

**Universitatea “Dunărea de Jos” din Galați**  
**Școala Doctorală de Științe Socio-Umane**  
**Domeniul de doctorat: Management**



# **REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT**

## **Impactul parteneriatelor strategice cu stakeholderii asupra creșterii performanțelor manageriale ale muzeelor din România**

**Doctorand: ILIE COSMIN**

**Conducător științific: Prof. univ. dr. ALEXANDRU CĂPĂȚÎNĂ**

<b>Președinte</b>	<b>Prof. univ. dr. Adrian MICU</b> Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
<b>Conducător de doctorat</b>	<b>Prof. univ. dr. Alexandru CĂPĂȚÎNĂ</b> Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
<b>Referenți oficiali</b>	<b>Prof. univ. dr. Alexandra ZBUCHEA</b> Școala Națională de Studii Politice și Administrative din București <b>Prof. univ. dr. Gabriel CROITORU</b> Universitatea „Valahia” din Târgoviște <b>Prof. univ. dr. Nicoleta CRISTACHE</b> Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

**Seria E2: Management Nr. 16**  
**Galați, 2022**

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI**

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE**

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE**

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

**Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII**

- Seria C: **Chimie**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE**

- Seria M: **Medicină**

## Cuprins

<b>Capitolul 1.</b> Considerații generale privind muzeele și managementul muzeal – aspecte teoretice .....	5
<b>Capitolul 2.</b> Stakeholderii unui muzeu și strategii manageriale pentru abordarea optimă a acestora .....	7
<b>Capitolul 3.</b> Analiza multidimensională a comportamentului vizitatorilor muzeelor .....	10
<b>Capitolul 4.</b> Tehnologii emergente ce susțin transformarea digitală a muzeelor.....	13
<b>Capitolul 5.</b> Evaluarea performanțelor manageriale în sectorul muzeal – abordare prin metoda Balanced Scorecard .....	17
<b>Capitolul 6.</b> Concluzii finale, contribuții personale, implicații manageriale, limite ale cercetărilor și direcții ulterioare de cercetare .....	20
<b>Bibliografie</b> .....	21



## CAPITOLUL 1

### Considerații generale privind muzeele și managementul muzeal – aspecte teoretice

Serviciile oferite de un muzeu sunt diverse, o parte fiind legate de patrimoniul cultural pe care muzeul îl administrează, iar altele nu. Ca exemple de servicii menționăm: proiecte expoziționale, ghidajul, programe educative, documentare, programe de divertisment cu caracter cultural și servicii auxiliare (de informare; comerciale - vânzarea obiecte de promovare cum ar fi: albume, vederi, cărți, suveniruri; și de alimentație – cafelele, restaurant), toate urmărind în final transmiterea mesajului organizației către un public vizitator foarte variat, prin metode cât mai diverse.

Inovația în muzee și în instituțiile culturale, este definită ca tendință de a încorpora noi sisteme, tehnologii și procese care schimbă, atât modalitatea în care funcționează muzeul, cât și cum își prezintă expozițiile față de vizitator.

Din punct de vedere al finanțării, organizațiile muzeale pot fi împărțite în publice sau private, axate pe profit sau non-profit. Muzeele își bazează activitățile pe un mix de venituri, venituri proprii și subvenții publice sau private. Principalele tipuri de venituri obținute sunt din: alocări bugetare, venituri proprii, subvenții publice, granturi private, donații, sponsorizări, consultanță de specialitate, precum și din diverse contracte și proiecte de cercetare științifică.

Ca multe domenii din economie, muzeele se confruntă cu o lipsă de resurse atunci când încearcă să își îmbunătățească serviciile specifice oferite. După cum am văzut în subcapitolul anterior, muzeele obțin finanțare/resurse în principal pe două căi: subvenții și venituri proprii.

Finanțarea din fondurile publice se face sub forma unor alocații fixe. Asemenea contribuții rămân principala sursă de venit pentru majoritatea muzeelor din lumea întreagă, însă tipul de finanțare poate fi un factor determinant al nivelului de inovație din muzee.

Sunt descrise trei modele economice, care prin gradul mare de inovare se pot constitui în soluții pentru sustenabilitatea muzeelor și pentru îmbunătățirea performanțelor:

- ✚ *Muzeul cu accent puternic pe brand* – axat preponderent pe activități care să genereze venit (vânzarea de produse, publicații scrise, materiale audio-vizuale, servicii de cercetare și consultare, exploatarea drepturilor de proprietate intelectuală), și care să îi consolideze imaginea;
- ✚ *Muzeul axat pe evenimente* – organizează evenimente culturale, expoziții, concerte, conferințe în încercarea de a atrage cât mai mulți vizitatori, atât pe cei loiali, cât și pe cei noi (întreaga comunitate);
- ✚ *Muzeul axat pe responsabilitate față de comunitate* – un spațiu public pentru întâlniri și dezbateri locale, evenimente de artă sau pur și simplu de interes local, pe baza

stimulării activității de voluntariat, construind legături sociale cu intenția de a se dezvolta în continuare în propria comunitate.

Muzeele, ca instituții, trebuie să răspundă cerințelor și să acționeze în conformitate cu interesele stakeholderilor pentru a-și asigura sprijinul și legitimitatea și pentru a realiza acțiuni sustenabile. Stakeholderii, definiți ca grupuri și actori care influențează sau depind de deciziile muzeelor, includ proprietarii, autoritățile centrale și locale, sponsorii, vizitatorii, clienții, publicul larg, donatorii, asociațiile de prieteni, sponsorii și furnizorii de servicii și bunuri folosite de muzeu.

Grupurile stakeholderilor influențează în mod diferit organizația. De exemplu, în ceea ce privește veniturile totale ale unui muzeu, autoritățile publice (centrale și locale), care distribuie sprijinul financiar pentru muzee, își bazează deciziile pe prioritățile politice, pe statutul economic al publicului, finanțele și concurența cu alte domenii ale politicii resurselor publice. Vizitatorii și clienții sunt evident vitali pentru muzee, iar câștigul din veniturile generate de aceștia sunt din ce în ce mai importante pentru finanțarea muzeului. Donatorii și sponsorii sunt și ei importanți pentru muzee, în special pe termen lung, dar comportamentul sau preferințele lor sunt dificil de prezis, depinzând de mulți factori, cum ar fi: reglementările fiscale, nivelurile veniturilor și interesele personale. Asociațiile de prieteni și voluntarii sunt resurse și stakeholderi importanți pentru muzee, lucrând în general pentru promovare, în beneficiul organizațiilor muzeale. Aceștia contribuie economic la bugetele instituțiilor culturale, prin colectarea de fonduri pentru diverse achiziții, și pot, de asemenea, să intermedieze donații mai mari. De asemenea, promovează activ muzeul și au un impact important asupra numărului de vizitatori și asupra activităților de voluntariat, activități care totuși nu generează venituri directe pentru muzeu. Fondatorii, consiliile de administrație și organismele de acordare a grant-urilor sunt stakeholderi tot la fel de importanți pentru muzee, care contribuie la finanțarea acestora. Publicul (vizitatorii în general) este un grup de stakeholderi care are doar impact economic indirect asupra muzeelor, însă este esențial pentru legitimitatea muzeelor.

