



UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA

**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT**

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A MUZEELOR

Conducător științific,

Prof. univ. dr. Anca BORZA

Doctorand,

Drd. Izabela Luiza POP

Cluj-Napoca

2017

CUPRINS REZUMAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	1
CUVINTE CHEIE	5
INTRODUCERE	5
Delimitarea și motivarea temei de cercetare	5
Stadiul actual al cunoașterii în domeniu	7
DEFINIREA OBIECTIVELOR CERCETĂRII	10
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	12
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	13
Contribuții personale.....	14
Contribuții aduse la nivelul noțiunilor teoretice și conceptuale	15
Contribuții aduse la nivelul cercetării empirice	19
Recomandări pentru muzee	23
Limitele cercetării	25
Perspective de cercetare viitoare	26
BIBLIOGRAFIE	28

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Lista figurilor.....	V
Lista tabelelor.....	VI
Lista graficelor.....	VIII
INTRODUCERE	1
Delimitarea și motivarea temei de cercetare	1
Stadiul actual al cunoașterii în domeniu	3
Definirea obiectivelor cercetării.....	6
Structura tezei de doctorat.....	7
PARTEA I: SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE	9
CAPITOLUL 1. CONCEPTUALIZAREA ȘI CONTEXTUALIZAREA MUZEELOR.....	10
1.1. Definiții și abordări ale muzeelor	10
1.1.1. Abordări clasice ale muzeelor	11
1.1.2. Abordări moderne ale muzeelor	12
1.1.3. Muzeul ca organizație.....	14
1.2. Clasificarea muzeelor	16
1.3. Funcțiile muzeelor: evoluție în timp.....	18
1.4. Rolul muzeelor în economie și societate.....	20
1.4.1. Avantaje care pot fi generate de muzee în economie și societate	20
1.4.2. Produsele și serviciile muzeale	25
1.4.3. Caracteristicile produselor și serviciilor muzeale	28
1.5. Viziunea și misiunea muzeelor.....	30
1.6. Obiectivele unui muzeu	34
1.7. Concluzii preliminare	38
CAPITOLUL 2. ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI MUZEAL.....	41
2.1. Managementul muzeal.....	41
2.1.1. Locul managementului muzeal în știința managementului.....	41
2.1.2. Definirea managementului muzeal.....	44
2.1.3. Funcțiile managementului muzeal	45
2.2. Contextul actual și necesitatea unei schimbări în managementul muzeal.....	50
2.3. Schimbări și tendințe moderne în managementul muzeal	52
2.3.1. Managementul muzeal de tip tradițional.....	53

2.3.2. Management muzeal orientat spre piață (de tip modern)	54
2.4. Antreprenoriatul muzeal	55
2.5. Managementul calității în muzee.....	58
2.5.1. Definirea calității muzeale.....	58
2.5.2. Avantajele și dezavantajele managementului calității în muzee	59
2.5.3. Factori care influențează calitatea muzeelor	61
2.6. Concluzii preliminare	66
CAPITOLUL 3. DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A MUZEELOR	69
3.1. Definirea conceptului de sustenabilitate	69
3.2. Muzele și dezvoltarea sustenabilă.....	72
3.3. Definirea conceptului de muzeu sustenabil	75
3.4. Cei patru piloni ai sustenabilității muzeelor	77
3.4.1. Sustenabilitatea culturală.....	77
3.4.2. Sustenabilitatea ecologică	80
3.4.3. Sustenabilitatea socială	85
3.4.4. Sustenabilitatea economică	90
3.5. Măsurarea sustenabilității muzeelor	92
3.5.1. Indicatori de măsurare a sustenabilității muzeelor	93
3.5.2. Model de măsurare a sustenabilității muzeelor	104
3.6. Concluzii preliminare	106
CAPITOLUL 4. ÎMBUNĂTĂȚIREA SUSTENABILITĂȚII MUZEELOR.....	110
4.1. Instrumente de evaluare și îmbunătățire a sustenabilității muzeelor.....	110
4.1.1. Instrumente orientate înspre consumatori	110
4.1.1.1. Modelul SERVQUAL	112
4.1.1.2. Modelul HISTOQUAL.....	114
4.1.2. Instrumente orientate înspre concurenți	115
4.1.3. Instrumente de autoevaluare.....	119
4.1.3.1. Analiza diagnostic	119
4.1.3.2. Cadrul comun de autoevaluare (CAF).....	127
4.2. Strategii de management pentru creșterea sustenabilității.....	134
4.2.1. Strategia de diferențiere prin inovare tehnologică și calitate	134
4.2.2. Strategia de pătrundere pe piața internațională	136
4.2.3. Strategia de diversificare	142
4.2.4. Strategia de colaborare	144
4.2.4.1. Parteneriatele	144

4.2.4.2. Muzeele mixte	146
4.2.4.3. Alianțele strategice	146
4.2.4.4. Rețele strategice.....	147
4.2.5. Strategia de fuziune și de divizare.....	148
4.3. Concluzii preliminare	150
PARTEA A II-A: ANALIZA MANAGEMENTULUI ȘI SUSTENABILITĂȚII PRIN PRISMA MUZEELOR DIN ROMÂNIA	153
CAPITOLUL 5. CERCETARE EMPIRICĂ ASUPRA MANAGEMENTULUI ȘI SUSTENABILITĂȚII MUZEELOR DIN ROMÂNIA	154
5.1. Cercetare calitativă cu privire la opinia experților asupra managementului și sustenabilității muzeelor.....	154
5.1.1. Metodologia cercetării.....	154
5.1.2. Interpretarea datelor	156
5.1.2.1. Necesitatea existenței unor muzee sustenabile.....	156
5.1.2.2. Sustenabilitatea muzeelor din România	159
5.1.2.3. Satisfacerea nevoilor comunității de către muzee	162
5.1.2.4. Metode și tehnici de măsurare a sustenabilității muzeelor	164
5.1.2.5. Relația dintre mărimea unui muzeu și sustenabilitate	167
5.1.2.6. Relația dintre profilul muzeului și sustenabilitate	169
5.1.2.7. Relația dintre numărul de vizitatori, veniturile proprii și sustenabilitatea unui muzeu	170
5.1.2.8. Relația dintre sustenabilitatea muzeului și folosirea unor strategii de management și marketing.....	171
5.1.3. Concluziile deprinse în urma cercetării calitative	172
5.2. Cercetare cantitativă cu privire la sustenabilitatea muzeelor din România	175
5.2.1. Metodologia cercetării.....	175
5.2.1.1. Ipotezele statistice propuse	175
5.2.1.2. Descrierea structurii și a modului de elaborare a chestionarului.....	176
5.2.1.3. Descrierea sectorului muzeal românesc	179
5.2.1.4. Descrierea modului de stabilire a eșantionului.....	180
5.2.1.5. Descrierea modului de aplicare al chestionarului	182
5.2.2. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării.....	183
5.2.2.1. Structura eșantionului	183
5.2.2.2. Analiza consistenței interne a chestionarului	191
5.2.2.3. Testarea normalității distribuției datelor.....	195
5.2.2.4. Testarea ipotezelor statistice și interpretarea rezultatelor.....	197

