamais grāmatu veikals, kurā varētu realizēt šo produktu. Grāmatas ir lielisks veids kā komunicēt ar savu

publiku, tās ir iespējams dāvināt gan draugiem, gan ģimenei, tāpat, tās ir bilingvālas, kas nodrošina iespēju tās pasniegt kā dāvanu arī ārzemju viesiem.

Budžets

Balstoties uz iepriekš minēto, LLMC SA stratēģija būtībā izmanto tikai tādus komunikācijas kanālus, kuros izmaksas nav nepieciešamas. Izņemot drukātajos medijos. Būtībā nepieciešamais finansējums, lai veiktu SA stratēģijas izveidi un tās piepildīšanu, ir LLMC sabiedrisko attiecību speciālista alga. LLMC finansiālie resursi ir atkarīgi no projektu pieteikumu piešķirtā finansējuma, kas ir mainīgs un šobrīd neparedzams, kā arī autorei nav informācijas par LLMC budžetu. Svarīgi norādīt arī laika periodu, kurā piešķirtie finanšu līdzekļi ir jāizlieto. Autore piedāvā apskatīt iespējamo budžeta pozīciju veidu. (skat.3.4.tabulu).

3.4.tabula

LLMC SA stratēģijas budžets – 01.01.2017.-31.12.2017.

Nr.p.k.	Pozīcija	%
1.	Publicitātes materiāli: • Bukleti, • Plakāti, • Katalogi.	40%
2.	Maketēšana	5%
3.	Fotogrāfa pakalpojumi	10%
4.	Dizainera/mākslinieka pakalpojumi	15%
5.	Reklāmas laukums nozares žurnālā Studija	10%
6.	Tekstu sagatavošana	10%
	Kopā:	100%

Novērtēšana

Lai izprastu vai LLMC SA stratēģija ir bijusi efektīva un vai tā radījusi pārmaiņas sabiedrībā, ir jāveic aktivitāšu izvērtēšana. Par pamatu novērtēšanai tiek ņemts SA stratēģijas iepriekš noteiktais mērķis. LLMC gadījumā – kļūt atpazīstamākiem konkrēta mērķsabiedrībā. Šis mērķis būtībā ir izmērāms pēc kvantitatīvajiem rādītājiem, salīdzinot informāciju, kas iegūta pirms SA stratēģijas izveides un šobrīd.

Autore piedāvā apskatīt SA stratēģijas efektivitātes novērtēšanas kritērijus, balstoties uz izmantotajiem komunikācijas kanāliem. (skat.3.5 tabulu).

3.5.tabula

SA stratēģijas efektivitātes novērtēšanas kritēriji

Komunikācijas kanāls	Kritēriji
Drukātie mediji	• Publikāciju skaits un tirāža • Medija aptvertā auditorija
Interneta mediji	• Publikāciju skaits • Komentāri – to vēstījums • „patīk" un „dalīties" biežums • Medija aptvertā auditorija
Mājaslapa	• Publikāciju skaits • Klikšķu skaits • Unikālo apmeklētāju skaits
Sociālie portāli	• Publikāciju skaits • Sekotāju skaits • „patīk" un „dalīties" skaits • Skatījumu skaits • Abonementu skaits • „*reach - aizsniegti*" skaits • Komentāru skaits -norkāsa
Bukleti, vides reklāma, grāmatas	• Tirāža • Aizsniegtā mērķauditorija (skaitot pārpalikumu) vai vides reklāmai – provizoriskais skatījumu skaits
Telefonsarunas	• Zvanu skaits • Sarunas tematika, vēstījums
E-pasti	• E-pastu skaits • Sarunas tematika, vēstījums

Kā redzams, vislielāko un plašāko informāciju sniedz sociālo portālu analīze. Izpētot kritēriju izmaiņas, salīdzinot informāciju par periodu pirms SA stratēģijas ieviešanas, var noteikt pieļautās kļūdas vai veiksmīgākās pieejas. Piefiksēt, uzlabot tās un veidot atjaunotu stratēģiju – riņķveida process.

Rezultāti

Būtībā rezultātiem ir jāatbild uz iepriekš noteiktajiem uzdevumiem. Ja tie ir izpildīti, tad var uzskatīt, ka SA stratēģija ir bijusi veiksmīga.