Misiunea generală a muzeelor rămâne totuși adresabilitatea, transmiterea mesajului moștenirii comunitare, către un public cât mai larg, iar în îndeplinirea acestui deziderat trebuie să ținem cont că nu este atât de important cât de mulți vizitatori pot să vadă o expoziție, ci câți vizitatori pot să se bucure de o expoziție, în circumstanțe în care este posibil să aibă o experiență plăcută.

Cel mai vizibil rol al muzeelor în domeniul sustenabilității ar trebui să fie cel al educației, dar nu se rezumă aici, ci îmbrățișează toate aspectele unei instituții muzeale, din viața de zi cu zi, de la operațiuni specifice, administrarea colecțiilor, a clădirilor și până la aspectele economice, precum și rolul instituției în comunitate.

Muzeele pot și trebuie să discute cu stakeholderii lor despre sustenabilitate, în principal printr-un sistem de educație non-formală. Aplicat eficient, un astfel de sistem, devine fundamentul pentru asumarea unui rol mai semnificativ, și anume acela de facilitator activ al schimbării sociale, la nivel comunitar, local, regional sau chiar național.

## CAPITOLUL 2

### Stakeholderii unui muzeu și strategii manageriale pentru abordarea optimă a acestora

Indiferent de numele pe care îl poartă: autorități, sponsori, donatori, prieteni, vizitatori, beneficiari, clienți, personal, toate aceste entități sunt parte integrantă din categoria diversă a stakeholderilor unui muzeu. Ca instituție cu un rol comunitar puternic, muzeul are datoria să păstreze o legătură strânsă cu stakeholderii săi, urmărind îndeplinirea, atât a propriilor obiective, cât și a așteptările și necesităților acestora.

Beneficiile aduse unei organizații de implicarea stakeholderilor în crearea strategiilor, luarea deciziilor și în evaluarea proiectelor, sunt confirmate și de Monnikhof & Enelenbos, care rezumă strategia de implicare a stakeholderilor la patru etape: identificarea cererii (dorințele, interesele, criteriile și valorile stakeholderilor); implicarea acestora în procesul de căutare a soluțiilor; negocierea – identificarea intereselor; adoptarea strategiei cu cel mai mare număr de soluții de tip „win-win” și luarea deciziei (in consensus).

Indiferent de modalitatea de definire și identificare a stakeholderilor, cunoașterea și analiza continuă a acestora nu trebuie să lipsească din strategia de management, fiind singura posibilitate de a evalua efectul probabil asupra succesului unei acțiuni comune (proiecte, expoziții, activități și manifestări diverse).

Pentru sectorul muzeal, în baza cercetărilor conduse de Halcro, stakeholderii unui muzeu pot fi împărțiți în trei mari categorii: vizitatorii, organismele de conducere și comunitatea.

**Vizitatorii** – rolul acestora a evoluat foarte mult în ultimii 30 de ani, devenind principalii stakeholderi ai muzeului. Exerciță, atât o influență directă (bilete, taxe, suveniruri, achiziții de diverse servicii muzeale, consumații în cafenele și restaurante), cât și indirectă (prin nevoile la care o vizită la muzeu poate răspunde, cum ar fi o bună modalitate de a-și petrece timpul liber sau satisfacția de a afla informații noi).

**Organismele de conducere** - fac referire, atât la autoritățile publice: Guvern, Minister, Consiliul Județean, Consiliul Local, cât și la managementul instituției, la personalul angajat și chiar și la voluntari (angajații neplătiți). Personalul din cadrul muzeului reprezintă „stakeholderii plătiți” ai organizației și, teoretic, ar trebui să simtă cel mai mare devotament față de valorile instituției și să răspundă pozitiv la oportunitatea de a avea un rol important în luarea deciziilor și de a oferi un feed-back la nevoile concrete ale vizitatorilor. Autoritățile publice sunt considerate, de obicei grup de control, iar voluntarii, reprezintă o categorie aparte de stakeholderi deoarece motivația lor diferă de cea a personalului contractual.

**Comunitatea** – include persoane sau grupuri de persoane (firme, ONG-uri, asociații, grupuri comunitare etc.) cu orientări, experiențe și expertize variate. Consultarea

comunității trebuie să fie unul din principalele obiective ale unui muzeu ce își asumă un rol și o responsabilitate socială.

Concluzionând cele expuse până acum, pentru ca managementul stakeholderilor să fie cu adevărat eficient este nevoie de un dialog real, deschis și participativ cu toți cei care se încadrează în această categorie. **Cu cât stakeholderii sunt mai mulțumiți, cu atât muzeul se dezvoltă mai rapid și mai sigur, pe toate planurile și își atinge obiectivele mai ușor.**

## **2.1 Studiu cantitativ privind implicarea stakeholderilor externi în procesul de îmbunătățire a serviciilor muzeale și a performanței manageriale pentru muzeele din România**

Populația țintă a fost reprezentată de angajații muzeelor din România: personal de management, de specialitate și administrativ, iar scopul principal a fost identificarea percepției respondenților cu privire la relațiile pe care muzeele le au cu stakeholderii (interni și externi) lor.

Au fost formulate **patru ipoteze** pentru a fi testate prin metode statistice:

**IPOTEZA 1:** postul ocupat în muzeu influențează percepția asupra beneficiilor implicării stakeholderilor externi în procesul de îmbunătățire a activității muzeului;

**IPOTEZA 2:** vechimea în postul ocupat influențează percepția asupra beneficiilor implicării stakeholderilor externi în procesul de îmbunătățire a activității muzeului;

**IPOTEZA 3:** importanța muzeului (națională, regională sau locală) influențează percepția asupra beneficiilor implicării stakeholderilor externi în procesul de îmbunătățire a activității muzeului;

**IPOTEZA 4:** tipul de finanțare al muzeului influențează percepția asupra beneficiilor implicării stakeholderilor externi în procesul de îmbunătățire a activității muzeului.

Există un acord de principiu între respondenți cu privire la rolul potențial al stakeholderilor în obținerea unor avantaje competitive pentru muzeu, în crearea de plus valoare pentru comunitate. De asemenea, stakeholderii sunt recunoscuți, mai ales pentru ajutorul oferit pentru obținerea de informații, experiență și diversificarea veniturilor, iar stakeholderii comunitari (ONG-uri, asociații, diverse centre comunitare, organizații comerciale) pot avea un rol important în ecuație, prin schimbul de experiență privind parteneriatele realizate cu stakeholderii și prin aportul ideilor inovative pentru îmbunătățirea performanțelor manageriale.