5.2.3. Concluzii preliminare	217
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	219
BIBLIOGRAFIE	233
ANEXE	248
Anexa nr. 1 Chestionar	248
Anexa nr. 2 Scrisoarea inițială adresată muzeelor	252
Anexa nr. 3 Lista muzeelor contactate pe email conform informațiilor din baza de date CIMEC	253
Anexa nr. 4 Lista muzeelor care au răspuns la chestionar	262
Anexa nr. 5 Coeficientul Cronbach alpha – statisticile detaliate la nivel de itemi în ceea ce privește mediile și abaterile standard	265
Anexa nr. 6 Coeficientul Cronbach alpha – relații între itemi și scală	268
Anexa nr. 7 Coeficientul Cronbach alpha – relații între itemi și sub-scale	270
Anexa nr. 8 Valorile medii înregistrate pe fiecare întrebare și tip de muzeu în funcție de numărul de angajați	277

CUVINTE CHEIE:

management muzeal, antreprenoriat muzeal, managementul calității în muzee, dezvoltare sustenabilă, muzee sustenabile, strategii de management, măsurarea sustenabilității, îmbunătățirea sustenabilității.

INTRODUCERE

Această cercetare a fost demarată cu convingerea că va aduce o contribuție semnificativă la creșterea competitivității și performanțelor organizaționale ale muzeelor, astfel încât sectorul muzeal românesc să poată înregistra o dezvoltare viitoare sustenabilă. Dificultățile financiare ale multor muzee, precum și diversificarea rolurilor pe care aceste organizații trebuie să le îndeplinească în societate, sunt doar două dintre elementele care impun transformarea modului tradițional de gestionare, conducere și operare a acestor instituții. În acest sens, considerăm deosebit de importantă analiza corelată a managementului și practicilor de dezvoltare sustenabilă ce pot fi aplicate în acest sector, în vederea îmbunătățirii performanțelor interne, dar și a generării de către muzee a unor beneficii publice.

Delimitarea și motivarea temei de cercetare

Orientarea spre piață și spre consumatori a instituțiilor publice reprezintă o cerință obligatorie în vederea dezvoltării durabile a comunităților. Pe lângă responsabilitatea de a contribui la sporirea bunăstării și calității vieții cetățenilor, unele instituții precum muzeele sunt nevoite să adopte practici de management specifice sectorului privat și cu scopul de a-și asigura propria bunăstare și prosperitate. Concurența intensă, ușurința cu care sunt substituite produsele și serviciile muzeale, precum și constrângerile bugetare din ultimii ani reprezintă amenințări care afectează funcționarea corespunzătoare a multor muzee. Pe baza acestor considerente, am preconizat ca fiind oportună și necesară realizarea unei cercetări științifice care să ofere câteva soluții practice prin care muzeele să facă față cu succes provocărilor din cadrul mediului extern și în același timp să contribuie la dezvoltarea comunităților din care fac parte. Necesitatea acestei cercetări este justificată cu atât mai mult cu cât există o legătură directă între muzee, turism și dezvoltare economică. Întrucât muzeele au capacitatea de a contribui la creșterea economică a unei regiuni, prin intermediul turismului cultural (Oprîș, 2007), îmbunătățirea managementului acestor

organizații influențează pozitiv nu doar propria lor sustenabilitate, ci și prosperitatea comunității din care fac parte.

Așadar, *motivația care stă la baza alegerii acestei teme de cercetare poate fi descrisă ca fiind multifactorială*. Pe de o parte, adoptarea de către muzee a practicilor de management specifice companiilor private este în stadiul incipient, ceea ce face necesară elaborarea unor lucrări care să dezvolte conceptele teoretice referitoare la managementul muzeal. Pe de altă parte, în ultimii ani s-a pus accentul pe necesitatea dezvoltării sustenabile a țărilor, regiunilor și organizațiilor, astfel încât posibilitățile generațiilor următoare de a-și satisface propriile nevoi să nu fie afectate ca urmare a epuizării resurselor disponibile. În acest proces de dezvoltare sustenabilă muzeele reprezintă un caz aparte, datorită faptului că acestea sunt concomitent consumatoare de resurse, dar și instituții abilitate să conserve și să păstreze în timp resursele culturale ale unei comunități.

Nu în ultimul rând, o motivație importantă a reprezentat-o convingerea că cetățenii pot avea parte de un nivel mai bun al calității vieții doar în condițiile în care managementul la nivel național este unul performant. Rezultatele înregistrate însă la nivel național depind de performanțele fiecărei instituții publice. Prin urmare, găsirea unor soluții de îmbunătățire a gestionării diferitelor tipuri de instituții poate genera efecte pozitive și asupra indicatorilor de evaluare a bunăstării naționale.

De asemenea, tendințele manifestate pe plan internațional relevă faptul că, dacă până nu demult sustenabilitatea avea caracter de recomandare, sectorul muzeal funcționând relativ bine și în lipsa acesteia, în noul context economico-financiar muzeele care vor continua să existe vor fi cele care vor avea capacitatea de a-și schimba vechiul mod de operare. Motivul principal este acela că multe muzee depind încă în foarte mare măsură de subvențiile acordate de către stat. Întrucât resursele existente înregistrează o tendință constantă de diminuare, iar utilitatea serviciilor oferite de către muzee în raport cu alte instituții publice este apreciată ca fiind mai redusă, apare consecința inevitabilă a restrângerii fondurilor publice alocate pentru funcționarea muzeelor. În acest context, organizațiile din sectorul muzeal pot continua să-și păstreze proporțiile sau să se dezvolte, fie prin identificarea unor modalități de gestionare mai eficiente a resurselor, fie prin atragerea de fonduri din alte surse decât cele publice, fie prin îmbunătățirea percepției cu privire la utilitatea serviciilor furnizate, astfel încât autoritățile publice să dorească subvenționarea în continuare a muzeelor din subordine cel puțin la același nivel. Întrebarea care apare în mod firesc este: de ce nu ar acționa muzeele pe toate cele trei planuri? Răspunsul la această întrebare e unul foarte simplu: majoritatea muzeelor nu știu cum ar putea să facă aceste lucruri, respectiv să obțină rezultate maxime cu eforturi

minime, să aibă o paletă diversificată de venituri și să devină importante pentru un număr mare de consumatori prin satisfacerea sau chiar depășirea nevoilor, așteptărilor și dorințelor acestora. Prin urmare, constatăm că din nou ajungem la cele două concepte cheie, sustenabilitate și management, aflate în strânsă legătură cu resursele și know-how-ul unei organizații.