Sagaidāms, ka LLMC ir kļuvis atpazīstams – ir uzrunātas jaunas mērķauditorijas, kuras ir informētas un zinošas laikmetīgās mākslas aktualitātēs. Ir palielinājies gan LLMC piedāvātais pakalpojumu un pasākumu klāsts, balstoties uz augušo apmeklētāju skaitu. Semināros un lekcijās piedalās jaunieši un studenti, kuri aktīvi piedalās LLMC rosinātajās diskusijās.

Vēstījumi ir skaidri un atpazīstami. LLMC ir dažādojis komunikācijas veidu, kļuvis saprotamāks un aizsniedzamāks arī tādai mērķauditorijai, kura nav mākslas profesionāļi.

LLMC izmanto mūsdienīgus komunikācijas kanālus un ir apguvis sociālo portālu un jauno tehnoloģiju priekšrocības.

Latvijas Laikmetīgās mākslas centram būtiski ir virzīt savu komunikāciju tādā virzienā, kas saskan ar tā mērķiem. Tā misija liecina, ka centrs vēlas izglītot sabiedrību, veicināt diskusiju, tomēr nepārdomātas vai šauras komunikācijas rezultātā, šī diskusijas veidojas tikai ar nelielu intelektuāļu kopumu.

Autores piedāvātā stratēģija ir virzīta uz to, lai būtu, pirmkārt, pareizi definēta mērķauditorija, virzoties uz to, lai paralēli „intelektuālajam saturam/grūti sagremojamam" tiktu radīta arī tāda, kas ir vieglāk uztverama ne-mākslas zinātājiem un bērniem. Otrkārt, autore ir izvirzījusi konkrētus uzdevumus, kas jāveic, lai mērķis kļūt par sabiedrībā atpazīstamu kultūras organizāciju, ne tikai profesionāļu vidū, bet arī potenciālo interesentu un jauniešu vidū, tiktu piepildīts. Tāpat, autore ir noteikusi specifiskus SA speciālista pienākumus, kas LLMC speciālistam būtu jāpilda, lai SA stratēģija darbotos – tā ir gan plānošana, gan izpēte, kā arī tehniskie jautājumi, kā mediju monitorings un LLMC kontu pārvaldīšana.

Tāpat stratēģijā ir ievietoti punkti par iekšējo komunikāciju, kuru nedrīkst atstāt novārtā, jo tā ir būtisks SA stratēģijas punkts – zinoši, apmierināti darbinieki ir priekšnoteikums, lai organizācijas tēls veidotos labvēlīgs.

Autore ir izveidojusi arī vairākus vēstījumu veidus, kuri ir jāizmanto konsekventi un pārdomāti. Kā arī tas attiecas uz komunikācijas kanāliem, kas ir jāpielāgo vēstījumu formai un mērķauditorijai.

Pēc autores domām, stratēģijas stūrakmens ir papildus komunikācijas iespējas, kas atbilst interpesonālai komunikācijai – LLMC ir jāaizsniedz savs potenciālais apmeklētājs personiski, jāaiziet līdz viņam. To var panākt, izmantojot LLMC spožāko trumpi – zināšanas, arhīva bibliotēku. LLMC ir jāizmanto savu zinošo darbinieku spējas, jāuzrunā augstskolas un studenti, un jāsniedz šīs zināšanas, jāinformē par arhīva esamību, tādejādi nodrošinot, ka 1 no 10 studentiem, iegriezīsies LLMC ofisā, lai paralēli mācību procesam, iepazītos ar citiem LLMC projektiem.