În ceea ce privește implicarea efectivă a acestora, ca și soluție, considerăm că ar trebui să începem cu implementarea unor comitete de decizii, în care să fie cooptați la început stakeholderii interni (angajații din toate sectoarele unui muzeu), pentru a-i cultiva și a-i educa asupra importanței implicării a cât mai multor persoane în problemele manageriale, stimulând astfel sentimentul de apartenență la diverse proiecte și de responsabilitate față de organizație.



Dintre cele patru ipoteze, doar una a fost validată prin analize statistice specifice: Vechimea în postul ocupat influențează percepția asupra beneficiilor implicării stakeholderilor externi în procesul de îmbunătățire a activității muzeului.

## **2.2. Studiu calitativ privind rolul parteneriatelor muzeelor cu stakeholderii lor la creșterea performanțelor manageriale ale instituțiilor muzeale**

Scopul acestei analize calitative este de a identifica percepția managerilor muzeelor din România cu privire la parteneriatele cu stakeholderii și de a obține o radiografie a situației reale, existența sau lipsa acestora, tipuri de implicare, efecte (benefice sau negative). Studiul are următoarele obiective:

1. să obțină cât mai multe informații cu privire la situația reală din sectorul muzeal;
2. să compare informațiile obținute în urma studiului literaturii de specialitate cu experiențele practice ale managerilor din muzee.

Pentru o perspectivă generală asupra unui fenomen, cel mai des folosit instrument de cercetare este interviul. Au fost solicitate pentru interviu 10 persoane, dintre care 9 au răspuns pozitiv.

La selectarea personalului de management: directori, manageri, șef servicii am ținut cont de experiența, expertiza, cunoștințele și disponibilitatea de a împărtăși din activitatea lor bogată. Au fost selectați experți din rândul personalului de management din 8 muzee importante.

Din analiza calitativă realizată deducem mai multe concluzii. În primul rând apreciem diversitatea informațiilor furnizate de respondenți și suntem conștienți că răspunsurile acestora depind foarte mult de realitatea cu care se confruntă și de tipul muzeului pe care îl administrează (național, regional ori local). Deși răspunsurile oferite de un singur respondent nu sunt întotdeauna satisfăcătoare în sensul corelării tendințelor muzeografiei românești cu realitatea din țările cu o tradiție bogată în acest segment (de exemplu Italia, unde se estimează că este adăpostit peste 60% din patrimoniul mondial, Marea Britanie sau SUA), informațiile și experiențele bogate și diverse ale tuturor respondenților pot constitui un manual de bune practici în muzeografie și ne oferă speranță cu privire la viitorul muzeelor din România.

Cercetarea de față are și limitări. În ceea ce privește analiza calitativă, pe viitor trebuie selectați mai mulți respondenți, iar realizarea interviurilor să fie făcută față-n față pentru a capta și emoțiile. De asemenea va fi de folos și realizarea unei analize calitative din perspectiva stakeholderilor externi – a partenerilor din afara instituției.

## CAPITOLUL 3

### Analiza multidimensională a comportamentului vizitatorilor muzeelor

Stakeholderii cei mai activi ai unui muzeu sunt în mod clar vizitatorii, urmați îndeaproape de personalul intern, finanțatori și diverși parteneri. Cheia unei bune colaborări între muzeu și stakeholderii săi este înțelegerea comportamentului vizitatorilor, ce va deschide calea adaptării programelor muzeale conform cerințelor, prognozarea vizitelor, eficientizarea cheltuielilor și a personalului necesar.

Două întrebări de cercetare relevante au în vedere cum apreciază stakeholderii performanțele muzeului și care sunt indicatorii de performanță cei mai relevanți în raportarea succesului la stakeholderi? Sunt întrebări la care studiul de față și-a propus să răspundă prin analizarea uneia din categoriile cele mai importante de stakeholderi ai unui muzeu: **vizitatorii** – prin două abordări:

- ✚ cantitativă - aplicarea unui chestionar, pentru vizitatorii unui muzeu, în cadrul evenimentului european *Noaptea Muzeelor 2018* ;
- ✚ calitativă - studierea Cărții de Onoare a muzeului în care a fost aplicat chestionarul (impresii, sfaturi și propuneri - perioada 2015-2018).

#### 3.1 Analiza cantitativă

Studiul care vizează explorarea indicatorilor de performanță prezintă mai mult interes pentru stakeholderii unui muzeu și este realizat la Muzeul Istoriei, Culturii și Spiritualității Creștine de la Dunărea de Jos, din Galați.

La cercetarea realizată, prin aplicarea unui chestionar, la finalul vizitei în muzeu, în anul 2018, au participat un număr de 104 persoane cu vârste cuprinse între 16 ani și 70 de ani. Participanții au fost rugați să evalueze 16 posibili indicatori de performanță pentru un muzeu pe scara Likert, pe o scală de la 1 la 5 (1. Neimportant; 2. Relativ neimportant; 3. Puțin important; 4. Foarte important; 5. Esențial).

În cadrul chestionarului au fost propuși următorii indicatori: numărul total de vizitatori la muzeu; reprezentarea gălățenilor în numărul total de vizitatori; disponibilitatea localnicilor de a-și aduce rudele, familia ori proprii vizitatori la muzeu; numărul de turiști aflați în oraș sau în tranzit care vizitează muzeul; capacitatea expozițiilor și a afișajelor de a satisface interesele unei game largi de vizitatori; numărul de expoziții itinerante găzduite de muzeu în fiecare an; calitatea expozițiilor itinerante împrumutate muzeului; frecvența schimbării expozițiilor și a informațiilor afișate; vizitele repetate ale localnicilor; dezvoltarea de expoziții în parteneriat cu membrii comunității locale; numărul de vizite repetate ale elevilor, precum și ale altor grupuri cu interese culturale; disponibilitatea resurselor educaționale interactive; respectul comunității locale pentru muzeu; atitudinea personalului: prietenos, abordabil, entuziast.

Tabelul 3.1 centralizează procesul de validare, respectiv invalidare a ipotezelor.

**Tabel 3.1. Sumarul testării celor patru ipoteze**

Nr. crt.	Ipoteza	Rezultat testare ipoteză
1.	Aprecierea frecvenței cu care muzeul schimbă expozițiile temporare și a diversele afișări, în calitate de indicator de performanță a unui muzeu, este influențată de vârsta vizitatorilor	Invalidată
2.	Aprecierea dezvoltării expozițiilor, activităților cultural-științifice și educative realizate de muzeu în parteneriat cu instituții culturale locale, în calitate de indicator de performanță, este influențată de nivelul de educație al vizitatorilor	Invalidată
3.	Disponibilitate de a plăti pentru serviciile culturale oferite de muzeu este influențată de nivelul de venit al beneficiarilor	Invalidată
4.	Aprecierea disponibilității resurselor educaționale interactive, în calitate de indicator de performanță a muzeului este influențată de vârsta vizitatorilor	Invalidată

*Sursa: contribuția autorului*

Chiar dacă ipotezele nu au fost confirmate, răspunsurile general pozitive pentru toți indicatorii de performanță propuși (minimum de răspunsuri pozitive pe indicator a fost de 86,48%) demonstrează validitatea acestora din prisma categoriei principale de stakeholderi ai unui muzeu – vizitatorii.