Astfel, *având ca motivație directă necesitatea de reformare a managementului muzeal*, prin această cercetare ne-am propus să evidențiem modul în care folosirea unor procese, tehnici și strategii de management adecvate poate contribui la dezvoltarea sustenabilă a muzeelor și a comunităților în care acestea funcționează. Fiind un concept abstract, bazat mai degrabă pe calitate decât pe cantitate, rămâne de văzut dacă și cum anume ar putea fi cuantificate și măsurate progresele înregistrate de muzee în ceea ce privește sustenabilitatea.

Stadiul actual al cunoașterii în domeniu

De-a lungul timpului au avut loc numeroase schimbări cu privire la conceptul de muzeu (Opriș, 2008; Lewis, 2011), care au făcut ca în prezent să existe o dispută între specialiști referitor la rolurile și funcțiile pe care ar trebui să le îndeplinească aceste instituții. În timp ce abordările moderne susțin necesitatea folosirii patrimoniului muzeal în scop educativ, recreativ, de entertainment și chiar de dezvoltare economică a unei regiuni (Neamu, 2010; Hume & Mills, 2011; Genoways & Ireland, 2003; Grenier, 2010), adepții concepției tradiționale sunt împotriva acestor tendințe, fiind de părere că muzeele trebuie privite în primul rând ca entități care au grijă de bunurile culturale (Montias, 1995; Feldstein, 1991; Lennon & Graham, 2001).

Totodată, diferențe de opinie cu privire la funcționarea muzeelor există și în rândul autorităților finanțatoare. Unele orașe investesc sume colosale în crearea unor muzee atractive care să determine creșterea numărului de turiști (Plaza & Haarich, 2013). Astfel de investiții sunt efectuate pornind de la premisa că muzeele au capacitatea de a genera beneficii economice, sociale și culturale importante pentru comunitățile din care fac parte (Scott, 2007; Bridaa et al., 2012; Tlili, 2008; Ambrose & Paine, 2012). Pe de altă parte, există state care decid reducerea resurselor alocate muzeelor sau chiar închiderea acestora (Lehman, 2009; Steel, 2012; Brown, 2012; Hooper, 2012). În aceste condiții, nu se poate să nu ne întrebăm ce anume determină autoritățile să acționeze într-un fel sau altul și care sunt factorii în funcție de care muzeele se bucură de sprijinul comunității, sau din contră, sunt privite de către cetățeni doar ca niște instituții inutile, consumatoare de fonduri publice.

Date fiind aceste diferențe de tratament, suntem de părere că managementul instituției reprezintă unul dintre factorii cheie de care depinde prosperitatea unui muzeu. Rolul vital pe care îl joacă managementul asupra succesului public al unui muzeu a fost surprins și de către alți cercetători. Sandell și Janes (2007) evidențiază impactul pozitiv pe care îl poate avea aplicarea în muzee a practicilor de management asupra adaptării acestor instituții la schimbările din cadrul mediului extern; Gilmore & Rentschler (2002) accentuează necesitatea orientării muzeelor spre piață și spre satisfacerea nevoilor consumatorilor, pentru a contracara efectele negative provocate de reducerea subvențiilor alocate; Griffin & Abraham (2007) vorbesc despre utilizarea eficientă a resurselor și despre oferirea de către muzee a unor servicii utile pentru vizitatori. De asemenea, în ultimii ani s-a adus în discuție necesitatea dezvoltării antreprenoriatului muzeal (Rentschler & Geursen, 2004; Griffin, 2002; Klamer, 2011) și a folosirii de către muzee a unor modele de afaceri viabile (Camarero & Garrido, 2012; Sheppard, 2009). Totodată, a avut loc o creștere a numărului de studii dedicate marketingului muzeal (Kotler et al., 2008; Zbucnea, 2009) și managementului calității în muzee (Victor, 2007; Negri et al., 2009; Radder et al., 2011; Maher et al., 2011; Pachucki, 2012; Hsiao și Yao, 2012).

Cu toate acestea, puține cercetări s-au axat pe studierea managementului strategic în sectorul muzeal. Printre cele mai importante contribuții sunt cele ale lui Porter (2006), care a descris elementele lanțului valorii în cadrul unui muzeu, ale lui Bagdali și Polino (2006), care au exemplificat modul în care strategiile de diferențiere și de diversificare ajută muzeele să își crească numărul de vizitatori și veniturile proprii încasate, și cele ale lui Kaiser (2009), care a discutat despre tipuri de analize diagnostic ce pot fi efectuate în cadrul unui muzeu. Astfel, putem constata că lucrările existente abordează doar o mică parte din tehnicile, metodele și instrumentele specifice managementului strategic și nu le oferă managerilor muzeali o paletă prea largă de strategii pe care le-ar putea aplica în vederea îmbunătățirii performanțelor acestor instituții. Mai mult, în literatura românească se constată existența unui număr relativ limitat de resurse bibliografice dedicate studierii muzeelor din punct de vedere economic. Printre cele mai semnificative lucrări pot fi menționate cele elaborate de Alexandra Zbucnea (2008) și Ioan Opriș (2008) în domeniul marketingului și respectiv al managementului muzeal. Prin urmare, suntem de părere că rezultatele acestei cercetări se pot dovedi utile atât pentru dezvoltarea generală a literaturii în domeniul managementului strategic în muzee, cât și pentru dezvoltarea literaturii românești dedicată conducerii muzeelor.

Dacă în ceea ce privește managementul muzeal privit în ansamblul său există un număr relativ acceptabil de studii și cercetări la nivel internațional, noțiunea de

sustenabilitate muzeală este mult mai nouă și a fost mai puțin analizată. Cele mai multe lucrări abordează sustenabilitatea muzeelor în mod unidimensional, fără a ține cont de caracterul multi-, inter- și transdisciplinar al acesteia (Zaman & Goschin, 2010). Astfel, Swarbrooke (2015), Villeneuve (2013), Pietro et al. (2014), Lord et al. (2012), Chang et al. (2015), vorbesc despre sustenabilitatea socială a muzeelor; Pereira (2007), Blagoeva-Yarkova (2012), Axelsson et al. (2013), Yuqin (2008) analizează dimensiunea culturală a sustenabilității muzeelor; Ambrose & Paine (2012), De Silva & Henderson (2011), Chitima, (2015), Brophy & Wylie, (2013) vorbesc despre sustenabilitatea ecologică și despre acțiuni adoptate de muzee pentru a-și reduce impactul negativ asupra mediului natural; iar Wickham & Lehman (2015), Siu et al. (2013), Sacco et al. (2009), Plaza & Haarich (2013) și Joshi (2012), și-au orientat atenția spre sustenabilitatea economică și spre impactul pozitiv pe care îl pot avea muzeele bine administrate asupra prosperității economice a unei regiuni și dezvoltării turismului.