Secinājumi un priekšlikumi

Pētījuma gaitā darba autore izstrādāja šādus **secinājums:**

1. Sabiedrisko attiecību stratēģija ir kā organizācijas ilgtermiņa komunikācijas vadlīnija, kas kalpo par pamatu, lai veicinātu sabiedrības izpratni un zināšanas par organizāciju, kā arī, lai ietekmētu tās viedokli un uzvedību. Tā balstās uz organizācijas misiju un nospraustajiem mērķiem. Lai sabiedrisko attiecību stratēģija būtu efektīva, svarīgi ir to veidot rūpīgi atlasītai mērķauditorijai, kas tiek segmentēta pēc dažādiem sociāliem, ekonomiskiem un demogrāfiskiem faktoriem. Laikmetīgās mākslas mērķauditorija ir specifiska un šaura.
2. No intervijā iegūtās informācijas, darba autore secina, ka LLMC ir izveidojusies *„ego krīze”*- centrs nespēj atrast vienotu virzienu, kurā būtu jādarbojas, lai uzlabotu mērķauditorijas zināšanas un izpratni par to, kā arī, lai aizsniegtu potenciālo mērķauditoriju. Centram ir bail pazaudēt saturu, mēģinot uzrunāt jaunu auditoriju.
3. No fokusa grupā iegūtās informācijas, autore secina, ka cilvēki nespēj uzreiz asociēt LLMC ar kādu pasākumu vai vēstījumu, tāpat ir vājas zināšanas par LLMC darbības sfēru – arhīva bibliotēku. Centrs nepietiekami informē un atgādina par savām darbībām – netiek izvēlēti efektīvi komunikācijas kanāli.
4. Autore, veicot mājaslapas analīzi, secina, ka tā ir nepārskatāma, vienveidīga un grūti pārvaldāma. Neeksistē navigācijas rīki un nav izcelta aktuālā informācija. Mājaslapa ir novecojusi un nav pielāgota jaunajām tehnoloģijām. Mājaslapas adrese ir veidota no angļu valodas akronīma „*lcca*” (latviski *„llmc”*)
5. Veicot mediju monitoringu, autore konstatēja, ka ir ļoti kūtra komunikācija ar Latvijas Avīzi (4 ziņojumi), kā arī kopumā visos medijos ir nepietiekams skaits interviju vai viedokļu rakstu, kuros izteiktos LLMC darbinieki. Kā arī trūkst analītisku rakstu. Tāpat sociālajā medijā *facebook*, izpētot „patīk” un „dalies” personu sarakstu, atklājas, ka statistiku sastāda bieži vien paša LLMC darbinieki. Piemēram, no 103 rakstos ir tikai 6 komentāri, kur 3 ir no LLMC darbiniekiem.
6. Sociālo mediju monitorings atklāja, ka LLMC, salīdzinot ar nozarē esošajām konkurentu organizācijām (MVT, KIM?, RIXC), ir neaktīvs un mazpazīstams. Salīdzinot portāla *youtube* rādītājus, atklājās, ka MVT ir 36 000 tkst. skatījumu, bet LLMC tikai 181.