### 3.2 Analiza calitativă

Studiul calitativ a avut ca punct de plecare mărturiile lăsate de vizitatorii Muzeului Istoriei, Culturii și Spiritualității Creștine de la Dunărea de Jos din Galați, pe parcursul a 4 ani de funcționare: 2015-2018, în Cartea de Onoare a Muzeului. Au fost analizate 509 mărturii din care au rezultat următoarele date:

- ✚ 48% - 243 de persoane: exprimă păreri general pozitive legate de instituția culturală;
- ✚ 29% - 149 de persoane: apreciază în mod special clădirea și expoziția permanentă;
- ✚ 17% - 84 de persoane: apreciază inițiatorii și ctitorii muzeului, precum și personalul muzeal;
- ✚ 4% - 20 de persoane: exprimă promisiuni pentru o nouă vizită, precum și de recomandare a muzeului către alte persoane;
- ✚ 1% - 7 persoane: apreciază în mod special expozițiile temporare;
- ✚ 1% - 6 persoane: percep muzeul ca pe un spațiu de relaxare și socializare.

În general, există o simetrie a răspunsurilor pe nivelurile de segmentare, iar criteriile de segmentare nu influențează indicatorii de performanță propuși, fiind apreciați deopotrivă conform rezultatelor prezentate.

### 3.3. Metode moderne de evaluare a performanței muzeelor, bazate pe tehnologie

Metodele moderne ne aduc **tehnologia** în prim plan pentru a economisi fonduri importante, dar și pentru a mări considerabil scara de aplicare a diverselor cercetări. Tehnologia a fost folosită pe scară largă și până acum în muzee, dar nu pentru a sprijini personalul muzeului în lucrările curatoriale ci, în general, pentru a facilita interactivitatea între vizitatori și exponate. Folosirea tehnologiei pentru a înțelege cum se comportă vizitatorii în muzeu, cum își distribuie timpul, își aleg traseul expozițional, galeriile de vizitat, poate avea implicații majore asupra impactului expoziției, precum și asupra interpretării conținutului expoziției.

### 3.4. Modelare statistică privind predictibilitatea fluxurilor de vizitatori în muzeele din România

Metodologia de cercetare a presupus identificarea unui model de tendință privind evoluția numărului de vizitatori în două muzee naționale, Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa” din București și Muzeul Național „Peleş” din Sinaia, în 2012-2019, bazat pe o analiză predictivă pentru anii 2020 și 2021.

Ulterior, modelul de tendință a fost replicat pe numărul total de vizitatori la muzeele din România în perioada 2012-2019, pentru a prezice numărul de vizitatori pentru anii 2020 și 2021. Am folosit date puse la dispoziție on-line de Institutul Național de Statistică al României precum și rapoartele publice ale celor 2 muzee cercetate.

Au fost propuse trei ipoteze:

- ✚ ipoteză nulă: existența modelului de tendință al numărului de vizitatori ai unui muzeu sub forma unei funcții liniare;
- ✚ prima ipoteză alternativă: existența modelului de tendință al numărului de vizitatori ai unui muzeu, sub forma unei funcții pătratice;
- ✚ a doua ipoteză alternativă: existența modelului de tendință al numărului de vizitatori ai unui muzeu, sub forma unei funcții exponențiale.

Pentru a testa ipotezele, am aplicat metoda coeficientului de variație pentru a identifica modelul de tendință optim.

Modelarea statistică realizată a avut menirea de a exemplifica și testa metodele, prin care se pot realiza prognoze, cu ajutorul coeficienților de regresie. Suntem conștienți de faptul că previziunile, pe care le-am făcut, au fost invalidate de consecințele provocate de pandemia Covid-19, care a condus la blocaje și la scăderea globală a vizitelor la instituțiile de patrimoniu.

Totodată, mai trebuie menționat că modelarea statistică din această cercetare nu este menită să ne ofere o prognoză exactă, ci să ne facă conștienți de existența unor astfel de instrumente, de beneficiile folosirii lor și de importanța pe care o pot avea în eficientizarea managementului unei instituții, în cazul de față muzeul.

## CAPITOLUL 4

### Tehnologii emergente ce susțin transformarea digitală a muzeelor

Una din căile posibile pentru a susține transformarea digitală a muzeelor poate fi adaptarea limbajului folosit de acestea pentru a-și atinge obiectivele: în principal de conservare, educaționale și de recreere, cu ajutorul tehnologiei și mai ales a tehnologiilor care au la bază inteligența artificială (AI). Sunt necesare, într-adevăr câteva schimbări pentru adaptarea colecțiilor la instrumentele oferite de AI, dar folosirea acestora va aduce oportunități nenumărate de a descoperi și experimenta comorile ascunse în expoziția permanentă și în depozitele muzeului, în moduri complet noi, captivante pentru public și care, per total, îmbunătățesc experiența vizitatorilor în muzee și cresc gradul de satisfacție, dar și de responsabilitate comunitară pentru instituție.

Scopul studiului prezentat în cadrul acestei capitole este obținerea de informații pertinente cu privire la modul în care ar trebui realizată transformarea digitală în sectorul patrimoniului cultural, cu ajutorul tehnologiilor AI, în 3 etape:

1. o analiză a principalelor beneficii aduse de implementarea tehnologiilor AI în activitatea curentă a muzeelor;
2. un studiu asupra bunelor practici de la muzeele care și-au asumat transformarea digitală ca obiectiv principal și înregistrează rezultate de succes în implementare, de pe 3 continente: Europa, SUA și Australia;
3. o serie de analize fsQCA (calitativ - comparative) pe baza unui chestionar on-line adresat managerilor de muzee din mai multe țări europene pentru a vedea cum este perceput nivelul de pregătire pentru transformarea digitală a muzeelor, având în vedere 4 condiții antecedente: social media, realitatea augmentată (AR), realitatea virtuală (VR) și instrumente de tip chatbot bazate pe tehnologii AI.

#### 4.1 Tehnologii emergente folosite de muzee

Tehnologia a fost folosită, atât pentru îmbunătățirea formei sau a conținutului expozițiilor sau a instalațiilor specifice, pentru a îndeplini cerințele tot mai diverse ale vizitatorilor, cât și pentru a dezvolta acele instrumente care ușurează munca în domenii precum: securitate, control-acces, controlul și conservarea mediului din spațiile muzeale.