Printre puținii cercetători ce au abordat sustenabilitatea muzeală prin prisma tuturor celor patru componente ale sale se numără Stylianou-Lambert et al. (2014) și Adams (2009), care a avut inițiativa elaborării unui prim set de indicatori dedicați monitorizării de către muzee a sustenabilității. De asemenea, marile asociații muzeale au început să acorde atenție acestei problematici, schițând o serie de criterii pe care trebuie să le îndeplinească muzeele pentru a fi sustenabile. Cu toate acestea, dacă la nivel european se folosesc indicatori bine stabiliți pentru măsurarea sustenabilității în domenii majore precum transporturile și sănătatea publică (<http://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi>), pentru sectorul cultural nu există încă un sistem clar de cuantificare a sustenabilității. Însă, după cum arată Gil & Ritchie (2009), muzeele reprezintă o resursă importantă a turismului, iar turismul cultural reprezintă un factor cheie al dezvoltării sustenabile a unei regiuni (Drăgulănescu et al., 2014). De asemenea, dezvoltarea sustenabilă a unei regiuni este condiționată de impactul generat de către toate organizațiile de pe teritoriul său asupra mediului natural, social, economic și cultural. Prin urmare, dat fiind faptul că muzeele fac parte din cadrul unor colectivități locale și mai larg din cadrul unităților statale, suntem de părere că pot exercita o influență pozitivă sau negativă asupra nivelului calității vieții și a indicatorilor de sustenabilitate existenți la nivel de orașe, județe sau națiuni.

Astfel, prin cercetarea de față ne propunem să oferim sectorului muzeal atât un sistem de măsurare și monitorizare a sustenabilității, cât și o serie de instrumente și strategii ce pot fi aplicate pentru îmbunătățirea performanțelor muzeelor în raport cu indicatorii de sustenabilitate propuși. Dată fiind insuficiența lucrărilor dedicate managementului sustenabil al muzeelor, vom porni de la analiza generală a conceptelor de

sustenabilitate și management, vom particulariza aceste concepte în funcție de caracteristicile sectorului muzeal și în final vom încerca să arătăm modul în care pot fi folosite anumite tehnici și instrumente specifice managementului strategic în vederea îmbunătățirii sustenabilității muzeelor. De asemenea, prin cercetarea empirică vom încerca să surprindem nivelul de dezvoltare sustenabilă a muzeelor din România și vom identifica asocierile care există între diverși factori și sustenabilitatea unui muzeu.

Pe baza considerentelor expuse, suntem de părere că cercetarea noastră va reprezenta o contribuție importantă la dezvoltarea noțiunilor teoretice referitoare la managementul sustenabil al muzeelor, iar prin aplicarea acestora în practică vor avea de câștigat atât muzeele, cât și membrii comunității în care acestea funcționează. Spre deosebire de alte lucrări care tratează în mod fragmentar numai anumite aspecte ale sustenabilității muzeelor, în această lucrare ne propunem o abordare integrată, astfel încât cei interesați de acest subiect să aibă la dispoziție într-un singur loc explicațiile conceptuale ale termenilor, modalitățile de aplicare practică a acestora și instrumentele de măsurare adecvate.

DEFINIREA OBIECTIVELOR CERCETĂRII

Întrucât în cadrul acestei lucrări ne-am propus să clarificăm o serie de aspecte cu un grad ridicat de complexitate, atât din punct de vedere teoretic cât și practic, buna desfășurare a procesului de cercetare este condiționată de fixarea obiectivelor generale și specifice.

Obiectivul general al acestui demers de cercetare științifică îl constituie elaborarea unor metode, tehnici și instrumente care să poată fi folosite în vederea creșterii sustenabilității muzeelor și, pe această cale, să aibă loc sporirea beneficiilor generate pe piață de către aceste organizații.

În scopul atingerii acestui obiectiv, vom efectua atât o cercetare teoretică bazată pe analiza literaturii de specialitate și dezvoltarea unor concepte care în prezent nu sunt foarte bine definite și conturate, cât și o cercetare empirică, al cărei scop va fi acela de a propune soluții de îmbunătățire a performanțelor muzeelor, ca urmare a identificării corelațiilor existente între diverșii factori care influențează sustenabilitatea. Pentru obținerea unor rezultate în concordanță cu obiectivele asumate, cercetarea empirică va avea două componente: o componentă calitativă, bazată pe efectuarea unor interviuri semi-structurate cu mai mulți experți din sectorul muzeal, și o componentă cantitativă, bazată pe aplicarea unui chestionar la nivel național referitor la managementul și sustenabilitatea muzeelor.

Desprinse din obiectivul general, **obiectivele specifice** sunt cele care ne vor ghida pas cu pas în cadrul acestui demers de cercetare. Dat fiind faptul că această lucrare vizează să aducă o contribuție importantă atât din punct de vedere teoretic cât și practic, obiectivele specifice sunt grupate în două categorii:

A. Obiective teoretice

1. Analiza rolului pe care îl au muzeele în cadrul pieței;
2. Justificarea necesității efectuării unei schimbări în cadrul managementului actual al muzeelor;
3. Explicarea conceptului de muzeu sustenabil și a avantajelor ce rezultă din orientarea muzeelor înspre sustenabilitate;
4. Identificarea unor modalități prin care muzeele pot să funcționeze și să se dezvolte în condițiile reducerii subvențiilor ce le sunt alocate;
5. Propunerea unor instrumente și strategii prin folosirea cărora muzeele pot deveni sustenabile.

B. Obiective empirice

1. Conceperea unui set de indicatori și a unui model pentru măsurarea sustenabilității muzeelor;
2. Analiza sustenabilității muzeelor din România prin elaborarea și aplicarea unui chestionar pornind de la indicatorii de sustenabilitate propuși;
3. Stabilirea și interpretarea asocierilor care există între sustenabilitate și diverși factori referitori la mărimea și tipul de muzeu;
4. Identificarea corelațiilor existente între sustenabilitatea culturală, socială, economică și ecologică.

Pornind de la obiectivele menționate, acest studiu își propune să crească nivelul de cunoaștere și înțelegere a sustenabilității muzeale și totodată să ofere instrumentele necesare pentru măsurarea și îmbunătățirea acesteia. După cum am arătat, dacă în alte domenii de activitate sustenabilitatea este deja monitorizată prin indicatori clar definiți, în sectorul cultural nu putem vorbi încă de un sistem standard de măsurare. Din acest motiv, considerăm că rezultatele acestei cercetări și îndeosebi atingerea obiectivelor empirice vor marca un pas important în evoluția modului de abordare a sustenabilității în muzee.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat este structurată în trei părți majore. Prima parte sintetizează principalele noțiuni teoretice aferente problematicii cercetate și este alcătuită la rândul său din patru capitole. Cea de-a doua parte prezintă rezultatele cercetărilor empirice efectuate cu privire la managementul și sustenabilitatea muzeelor din România, acestea fiind reunite în cadrul celui de-al cincilea capitol al tezei. În final, cele cinci capitole sunt urmate de a treia parte, în care sunt prezentate concluziile și contribuțiile personale la această cercetare.