Balstoties uz secinājumiem, darba autore izvirza šādus **priekšlikumus:**

1. LLMC ir jāizstrādā SA stratēģija, jānosauc mērķi un uzdevumi, kas balstīti centra misijā, tādejādi sagrupējot spēkus vienā virzienā. Tāpat, skaidri jādefinē primārā mērķauditorija un sekundārā (paplašinot to), un jāveido atšķirīgs komunikācijas veids, kas pielāgots katrai no tām. Arī iespēju robežās var veidot pielāgotu saturu. Tādejādi netiks zaudēti resursi – tie tiks izmantoti vienotā virzienā, vienotai mērķauditorijai.
2. Centra SA speciālistam ir jāveic mērķauditorijas pētījums – anketēšana, fokusa grupas vai citi pētījuma veidi, lai noskaidrotu iespējamās komunikācijas barjeras un sabiedrības vajadzības, tādejādi gūstot informāciju par komunikācijas barjeru veidu, to iespējamo atrisināšanu un aktuālo sabiedrības vajadzību veidu, to apmierināšanas iespējām. Jāveido tāda komunikācija, kas aicina ne tikai mākslas profesionāļus uz diskusiju, bet gan arī tādus, kuriem māksla un kultūra ir hobija līmenī. Jālieto vieglāk uztverama valoda un jāveido tādi semināri un diskusijas, kuru tēmas būtu saistošas arī iesācējiem, tādējādi graujot „nesaprašanas" barjeru. Tā tiks piesaistīta arī tā mērķauditorija, kura baidās vai neizprot laikmetīgo mākslu.
3. LLMC ir jāuzlabo tā mājaslapa. Jāpiesaista IT speciālists, kurš informētu par mūsdienīgākiem risinājumiem. Jāievieto navigācijas un meklēšanas rīki, kā arī jāizceļ būtiskākie notikumi. Vēlams nomainīt mājaslapas adresi no www.lcca.lv uz www.llmc.lv, jo primārā mērķauditorija ir Latvijas publika. Veicot šīs darbības, ir iespējams uzlabot lietotāju pieredzi un novērst to iziešanu no lapas, neiegūstot meklēto informāciju.
4. LLMC darbiniekiem būtu jāveido padziļinātāks saturs par centra pasākumiem t.i. intervijas, viedokļu raksti, analītiskie raksti u.c., lai piepildītu mediju vidi ar kvalitatīvu, izglītojošo un interesantu saturu, kas būtu kā pamatojums tam, ka centrs nodarbojas ne tikai ar pasākumu rīkošanu, bet gan arī mākslas pētniecību. Tāpat, jāaktualizē iespēja nosūtīt biežākas ziņu relīzes tādiem medijiem kā Latvijas Avīze, lai nodrošināto biežāku ziņu parādīšanos populārajos un reģionu medijos, tā aizsniedzot ne tikai Rīgas iedz.
5. Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāizpēta konkurentu darbība, lai noskaidrotu LLMC pozīcijas to vidū un izstrādātu atbilstošu komunikāciju, kas nedublētos un atšķirtos. Jāaktivizē sociālo mediju lietošana, īpaši *youtube* – jāveic semināru, diskusiju un citu interesantu pasākumu filmēšana un video ievietošana internetā, tādejādi nodrošinot, ka lielāks mērķauditorijas loks piekļūs LLMC veidotajam saturam. Tā centrs panāks, ka ziņas ir pieejamas mūsdienīgos informācijas kanālos, kurus izmanto centra mērķauditorija. Piemēram, ievietojot diskusijas video formātā, tie aizsniegs tos, kuriem nav laika apmeklēt LLMC klātienē.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. **Andersone I.,Čerņevska I.,** u.c. *Svešvārdu vārdnīca*, Rīga: 2008.,1021 lpp. ISBN 978 9984 800318
2. *Atbalstītāji*. [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://www.lcca.lv/lv/atbalstitaji/
3. Audience knowledge digest. *Why people visit museums and galleries, and what can be done to attract them*, [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215211132/research.mla.gov.uk/evidence/documents/audience%20knowledge%20digest.pdf
4. **Austin E.W., Pinkleton B.E**., *Strategic public relations management.2nd*, Lawrence, 2006., 428lpp, ISBN 141061644X
5. *Biedrības „Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs"* statūti. Apstiprināti 2014.gada 27.martā, 1 lpp
6. Clark.J.L.,Clark R.L. How 13:A Handbook for Office Professionals, Boston: Cengage Learning, 2013.,530lpp
7. **Colbert. F**. *Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations.* Deakin University. pub.Victoria, 2009., 20 lpp. ISBN 078 74156 124 1
8. **Diggs-Brown B.** *Strategic Public Relations*, Cengage Advantage Books, 2011, 528lpp, ISBN 9780534637064
9. **Forands I.,** *Stratēģija. Kvalitāte.* Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2000., 253 lpp., ISBN 9789984543673
10. **Gregorija A**. *Sabiedrisko attiecība kampaņu plānošana un vadīšana*. Rīga, 2007, 53 lpp ISBN 978 9984 9914 1 2
11. **Gregorija A.,** *Sabiedriskās attiecības praksē.* Rīga, 2007.,242 lpp., ISBN 978-9984-9914-7-4
12. **Grfins. E**.*Reputācijas vadības stratēģijas.* Lietišķās informācijas dienests, 2008, 129 lpp, ISBN 978 9984 826 20 2
13. **Gruning J.E.** *Excellence in Public Relations and Communication Management*; Routledge Communication series, 2013, 680lpp, ISBN 9781136691744
14. *Guidelines for measuring the effectiveness of PR prorgrams and activities*, 2003, [tiešsaiste] [skatīts 25.11.2016] Pieejams: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf
15. **Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T.,** *Creative Arts Marketing.*, Rochester: Genesis Typesetting, 2003. 362 lpp. ISBN 07506 5737 5