Dintre tehnologiile emergente, cele bazate pe AI oferă oportunitățile cele mai mari pentru muzee, atât în ceea ce privește experiența vizitatorului în muzeu, cât și fructificarea și analizarea datelor importante: managementul informațiilor despre colecții; cercetarea și evaluarea vizitatorilor; implicarea și conectarea cu aceștia. Colectarea acestor date, despre colecții, vizitatori și expoziții, prin metode tradiționale a fost inaccesibilă multor muzee mici și mijlocii, datorită costurilor ridicate și a resursei umane necesare dar, AI reprezintă o soluție pentru toate aceste probleme.

În general, muzeele care au implementat deja instrumente bazate pe AI tind să le folosească mai mult pentru a îmbunătăți și a spori interacțiunea dintre vizitatori și exponate, dintre public și muzeu, atât la fața locului, cât și în on-line. Muzeele sunt în permanentă căutare de noi instrumente, care pot să susțină această interacțiune, folosindu-se de parteneriate tot mai diverse.

Recunoașterea obiectelor este punctul de plecare pentru o serie întregă de aplicații în domeniul muzeal, cu o diversitate din ce în ce mai mare, de la cercetare și managementul colecțiilor până la implicarea vizitatorilor prin aplicații interactive. În continuare vom prezenta câteva exemple de implementare a acestui tip de tehnologie în sectorul muzeal.

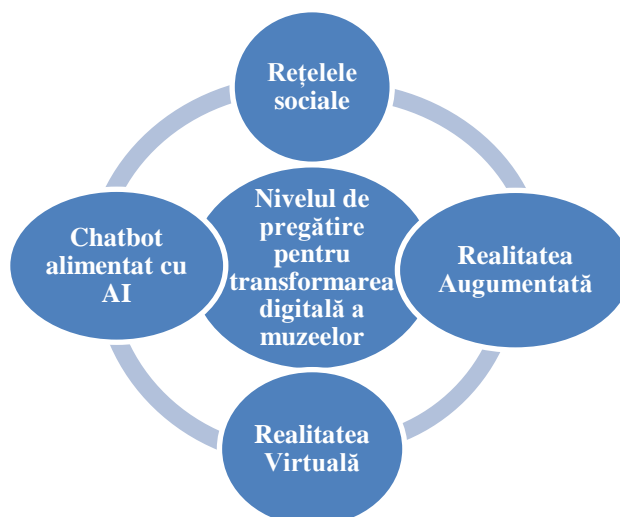
Astăzi, volumul de date generate de un muzeu este în continuă creștere. Acestea sunt colectate, atât din experiențele fizice sau directe ale vizitatorilor, cât și din toate punctele de contact digital, de pe parcursul întregii experiențe, de la căutare, decizia de a vizita, experiența efectivă și împărtășirea sentimentelor din urma acesteia (site-uri web, social-media, aplicații mobile, ticketing ș.a.). Analiza tradițională a unor astfel de date necesită resurse mari, atât de timp, cât și financiare. AI aduce noi posibilități de a analiza și vizualiza date deja existente, ori de a colecta noi date pentru acest scop, oferind astfel o mare oportunitate pentru muzee de a-și înțelege mai bine publicul și de a crea experiențe mai captivante și mai personalizate.

Utilizarea AI, în general, și a rețelelor neuronale, în special, în cercetarea de arhivă permit specialiștilor să găsească conexiuni noi în cadrul colecțiilor, precum și să testeze rapid diverse ipoteze științifice.

Putem afirma că tehnologia chatbot este răspândită global astăzi și devine din ce în ce mai specializată, fiind folosită tot mai mult și în sectorul muzeal pentru a îmbunătăți serviciile. Muzeele coordonează programe ce au la bază AI și NLP de mai bine de 20 de ani. Platformele gratuite pentru crearea de chatbot-uri (Facebook Messenger, WhatsApp, Twitter ș.a.) oferă, muzeelor mici și mijlocii oportunitatea să experimenteze cu chatbot-uri, cu un efort relativ mic, păstrând costurile și resursele de personal la un nivel scăzut. Majoritatea exemplelor de implementare din muzee au ca scop oferirea unor servicii mai bune, mai captivante și cât mai personalizate pentru vizitatori. Marele câștig va fi de fapt accesibilitatea fără bariere, ce poate fi obținută printr-un mix de instrumente: social-media, chatbots, Augmented Reality (AR), Virtual Reality (VR) și roboți, după cum vedem în exemplele de mai jos:

#### **4.2 Studiu privind autoevaluarea nivelului de pregătire pentru transformarea digitală a muzeelor prin analiza comparativă calitativă a seturilor fuzzy (fsQCA)**

În acest studiu au fost abordate patru condiții antecedente, care au condus la rezultate: rețelele sociale, realitatea augmentată, realitatea virtuală și chatbot-urile alimentate cu AI (Figura 4.1).



**Figura 4.1. Cadrul conceptual al cercetării configuraționale**

*Sursa: contribuția autor*

Tabelul 4.1 prezintă condițiile antecedente sau factorii utilizați în fsQCA care influențează puternic transformarea digitală a muzeelor. Au fost luate în considerare patru condiții, care cuprind un total de doisprezece articole, incluse în chestionarul online trimis managerilor muzeelor din diferite țări. Acestea acoperă o gamă largă de probleme, cum ar fi strategiile de branding online ale muzeelor și tururile virtuale, îmbunătățite de instrumentele de realitate augmentată și de realitate virtuală, precum și de chat-uri bazate pe AI.

**Tabel 4.1. Factori de influență (condiții antecedente) a transformării digitale din muzee**

Condiție antecedentă/rezultat	Item din cadrul chestionarului administrat online
<b>Rețelele sociale</b>	SM1: permiterea implicării vizitatorilor virtuali prin creșterea numărului mediu de interacțiuni pe post
	SM2: îmbunătățirea puterii de branding online a muzeului prin creșterea numărului de urmăritori
	SM3: urmărirea scorurilor date de vizitatorii virtuali în secțiunile de recenzii ale paginii de socializare a muzeului
<b>Realitatea Augmentată</b>	AR1: îmbunătățirea afișajelor muzeelor prin explicarea semnificației obiectelor de patrimoniu cultural
	AR2: oferirea de aplicații descărcabile pentru a furniza vizitatorilor experiențe de învățare memorabile
	AR3: captarea oportunităților de a dezvălui obiecte masive de patrimoniului cultural la scară (dimensiunile în realitate)
<b>Realitatea Virtuală</b>	VR1: furnizarea de informații plăcute și personalizate despre obiecte de patrimoniu cultural prin căști VR
	VR2: depășirea constrângerilor fizice oferind o experiență complet captivantă în atmosfera și povestea muzeului
	VR3: aducerea la viață a colecțiilor muzeale prin expoziții online interactive



<b>Chatbot alimentat de AI</b>	AIPC1: accesibilitate pentru experiențe îmbunătățite și economisirea timpului vizitatorilor virtuali în timp ce caută colecții specifice
	AIPC2: oferirea de indicii valoroase și informații despre cererea vizitatorilor în timpul turului lor virtual
	AIPC3: activarea unei abordări de gamificare care permite o vânătoare de comori în interiorul expoziției virtuale
<b>Rezultat așteptat</b>	<b>Autoevaluarea nivelului de pregătire pentru transformarea digitală a muzeelor</b>

*Sursa: contribuția autorului*

Soluția complexă oferită de algoritmul Quine-McCluskey prezintă patru configurații ale condițiilor antecedente ( $\sim AR * \sim VR * \sim AIPC$ ;  $SM * AR * VR$ ;  $SM * \sim AR * \sim AIPC$  și  $SM * VR * \sim AIPC$ ) care conduc la rezultat. Simbolul  $\sim$  semnifică un nivel redus asociat unei condiții antecedente.