În primul capitol vom realiza o analiză conceptuală și contextuală a muzeelor privite ca organizații moderne ale societății actuale. În acest sens, mai întâi vom încerca să definim conceptul de muzeu, pornind de la principalele abordări existente în literatura de specialitate. Ulterior, vom detalia caracteristicile diferitelor tipuri de muzee, funcțiile acestora, rolurile îndeplinite de ele în economie și societate, precum și produsele și serviciile oferite pe piață de către aceste organizații. În ultima parte a capitolului vom prezenta particularitățile viziunii, misiunii și obiectivelor muzeelor, precum și influența pe care o au aceste elemente asupra bunei funcționări și asupra performanțelor unei organizații.

Cel de-al doilea capitol va aduce în discuție modul în care ar trebui conduse muzeele astfel încât să se asigure maximizarea contribuției lor la dezvoltarea comunității din care fac parte. Pornind de la definirea conceptului de management muzeal, a funcțiilor și a diferitelor abordări care există în legătură cu acesta, atenția noastră se va axa ulterior pe analiza contextului în care își desfășoară activitatea muzeele și pe cele mai recente tendințe în domeniul managementului muzeal. În mod particular, ne vom concentra pe prezentarea impactului pe care l-ar putea avea antreprenoriatul muzeal și implementarea unui sistem de management al calității asupra performanțelor înregistrate de către un muzeu.

În capitolul trei vom încerca să trasăm legăturile existente între performanță, dezvoltarea sustenabilă a muzeelor și cea a societății, pornind de la analiza conceptuală a noțiunilor de sustenabilitate și muzeu sustenabil. De asemenea, în acest capitol vom avea în vedere conceperea unui sistem de indicatori și a unui model care să permită încadrarea unui muzeu pe diferite grade de dezvoltare sustenabilă. Elaborarea unui instrument de măsurare a sustenabilității va contribui substanțial la înțelegerea acestui concept și la creșterea atenției care i se acordă, reprezentând totodată o etapă absolut necesară pentru identificarea strategiilor și soluțiilor optime prin aplicarea cărora un muzeu să poată deveni sustenabil.

Capitolul patru va include o descriere a principalelor instrumente ce pot fi folosite pentru evaluarea stării interne și externe a unui muzeu, în vederea identificării celor mai potrivite acțiuni de îmbunătățire. Totodată, vom încerca să ilustrăm și modalitățile prin care muzeele pot implementa anumite strategii de management, în scopul realizării unei dezvoltări sustenabile a acestora. Prezentarea acestor instrumente și strategii va fi deosebit de utilă pentru acele muzee care doresc să își sporească performanțele, competitivitatea și atractivitatea în cadrul pieței.

Capitolul cinci va fi destinat studiului empiric referitor la managementul și sustenabilitatea muzeelor din România. În prima parte a capitolului vor fi prezentate rezultatele unei cercetări calitative bazată pe interviuri cu diferiți experți din sectorul muzeal. Pornind de la punctele de vedere formulate de către specialiștii intervievați, cea de-a doua parte va fi destinată cercetării cantitative și va cuprinde: metodologia de cercetare, ipotezele stabilite, analiza populației statistice și a reprezentativității eșantionului, testarea fidelității scalei de măsurare propuse, analiza distribuției datelor colectate, testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor obținute.

În ultima parte a lucrării vor fi prezentate concluziile obținute în urma cercetării științifice, atât din punct de vedere al contribuțiilor aduse la dezvoltarea teoriei în domeniul cercetat, cât și din punct de vedere al rezultatelor empirice ce vor decurge din studiul efectuat la nivel național. De asemenea, în această secțiune vom trasa posibile direcții majore ale unor cercetări viitoare, menite să completeze anumite aspecte secundare ale prezentei cercetări și să dezvolte pe această cale gradul de cunoaștere în domeniul managementului muzeal.

CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Tema de cercetare aleasă este de actualitate în contextul efortului depus la nivel global în vederea dezvoltării sustenabile a regiunilor, comunităților locale, sectoarelor de activitate și organizațiilor. În ciuda faptului că principiile generale ale sustenabilității sunt relativ cunoscute, identificarea mijloacelor și metodelor de transformare sustenabilă a diferitelor sisteme se află încă într-o fază incipientă. Chiar dacă la nivelul domeniilor de activitate cu impact ridicat asupra mediului natural, social și economic au fost elaborați indicatori de monitorizare a performanțelor, pentru atingerea obiectivului de îmbunătățire a calității vieții este necesar ca eforturile de monitorizare a sustenabilității să fie extinse la nivelul tuturor sectoarelor.

De asemenea, în ceea ce privește muzeele, am constatat că multe dintre acestea întâmpină o serie de probleme care și-ar putea găsi rezolvarea prin utilizarea anumitor metode, tehnici, instrumente și strategii de management. Dificultatea aplicării acestei soluții rezidă în faptul că teoria din domeniul managementului a fost dezvoltată preponderent în raport cu trăsăturile organizațiilor din sectorul privat. Din acest motiv, sunt necesare studii care să particularizeze conceptele de management deja cunoscute, la caracteristicile specifice muzeelor. Pe fondul reducerii resurselor la nivel global, identificarea unor modalități de dezvoltare sustenabilă a muzeelor devine tot mai importantă. În acest context, necesitatea elaborării unor strategii de îmbunătățire a sustenabilității instituțiilor culturale (deci implicit și a muzeelor) este prevăzută și în strategia elaborată la nivel național în domeniul culturii pentru anii 2014-2020.

Așadar, originalitatea lucrării de față rezidă nu numai în contribuțiile aduse la rezolvarea celor două probleme identificate (monitorizarea sustenabilității diferitelor tipuri de organizații și particularizarea conceptelor de management și management strategic la nivelul muzeelor), ci și în abordarea corelată a conceptelor de management și sustenabilitate, cu aplicabilitate în sectorul muzeal.

Prin urmare, pe întregul parcurs al cercetării științifice atenția noastră s-a concentrat pe atingerea obiectivului general de elaborare a unor metode, tehnici și instrumente care să poată fi folosite pentru creșterea sustenabilității muzeelor și, pe această cale, să aibă loc sporirea beneficiilor generate pe piață de către aceste organizații. Detalierea modului în care am reușit îndeplinirea acestui obiectiv, prin intermediul atingerii graduale a obiectivelor secundare de natură teoretică și empirică, este redat în continuare.