16. *Intervija ar Solvitu Kresi,* žurnāls „Studija“ arhīvs, 2003, [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016.] Pieejams: http://www.studija.lv/?parent=1693
17. *Interneta vietņu TOP20 pēc vienas dienas vidējās auditorijas Latvijā 2015. un 2016.gada pavasarī* [tiešsaiste][skatīts 22.11.2016.] Pieejams: http://www.digitalmarketings.lv/wp-content/uploads/2016/06/3.gif
18. **Kalve I.,** *Apseglot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: Avots, 2002., 763 lpp. ISBN 9984-700-54-2
19. **Katlips S.M, Senters A.H., Brūms G.M**., *Sabiedriskās attiecības*, Rīgā: "Avots", 2002., 352 lpp.,ISBN- 978-9984-828-06-0
20. **Kolbērs F., Nantels Ž., Bilodū S**., u.c. *Kultūras un mākslas mārketings*. Rīga, 2007, 253 lpp, ISBN 9984-39-08
21. **Kotlers F.** *Kotlers par mārketingu*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007., 251lpp
22. **Mintzberg H.** *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Case*s, Pearson Education, 2003, 489 lpp, ISBN – 978 0273651208
23. **Newsom D.,Haynes J.**,*Public Relations Writing*: *Form & Style*, Cangage Learing, 2013, 384lpp, ISBN 9781285546025
24. *Nothing but the story. How PR can become the life force of your entire organisation*. [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: - https://www.ipra.org/news/itle/nothing-but-the-story-how-pr-can-become-the-life-force-of-your-entire-organisation/
25. **Olivera S.,** *Sabiedrisko attiecību stratēģija*., Rīga, 2009., 231 lpp., ISBN 978-9984-826-38-7
26. **Pūre I.**., *Sabiedrisko attiecību attīstība un izpratnes dažādība Latvijā (1991-2010).*, [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: http://www.turiba.lv/f/Inga_Pure_Promocijas_darbs-ar_pielikumiem.pdf
27. *Par LMC* [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016]. Pieejams: http://www.lcca.lv/lv/par-lmc/
28. *Pirms došanās ceļā Rīgā atrāda Venēcijas biennāles Latvijas paviljonu* [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: http://www.delfi.lv/kultura/news/culturenvironment/foto-pirms-dosanas-cela-riga-atrada-venecijas-biennales-latvijas-paviljonu.d?id=45774198
29. **Praude V.,Šalkovska J**.,*Integrētā mārketinga komunikācija*.Burtene, 2015., 460lpp ISBN 978-9984-833-10-1
30. *Sabiedrisko attiecību speciālists*. Profesijas standarts.Apstiprināts 29.12.2003.,[tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: http://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/standarti/ps0219.pdf
31. *Sabiedrisks* [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://www.vardnica.lv/svesvardu-vardnica/s/sabiedrisks

32. *Sabiedrības informēšana un komunikācija kā stratēģisks politikas instruments* [tiešsaiste] [skatīts 22.11..2016] Pieejams: petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/rokasgramata.pdf
33. **Siliņa O**. *Laikmetīgās mākslas centra sabiedrisko attiecību stratēģijas izstrāde*, Rīgā, 2012, 67 lpp
34. **Shannon A.B.** *An Overview of the Public Relations Function,* Bussines Experts Press, 2010, 186 lpp, ISBN - 9781606491003
35. **Smith. D.R.,** *Strategic planning for public relations*. Tayolr&Francis, 2008, 361lpp, ISBN 0805842330
36. *Sostac. Guide to your perfect marketing.* [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016.] Pieejams: http://prsmith.org/sostac/
37. *Target Audience* [tiešsaiste][skatīts 09.09.2016] Pieejams: http://www.businessdictionary.com/definition/target-audience.html
38. *The Big Picture: The Marketing Challange for The Arts*. [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://artsmarketing.org/sites/default/files/documents/practical-lessons/lesson_1.pdf
39. *The Big Picture: The Marketing Challange for The Arts*. http://artsmarketing.org/sites/default/files/documents/practical-lessons/lesson_1.pdf
40. *The Pros and cons of traditional media*. [tiešsaiste] [skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://www.creativeoptionsmarketing.com/wp/the-pros-and-cons-of-traditional-media-dallas-austin/
41. *What is PR?* [tiešsaiste] [skatīts 22.11.2016] Pieejams: https://www.cipr.co.uk/content/careers-advice/what-pr
42. **Кузнецова О.А.** *Управление рынком современного искусства методами PR* [tiešsaiste][skatīts 23.11.2016] Pieejams: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xgOaWWKB8ycJ:www.twirpx.com/file/1475071/+&cd=1&hl=lv&ct=clnk&gl=lv