Mai mult, configurația ( $SM * AR * VR$ ) care atinge cel mai mare scor de consistență (0,9532) reflectă faptul că **social media, tehnologiile AR și VR sunt cei mai influenți predictorii ai transformării digitale a muzeelor** (Tabelul 4.2)

**Tabelul 4.2. Soluție complexă pentru modelul cercetat**

<b>Soluție complexă</b>	<b>Acoperire brută</b>	<b>Acoperire unică</b>	<b>Consistență</b>
$\sim AR * \sim VR * \sim AIPC$	0.2983	0.00	0.8621
$SM * AR * VR$	0.8843	0.4149	0.9532
$SM * \sim AR * \sim AIPC$	0.3575	0.00	0.8812
$SM * VR * \sim AIPC$	0.4775	0.00	0.9375
Acoperirea soluției: 0.8925			
Consistența soluției: 0.9105			

*Sursa: rezultate software fsQCA*

Concluzia principală a analizelor fsQCA este că toate cele patru condiții antecedente - și anume, scorul de social media ridicat, scorul AR ridicat și scăzut, scorul VR ridicat și scăzut, scorul de chatbots alimentat cu AI ridicat și scăzut - apar în toate configurațiile cauzale și conduc la o transformare digitală ridicată. În plus, sunt necesare toate cele patru condiții antecedente simple (deși nu sunt suficiente) pentru un nivel ridicat de pregătire pentru transformarea digitală.



## CAPITOLUL 5

### Evaluarea performanțelor manageriale în sectorul muzeal – abordare prin metoda Balanced Scorecard

În literatura de specialitate sunt identificate și 4 dimensiuni cheie ale succesului în organizațiile muzeale: capacitatea de a alcătui o misiune clară; capacitatea de a atrage resursele necesare pentru atingerea misiunii; aptitudinea de a gestiona resursele astfel încât programele create să își atingă scopul - eficacitate; capacitatea managerială de a crea și prezenta serviciile oferite de muzeu într-o manieră eficientă.

Metoda „Balanced Scorecard” (BSC) transformă misiunea și strategia organizației într-un set de indicatori de performanță, ce reprezintă fundamentul pentru un cadru optim de dezvoltare a unui sistem de măsurare a îndeplinirii strategiei și de evaluare a managementului, într-un mod unic și inovativ.

Instrumentul de măsurare a performanței BSC a fost adoptat cu succes și în evaluarea instituțiilor culturale, deoarece este unul din puținele metode care permit luarea în considerare a aspectelor multiple și diverse, specifice organizațiilor din acest sector, de la cele financiare, până la cele legate de învățare, creșterea organizației, procesele interne, beneficiarii/clientii și stakeholderii în general.

Despre aplicarea BSC în muzee găsim mai multe mărturii în literatura de specialitate. De asemenea, instrumentul BSC recunoaște existența și importanța diferitelor categorii de stakeholderi pentru performanța organizațională, fapt extrem de util pentru cercetarea noastră, ce are ca scop principal îmbunătățirea performanței organizaționale tocmai prin parteneriatele strategice cu stakeholderii.

În ceea ce privește folosirea BSC în sectorul muzeal, instrumentul se dovedește extrem de util. Cauzele care stau la baza succesului implementării BSC în sectorul muzeal, cât și în organizațiile din mai toate sectoarele de activitate (profit și non-profit), la nivel global, pot fi următoarele:

- ✚ gradul mare de adaptabilitate, în ceea ce privește, atât perspectivele, cât și indicatorii, la specificul fiecărui sector/domeniu în care este implementat;
- ✚ beneficiile aduse prin depășirea folosirii exclusiv ca instrument de măsurare și adaptarea acestuia în sistemul de management al organizațiilor.

Modelul tradițional BSC se compune din **4 perspective: financiară, a clientului** (sau a satisfacției stakeholderilor), **a proceselor interne** (sau dezvoltării organizaționale) **și educațională** (inovare și învățare sau învățare și creștere).

După ce ne-am format o imagine destul de clară cu privire la metodologia BSC, definiții, parametri, componente, utilitate, modele de aplicare și am analizat factorii de succes identificați de autorii care au pus în practică instrumentul de evaluare, am proiectat un sistem de indicatori de performanță relevanți pentru activitatea multidimensională a Muzeului Istoriei, Culturii și Spiritualității Creștine de la Dunărea de Jos din Galați, și care

au fost distribuiți pe patru perspective: perspectiva financiară, perspectiva educațională, perspectiva satisfacției stakeholderilor și perspectiva dezvoltării organizaționale.

#### **1. Perspectiva financiară:**

- + veniturile din subvenții;
- + veniturile proprii din donații și sponsorizări
- + raportul dintre veniturile proprii și bugetul total;
- + raportul cheltuielilor curente, de întreținere, reparații și utilități clădiri, activități muzeu, achiziții și investiții în buget anual;
- + raportul cheltuielilor cu salariile în bugetul anual;
- + raportul cost/beneficiar.

#### **2. Perspectiva educațională:**

- + raportul dintre numărul de beneficiari ai serviciilor cultural-educative organizate la sediul muzeului și personalul angajat;
- + raportul dintre numărul de activități cultural-educative și recreative organizate la sediul muzeului și personalul angajat ;
- + ponderea elevilor/studentilor în numărul mediu de participanți per activitate, într-o perioadă temporală de la o zi până la trei luni (în toate spațiile: sediu, parteneri și aer liber);
- + ponderea aprecierilor privind rolul formator (educativ) al serviciilor muzeale, din numărul total de impresii înscrise în Cartea de Onoare a muzeului în anul 2019.