Contribuții personale

Lucrările științifice și cercetările dedicate managementului sustenabil al muzeelor sunt aproape inexistente la nivel național și foarte puține la nivel internațional. Din acest motiv suntem de părere că cel mai mare aport al prezentei lucrări îl reprezintă tocmai subiectul tratat și modul de abordare a acestuia. În urma cercetării teoretice pe care am întreprins-o nu am reușit să identificăm alte studii care să analizeze nivelul de sustenabilitate al muzeelor prin prisma tuturor componentelor sale. În plus, propunerea folosirii unor instrumente și strategii de management pentru creșterea sustenabilității muzeelor reprezintă inițiative de cercetare proprii. Dată fiind abordarea multi- și interdomenială a studiului efectuat, avem convingerea că acesta are capacitatea de a contribui

semnificativ la dezvoltarea cunoștințelor legate de conducerea și organizarea muzeelor. În continuare detaliem principalele contribuții aduse la îmbunătățirea cunoașterii în domeniu, atât din punct de vedere conceptual cât și empiric.

Contribuții aduse la nivelul noțiunilor teoretice și conceptuale

- *Definirea și clarificarea rolului, funcțiilor, misiunii, viziunii și obiectivelor muzeelor*

În primul capitol al tezei am realizat o prezentare a ceea ce sunt și ce oferă muzeele, pornind de la definirea și evoluția conceptului de muzeu și analizând aceste organizații prin prisma funcțiilor, rolurilor îndeplinite în economie și societate și a produselor și serviciilor pe care le oferă ele pe piață. Totodată, am analizat și viziunea, misiunea și obiectivele muzeelor, dat fiind faptul că aceste elemente stau la baza bunei funcționări a oricărei organizații și constituie punctul de plecare în orice demers de îmbunătățire a performanțelor.

O primă concluzie la care am ajuns este aceea că muzeele actuale sunt centre complexe de educare, documentare și petrecere a timpului liber, în acest sens păstrând în condiții optime, cercetând și îmbogățind continuu patrimoniul cultural aflat în administrarea lor. Considerăm că însușirea de centru complex poate fi atribuită unui muzeu datorită efectului combinat al unor factori, precum: varietatea lor, resursele utilizate, funcțiile îndeplinite, rolurile diverse jucate în economie și societate și gradul ridicat de diversificare al ofertei acestuia. Astfel, am putut observa faptul că în vederea oferirii de produse și servicii consumatorilor, muzeele combină funcțiile lor specifice cu funcții specifice altor instituții precum școli, arhive, biblioteci sau locuri de distracție. De asemenea, am ajuns la concluzia că funcțiile tradiționale de colectare, conservare și cercetare nu sunt altceva decât etape ale procesului de producție specific muzeelor, în prezent funcțiile lor moderne tinzând să fie legate de procesul de furnizare, respectiv de beneficiile pe care le generează (educație, revitalizare economică, divertisment).

Având în vedere schimbarea produsă în structura funcțiilor muzeelor, ne-am continuat cercetarea cu o analiză a avantajelor care pot fi create de aceste organizații în economie și societate. Astfel, am ajuns la concluzia că muzeele au capacitatea de a furniza o varietate largă de beneficii sociale, culturale, educaționale și economice pentru regiunile din care fac parte. Prin urmare, deoarece muzeele bine gestionate dețin un rol de seamă în dezvoltarea sustenabilă a unei comunități, am considerat important să identificăm o serie de modalități prin care poate să aibă loc îmbunătățirea performanțelor acestor organizații.

Totodată, am observat că muzeele cu un management adecvat nu mai sunt doar niște simple consumatoare de resurse, întrucât ieșirile pe care acestea le furnizează pe piață sunt adeseori superioare resurselor utilizate. De asemenea, unele tipuri de muzee, precum cele de artă, pot fi privite ca instituții financiare, deoarece valoarea în timp a bunurilor din patrimoniul lor crește, contribuind astfel la sporirea averii naționale. Așadar, fondurile alocate muzeelor pentru achiziții de patrimoniu nu trebuie considerate ca fiind o risipă, ci ca investiții profitabile pe termen lung.

- *Definirea și clarificarea noțiunii de management muzeal, justificarea necesității efectuării unei schimbări în modul de conducere a muzeelor și prezentarea tendințelor moderne existente în managementul muzeelor*

Această contribuție s-a realizat în cel de-al **doilea capitol** al prezentei lucrări, destinat aprofundării particularităților și conceptului de management muzeal. În urma studierii literaturii de specialitate am ajuns la concluzia că managementul muzeal reprezintă o subdiviziune a managementului serviciilor și a managementului public, care poate fi definit ca fiind procesul de planificare, organizare, coordonare, conducere și control al resurselor de care dispune un muzeu, în vederea generării unor beneficii sociale, economice, educaționale și cultural-artistice cât mai mari.

Așadar, în acest capitol am subliniat faptul că managementul muzeal are rolul de a optimiza raportul dintre intrările de resurse și ieșirile generate pe piață. Întrucât în urma aprofundării funcțiilor managementului muzeal am constatat că în România această optimizare este amenințată de exercitarea incompletă de către managerii muzeali a funcției de antrenare și a celei de control, am propus ca soluție aplicarea de către manageri a unui stil de leadership transformațional, care le oferă posibilitatea de a motiva angajații în ciuda imposibilității de acordare a unor stimulente materiale. De asemenea, am propus implementarea în muzeele din România și a unor sisteme de control nereglementate de lege, cum ar fi spre exemplu sistemul de control al calității sau cel de control al stocurilor, dat fiind faptul că acestea au capacitatea de a contribui la creșterea eficienței de utilizare a resurselor în beneficiul publicului.

În cele din urmă, în cadrul capitolului am analizat două tendințe manageriale importante care pot ajuta muzeele să-și sporească valoarea oferită consumatorilor, respectiv antreprenoriatul și managementul calității. Caracteristicile asociate antreprenoriatului, precum originalitatea, creativitatea, inovația, asumarea riscurilor și identificarea oportunităților, sunt indispensabile pentru ca muzeele să poată oferi programe și servicii atractive pentru public. Totodată, managementul calității este absolut

necesar pentru evaluarea impactului ofertei muzeale în rândul consumatorilor și identificarea modalităților de îmbunătățire a acesteia, astfel încât așteptările și nevoile vizitatorilor să fie acoperite complet sau chiar depășite. Studiind literatura de specialitate dedicată acestei problematici, am ajuns la concluzia că pentru muzee calitatea reprezintă un mijloc de îmbunătățire a sustenabilității deoarece permite (1) obținerea unui avantaj competitiv prin diferențierea față de concurenți, precum și (2) creșterea loialității vizitatorilor, a productivității și a cotei de piață.

- *Explicarea conceptelor de sustenabilitate și muzeu sustenabil și a avantajelor ce rezultă dintr-o orientare a muzeelor înspre sustenabilitate*

Această contribuție poate fi observată în cadrul **capitolului trei** care începe printr-o clarificare conceptuală a noțiunii de sustenabilitate. Prin agregarea aspectelor identificate în majoritatea definițiilor asociate acestui concept, am ajuns la concluzia că **sustenabilitatea** poate fi definită drept starea în care se obține raportul optim între maximizarea bunăstării sociale, culturale și economice și minimizarea impactului negativ asupra mediului natural. De asemenea, am concluzionat că un **muzeu sustenabil** este cel care, prin activitățile pe care le desfășoară, reușește să atingă și să mențină echilibrul între cele patru componente ale sustenabilității: culturală, socială, economică și ecologică.

Astfel, din punct de vedere **economic**, muzeele sustenabile vor avea în vedere sporirea eficienței, a productivității și a veniturilor proprii atrase, dar și o serie de aspecte externe precum dezvoltarea economiei locale și revitalizarea comunității prin crearea de locuri de muncă și dezvoltarea turismului cultural. Din punct de vedere **social**, pentru a fi sustenabile, muzeele trebuie să își desfășoare activitatea în așa fel încât să asigure respectarea și implementarea unor principii precum: echitatea, egalitatea, incluziunea, coeziunea, dezvoltarea identității și a sentimentului de apartenență, interconectarea și interacțiunea socială. Din punct de vedere **cultural** muzeele contribuie la conservarea patrimoniului cultural, la formarea atitudinilor, valorilor și cunoștințelor adecvate în rândul comunității și asigură accesul publicului la resursele culturale. Nu în cele din urmă, din punct de vedere **ecologic** muzeele pot contribui la protecția mediului natural prin: (1) realizarea de expoziții, ateliere, tabere tematice și alte activități axate pe formarea unor atitudini responsabile față de mediul natural; (2) protecția directă a unor resurse din mediul natural (specii pe cale de extincție, arii protejate etc.) de către muzeele de științele naturii; (3) managementul adecvat al resurselor naturale, ceea ce implică eficientizarea consumului, folosirea de energii regenerabile, re folosirea resurselor dacă este posibil și reciclarea resurselor ce nu mai pot fi folosite.

În urma analizei legăturii dintre muzee și dezvoltarea sustenabilă, una din concluziile la care am ajuns este aceea că muzeele trebuie să devină sustenabile pentru a-și îndeplini misiunea, pentru a supraviețui și a se dezvolta, dar și pentru a contribui la dezvoltarea economică și culturală a unei regiuni, pentru reducerea deficitului bugetar și îmbunătățirea calității vieții în cadrul comunității. Muzeele sustenabile nu numai că ajută la îndeplinirea unor obiective generale ale societății, dar au parte și ele însele de beneficii pe plan intern. Printre acestea se numără: creșterea eficienței prin reducerea costurilor; menținerea condițiilor de microclimat în parametrii optimi, ceea ce ajută la conservarea patrimoniului; și obținerea unui avantaj competitiv prin creșterea încrederii publicului, implicarea comunității, consolidarea brandului, atragerea de noi audiențe și, pe cale de consecință, creșterea resurselor financiare obținute.

- *Propunerea unor instrumente și strategii prin folosirea cărora muzeele pot deveni sustenabile*

În cadrul capitolului **patru**, am realizat o grupare a instrumentelor de îmbunătățire a sustenabilității în trei categorii: instrumente axate pe percepția consumatorilor față de produsele și serviciile oferite (SERVQUAL și HISTOQUAL), instrumente care au în vedere îmbunătățirea performanțelor unui muzeu prin raportare la concurenți (benchmarking) și instrumente axate pe autoevaluare (analiza diagnostic, analiza SWOT, analiza PEST, analiza bazată pe modelul celor cinci forțe concurențiale, analiza lanțului valorii și analiza bazată pe cadrul comun de autoevaluare în instituțiile publice). Originalitatea demersului nostru constă în faptul că fiecare din aceste trei seturi de instrumente au fost prezentate atât din punctul de vedere al modului de aplicare practică în cadrul unui muzeu, cât și din acela al contribuției pe care o pot aduce la îmbunătățirea sustenabilității.

De asemenea, în cea de-a doua parte a capitolului patru am prezentat câteva strategii de management și modul în care folosirea acestora de către muzee poate conduce la creșterea sustenabilității. O concluzie importantă la care am ajuns în urma analizei strategiilor de diferențiere, extindere, diversificare, colaborare, fuziune și divizare este aceea că există o relație strânsă între folosirea acestora și performanțele obținute de muzeu. Printre cele mai importante efecte determinate de implementarea unor astfel de strategii în cadrul muzeelor se numără: sporirea atractivității muzeului, creșterea numărului de vizitatori și a veniturilor; creșterea satisfacției vizitatorilor; reducerea cheltuielilor de depozitare; creșterea gradului de asimilare a informației de către publicul beneficiar; expunerea unui număr mai mare de obiecte, fapt care conduce la îmbunătățirea

vizibilității muzeului și a accesului public la colecțiile deținute. Date fiind aceste efecte, suntem de părere că prin folosirea unor strategii adecvate de management muzeele au posibilitatea de a-și îmbunătăți toate cele patru componente ale sustenabilității.

Contribuții aduse la nivelul cercetării empirice

- *Conceperea unui set de indicatori și a unui model pentru măsurarea sustenabilității muzeelor*

Indicatorii și modelul propus sunt prezentate în cea de-a doua parte a **capitolului trei**. Această contribuție a fost posibilă prin corelarea informațiilor desprinse din studiul literaturii de specialitate cu opiniile exprimate de experți din sectorul muzeal referitor la diversele metode și tehnici ce ar putea fi folosite pentru măsurarea sustenabilității unui muzeu. Astfel, în urma acestui demers, am elaborat un sistem alcătuit din 30 de indicatori care pot fi folosiți pentru măsurarea cantitativă și obiectivă a sustenabilității. Indicatorii propuși sunt grupați în raport cu cele patru dimensiuni ale sustenabilității, dar țin totodată cont și de interdependențele existente între acestea. În urma calculării indicatorilor, un muzeu poate să-și măsoare sustenabilitatea fie prin compararea progresului înregistrat pe parcursul mai multor perioade, fie prin efectuarea unor analize comparative cu alte muzee. Bineînțeles, trebuie să ținem cont de faptul că o astfel de abordare se bazează pe ideea unei îmbunătățiri continue a sustenabilității, ceea ce din punct de vedere practic devine la un moment dat imposibil (efecte infinite cu efort zero). De asemenea, punctul în care se obține echilibrul dintre cele patru dimensiuni nu poate fi identificat doar pe baza acestor indicatori. Din acest motiv, am considerat necesar elaborarea unui model de măsurare a sustenabilității muzeelor care să elimine aceste puncte slabe. Modelul pe care l-am propus permite măsurarea procentuală a sustenabilității muzeelor, pe o scară de la 0% la 100%, prin raportarea la cele mai bune valori obținute pe o anumită piață geografică, în cazul fiecăruia din cei 30 de indicatori ai sistemului. Conform scalei de interpretare, un nivel ridicat de sustenabilitate este reflectat de obținerea unei valori cuprinse în intervalul (80% - 100%].