#### **3. Perspectiva satisfacției stakeholderilor:**

- + nivelul de satisfacție al beneficiarilor serviciilor muzeale – raport vizualizări pe Facebook/eveniment;
- + nivelul satisfacției beneficiarilor serviciilor muzeale – raport număr participanți total per eveniment, expoziție, activitate;
- + activitățile realizate cu parteneri locali (stakeholderi comunitari);
- + activitățile realizate cu stakeholderi regionali și naționali;
- + raportul dintre activitățile realizate în parteneriat cu stakeholderii externi ai instituției și numărul total de activități realizate în anul 2019;
- + nivelul satisfacției partenerilor – gradul de repetabilitate a colaborării cu partenerii în activități diverse în cursul anului 2019;
- + nivelul satisfacției managementului – procentul de îndeplinire a obiectivelor stabilite în planul de activități pentru anul 2019;
- + vizibilitatea în presă: articol per eveniment.

#### **4. Perspectiva dezvoltării organizaționale:**

- + numărul de activități cultural-educative și recreative realizate în anul 2019;
- + numărul de beneficiari ai serviciilor muzeale;
- + numărul documentelor analitice (evidență, conservare, restaurare) întocmite pentru obiectele din patrimoniul muzeului în anul 2019;
- + raportul între numărul de documente întocmite și personalul specializat;
- + numărul de obiecte de patrimoniu restaurate;
- + raportul între numărul de obiecte restaurate și personalul specializat.

Performanța globală a întregului sistem Balanced Scorecard asociat muzeului investigat (**70,59%** - Figura 5.1) a fost determinată ca o medie ponderată a performanțelor celor patru perspective.

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2021 - 23-11-2022
- Evaluarea performanțelor Muzeului Istoriei, Culturii și Spiritualității Creștine de la Dunărea de Jos		70.592	%	100	70.59%	70.592
+ Perspectiva financiară	25%	69.388	%	100	69.39%	69.388
+ Perspectiva educațională	25%	58.74	%	100	58.74%	58.74
+ Perspectiva satisfacției stakeholderilor	25%	76.346	%	100	76.35%	76.346
+ Perspectiva dezvoltării organizationale	25%	77.894	%	100	77.89%	77.894

**Figura 5.1 Nivelul de performanță global al sistemului Balanced Scorecard Muzeului Istoriei, Culturii și Spiritualității Creștine de la Dunărea de Jos, Galați**

*Sursa: output Balanced Scorecard Designer software*

Perspectiva dezvoltării organizationale a obținut cel mai înalt grad de performanță. Acest rezultat ne indică faptul că instituția evaluată este una tânără, în formare (în perioada evaluată, anul 2019, împlinea 5 ani de la deschiderea oficială) și tocmai de aceea depune eforturi constante pentru a se dezvolta multidimensional, în încercarea de a răspunde cât mai bine nevoilor comunității și a stakeholderilor, cu care intenționează sau are deja parteneriate încheiate, păstrând în același timp misiunea principală a oricărui muzeu, de a fi „custodele” moștenirii culturale a comunității, din care face parte. Eficiența acestor parteneriate se regăsește în perspectiva financiară, printr-o performanță bună, datorată în principal împărțirii costurilor și punerea în comun a resurselor necesare pentru organizarea diverselor activități. Fără parteneri, probabil 90% din activități și din vizibilitate nu ar fi existat, bugetul anual al instituției în anul 2019 fiind unul relativ mic (850.168,31 lei) pentru activitățile realizate, personalul angajat și clădirile aflate în întreținere.

Compromisul de a organiza evenimente și activități cu impact/vizibilitate mare (de tip block-buster) pentru a atrage un număr mare de vizitatori și a obține un nivel de satisfacție ridicat pentru majoritatea stakeholderilor, are efecte negative asupra perspectivei educaționale care se clasează pe ultimul loc în ierarhie, dar la un nivel totuși ridicat - 58,74%, în zona medie de performanță. O altă cauză o reprezintă, așa cum am subliniat și mai sus, lipsa personalului dedicat – instructorii educaționali. Rezultatul, totuși pozitiv, se datorează unui pas important realizat: cooptarea în organizarea activităților a unor asociații, ONG-uri și diverse organizații școlare și extra-școlare, care se ocupă de educația tinerilor, în general, dar și a vârstnicilor.

Putem afirma doar că, în condițiile existente, muzeul și-a îndeplinit o mare parte din obiectivele de performanță, iar instrumentul BSC și-a dovedit utilitatea ca instrument de măsurare a performanței, transformându-se după implementare într-un instrument extrem de util pentru managementul organizației.

## **CAPITOLUL 6**

### **Concluzii finale, contribuții personale, implicații manageriale, limite ale cercetărilor și direcții ulterioare de cercetare**

Studiile prezentate în cadrul acestei teze de doctorat oferă soluții privind transformarea instituțională și organizațională a instituțiilor muzeale, recunoscând totodată necesitatea unei acțiuni manageriale pentru abordarea propunerilor de valoare inovative, capabile să remodeleze radical modul în care muzeele interacționează cu stakeholderii relevanți.

Rezultatele studiilor calitative, cantitative și comparativ-calitative demonstrează că stakeholderii au un rol de activare a unui mecanism de dialog participativ și deschis, în care principiile și criteriile de guvernare instituțională servesc la realizarea unei optimizări a serviciilor oferite vizitatorilor; stakeholderii muzeelor pot anticipa mai rapid așteptările pieței față de managerii acestor instituții, contribuind astfel la o adaptare mai bună a ofertei la nevoile în schimbare ale vizitatorilor.

Ne asumăm onest limitările cercetărilor din această teză. În ceea ce privește analizele calitative, pe viitor trebuie selectați mai mulți respondenți, realizarea interviurilor să fie făcută față în față pentru a capta și emoțiile participanților la studii. De asemenea, considerăm oportună realizarea mai multor analize calitative, care să surprindă perspectiva stakeholderilor externi – a partenerilor din afara instituției. Analizele cantitative realizate au mai multe limitări: un eșantion mic (maximul a fost de 104 persoane), iar rezultatele obținute nu pot fi generalizate pentru întreaga muzeologie românească sau globală.

Efectele generate de pandemia de Covid-19 au limitat accesul fizic pentru colectarea informațiilor necesare din studiile amintite, dar au și potențat efortul de a descoperi toate implicațiile pozitive pe care tehnologia bazată pe inteligența artificială le poate avea pentru a ne facilita accesibilitatea indiferent de condițiile mediului extern.

Agenda cercetărilor viitoare va cuprinde și studii comparative privind abordarea rolului stakeholderilor în relațiile cu muzeele, dintr-o perspectivă interculturală, utilizând ca metodă de cercetare modelarea prin ecuații structurale.

## Bibliografie selectivă

- [1]. Bach, T. (2016). Motive pentru a se implica autoritatea și responsabilitatea social a muzeelor, în Revista Patrimoniu Deschis. Muzeu în schimbare, Comunități în schimbare, Tradiții în schimbare, Editura „Astra Museum”, 75-96
- [2]. Bohnert, F., Zukerman, I., Berkovsky, S., Baldwin, T., Sonenberg, L. (2018). Using Collaborative Models to Adaptively Predict Visitor Locations in Museums, In Proceedings of the 5th International Conference on Adaptive Hypermedia and Adaptive Web-Based Systems, Hanover, Germany, pp. 42-51;
- [3]. Chan, W., Zhang, C. X., Hon, A., & Mak, B. (2015). New business drivers of Hong Kong cultural museums: The tourism stakeholder perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(6), 619-634.
- [4]. Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G., Horlings, L., Battaglini, E., Birkeland, I., ... & Reimer, M. (2015). Culture in, for and as sustainable development: Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. University of Jyväskylä.
- [5]. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- [6]. Greffe, X., Krebs, A., & Pflieger, S. (2017). The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France. *Museum Management and Curatorship*, 32(4), 319-334.
- [7]. Halcro, K., (2008). Stakeholders: A Source of a Competitive Advantage? An analysis Of The Influence Of Stakeholders On The Strategies Of Independent, Rural, Scottish Museums During Their Organizational Life Cycle. Edinburgh: Queen Margaret University, <http://etheses.qmu.ac.uk/99/>;  
[http://www.hkaaa.org.hk/uploads/hkaaa/201208/20120821\\_120217\\_34uRC0PAzP\\_f.pdf](http://www.hkaaa.org.hk/uploads/hkaaa/201208/20120821_120217_34uRC0PAzP_f.pdf)
- [8]. Iancu, M. (2016). Construirea unei noi relații comunitate – muzeu, în Revista Patrimoniu Deschis. Muzeu în schimbare, Comunități în schimbare, Tradiții în schimbare, Editura „ASTRA Museum”, 123-142
- [9]. Kaiser, M. M. (2018). *Strategic planning in the arts: a practical guide*. Kennedy Center Institute for Arts Management, Washington, DC.
- [10]. Kotler, N., & Kotler, P. (2007). Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role. In *Museum management and marketing* (pp. 313-330). Routledge.
- [11]. Lehtinen, J., Aaltonen, K., & Rajala, R. (2019). Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. *Industrial marketing management*, 79, 58-70.
- [12]. Lindqvist, K. (2012). Museum finances: challenges beyond economic crises. *Museum management and curatorship*, 27(1), 1-15.
- [13]. Martella, C., Miraglia, A., Frost, J., Cattani, M., & van Steen, M. (2017). Visualizing, clustering, and predicting the behavior of museum visitors. *Pervasive and Mobile Computing*, 38, 430-443.
- [14]. Meijer-van Mensch, L. (2011). New challenges, new priorities: analyzing ethical dilemmas from a stakeholder's perspective in the Netherlands. *Museum Management and Curatorship*, 26(2), 113-128.
- [15]. Mellemsether, H. (2016). Experiențe din munca în proiecte bilaterale, în Revista Patrimoniu Deschis. Muzeu în schimbare, Comunități în schimbare, Tradiții în schimbare, Editura „ASTRA Museum”, 7-8.
- [16]. Milone, V., & Pizzi, S. (2019). Managing the complexity through new forms of financial reporting: A multiple case study on Italian public museums. *Administrative Sciences*, 9(4), 95.
- [17]. Moreno-Mendoza, H., Santana-Talavera, A., & J. León, C. (2019). Stakeholders of cultural heritage as responsible institutional tourism product management agents. *Sustainability*, 11(19), 5192.

- [18]. Neamu, D. (2016). Looking outside: spill-over effects of museums, in NEMO 24th Annual Conference Karlsruhe, Germany, November 2016. Money matters: The economic value of museums, editor: NEMO- The Network fo European Museum Organisations & German Museum Association in der Halde 1, Berlin
- [19]. Oliveira, P., Paschoalotto, M., Delmônico, D., Coelho, F., Santos, F., & Escrivão Filho, E. (2020). Strategic Management in Public Administration: A Balanced Scorecard Applicability Framework in School Management. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(3), 458-482. doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.517>
- [20]. Otmianowska, M. (2020). Social Responsibility of Museum Education. *Research Directions. Seminare. Poszukiwania naukowe* 41.4: 81-91.
- [21]. Papoulias, E., & Zounis, T. P. (2020). Strategic management and art museums: The case study of the historical museum of the University of Athens. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism* (pp. 889-897). Springer, Cham.
- [22]. Pasha, O. & Poister, T. H. (2017). Exploring the Change in Strategy Formulation and Performance Measurement Practices Under Turbulence. *Public Performance and Management Review*, 40(3), 504–528
- [23]. Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(SUPPL. 1), p. 246–254.
- [24]. Recupero, A., Talamo, A., Triberti, S., & Modesti, C. (2019). Bridging museum mission to visitors' experience: Activity, meanings, interactions, technology. *Frontiers in psychology*, 10, 2092.
- [25]. Rinaldi, F. M. (2016). From local development policies to strategic planning— Assessing continuity in institutional coalitions. *Evaluation and Program Planning*, 56(1), 76-87.
- [26]. Schettino, P. (2016). Successful Strategies for Dealing With New Technology in Museums: A Case Study of Immersive Technology at the Immigration Museum, Melbourne. *Museum International*, 68(1-2), 130-135.
- [27]. Sirhall, E. E. (2015). Museum Activism and Social Responsibility: Building Museum Education Programs for Juvenile Offenders, online la adresa <https://core.ac.uk/download/pdf/151526664.pdf>.
- [28]. Soares, B. B. (2015). The Museum Performance: Reflecting on a Reflexive Museology/La Representación del Museo: Reflexionando sobre la Museología Reflexiva. *Complutum*, 26(2), 49-57.
- [29]. Soini, K., & Dessein, J. (2016). Culture-sustainability relation: Towards a conceptual framework. *Sustainability*, 8(2), 167.
- [30]. Stylianou-Lambert, T., Boukas, N., & Christodoulou-Yerali, M. (2014). Museums and cultural sustainability: stakeholders, forces, and cultural policies. *International Journal of Cultural Policy*, 20(5), 566-587.
- [31]. Vicente, E., Camarero, C., & Garrido, M. J. (2012). Insights into Innovation in European Museums: The impact of cultural policy and museum characteristics. *Public Management Review*, 14(5), 649-679.
- [32]. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2008). Concepts in strategic management and business policy, 11th edn. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- [33]. White, H. (2016). The goal posts have moved: The implications of new paradigms for professional skills in museums. *Museum International*, 68(1-2), 71-80.
- [34]. Wolf, C. & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788 [www.aam-us.org/pubs/mn.cfm](http://www.aam-us.org/pubs/mn.cfm)
- [35]. Zbucea, A. (2005). O viziune de marketing privind expozițiile muzeale, în *Revista Muzeelor*, 1, 81-85
- [36]. Zbucea, A. (2005). The Role of Marketing Research in Understanding Museum Visitors. *Revista muzeelor / Romanian Journal of Museums*. 93-97.