- *Clarificarea unor termeni din literatura de specialitate și identificarea situației muzeelor din România din punctul de vedere al sustenabilității acestora pe baza opiniilor unor experți din sectorul muzeal*

Primul demers de cercetare empirică pe care l-am întreprins a fost acela de a efectua o serie de interviuri cu experți din muzee astfel încât să putem observa părerile acestora cu

privire la caracteristicile unui muzeu sustenabil și la gradul în care anumiți factori pot influența pozitiv sau negativ nivelul de sustenabilitate al unui muzeu. Astfel, prima parte a **capitolului cinci** este dedicată prezentării concluziilor desprinse din cercetarea calitativă. Printre cele mai importante rezultate ale acestei cercetări se numără conturarea unei imagini cu privire la conceptul de muzeu sustenabil. În opinia experților, în primul rând un muzeu sustenabil dispune de suficiente resurse financiare care provin din mai multe direcții, nu doar de la bugetul de stat. Pentru diversificarea și sporirea veniturilor, experții au arătat că muzeele trebuie să-și cunoască foarte bine clienții, concurenții, avantajele competitive, secțiunea de piață, obiectivele și totodată să adopte un comportament antreprenorial în vederea creșterii valorii oferite consumatorilor. De asemenea, folosirea rațională și eficientă a resurselor este o caracteristică asociată muzeelor sustenabile. În ceea ce privește situația muzeelor din România, experții au fost de părere că sunt puține exemple de muzee care au reușit să își îmbunătățească sustenabilitatea prin derularea de proiecte culturale participative și atractive pentru comunitate. Cauza principală pentru această situație o reprezintă personalul din sectorul muzeal, care este atât subdimensionat, cât și rezistent la schimbare, slab motivat și calificat necorespunzător în raport cu cerințele actuale adresate muzeelor. Pe lângă resursa umană, experții au identificat unele asocieri și între sustenabilitate și factori precum: mărimea colecției, profilul muzeului și strategiile aplicate. Opiniile exprimate de experți cu privire la factorii care influențează sustenabilitatea au stat la baza formulării ipotezelor statistice testate în cea de-a doua parte a capitolului.

- *Elaborarea unui chestionar care să ne permită analizarea sustenabilității muzeelor din România și testarea corelațiilor existente între sustenabilitate și diverși factori*

Pentru a putea efectua o analiză cantitativă a sustenabilității muzeelor românești, am considerat necesară aplicarea unui chestionar care să cuprindă întrebări referitoare la toate cele patru dimensiuni ale acestui concept. În urma studiului literaturii de specialitate am constatat că toate chestionarele identificate aprofundează diferite subcomponente ale sustenabilității, fără a aborda această problematică în ansamblul său. Astfel, pornind de la cercetarea teoretică efectuată în capitolul trei și de la indicatorii pe care i-am propus pentru măsurarea sustenabilității muzeelor, am recurs la elaborarea unui nou chestionar care să satisfacă cerința impusă. Itemii referitori la sustenabilitatea muzeului au fost grupați în prima parte a chestionarului, folosindu-se scala Likert de la 1 la 5, cu scopul de a facilita și încuraja completarea chestionarului. Caracteristicile muzeului și ale respondentului au fost

colectate prin intermediul unor întrebări cu variante de răspuns sau cu răspuns deschis. Acești itemi au fost construiți în urma unei analize exploratorii a trăsăturilor sectorului muzeal românesc, pe baza datelor furnizate online de către Institutul Național de Statistică și Ministerul Culturii (atât în mod direct, cât și indirect, prin intermediul instituțiilor subordonate).

- *Validarea chestionarului propus prin testarea preciziei de măsurare, a consistenței interne și a fidelității acestuia*

Chestionarul elaborat a fost distribuit la nivel național, fiind înregistrată o rată de răspuns de 47,54% raportat la eșantionul calculat. Răspunsurile înregistrate au provenit din toate regiunile României și au fost suficient de diverse pentru a acoperi toate tipurile de muzee existente în funcție de profil, importanța patrimoniului, numărul de angajați, modul de organizare, mărimea colecțiilor, personalitatea juridică, veniturile totale și numărul de vizitatori. De asemenea, aproape 60% din răspunsuri au fost oferite de către persoane care dețin o funcție de conducere în cadrul muzeului, ceea ce denotă o probabilitate mare ca datele colectate să aibă un nivel calitativ ridicat. Cu toate acestea, dat fiind faptul că am recurs la aplicarea unui chestionar nou conceput, care nu a fost validat științific anterior, pentru a ne asigura de faptul că acesta are capacitatea de a furniza informații precise cu privire la fenomenul studiat, am recurs la testarea acestuia prin calcularea coeficientului Cronbach alpha (α). În urma acestui demers, am obținut o valoare a coeficientului de peste 0,85 la nivelul fiecărei sub-scale, ceea ce denotă că instrumentul elaborat are o consistență internă foarte bună, iar itemii incluși sunt corelați între ei. Ulterior, am testat normalitatea distribuției datelor cu scopul de a selecta testele statistice potrivite pentru verificarea ipotezelor. Toate cele trei teste efectuate (w/s, Shapiro–Wilk și Kolmogorov–Smirnov) au identificat existența unor diferențe de distribuție între datele colectate și populația totală, fapt pentru care ne-am continuat demersul de cercetare prin aplicarea unor teste neparametrice.

- *Stabilirea și interpretarea asocierilor care există între sustenabilitate și diverși factori referitori la mărimea, caracteristicile și tipul de muzeu*

Pe baza răspunsurilor înregistrate la chestionarul elaborat am calculat sustenabilitatea medie a fiecărui muzeu, pe care am testat-o din punct de vedere al asocierii cu o serie de factori precum: profilul muzeului, existența bugetului de venituri și cheltuieli, personalitatea juridică a muzeului, numărul de angajați, veniturile totale și mărimea colecțiilor. Pentru realizarea acestui lucru am apelat la teste statistice

neparametrice precum testul χ^2 , testul exact al lui Fisher, coeficientul de Contingență, coeficientul Phi și coeficientul Cramer's V. În urma acestui demers am validat ipotezele 2, 3 și 4, respectiv am invalidat ipotezele 5 și 6. Astfel, testele efectuate ne-au permis să concluzionăm că sustenabilitatea unui muzeu prezintă o asociere puternică cu existența bugetului propriu, personalitatea juridică a muzeului și cu numărul de angajați. Pe baza datelor colectate, am observat că muzeele care au buget propriu și personalitate juridică sunt în general mai sustenabile decât cele fără buget propriu. De asemenea, muzeele care au un număr mai mare de angajați tind să prezinte valori mai ridicate ale sustenabilității medii. Profilul muzeului, mărimea veniturilor totale și mărimea colecțiilor s-au dovedit a fi factori care nu prezintă asocieri semnificative cu sustenabilitatea medie. Acest lucru poate fi interpretat în mod pozitiv, deoarece denotă faptul că muzeele au șanse egale de a fi sustenabile indiferent de cât sunt de mari sau de tipul colecțiilor pe care le gestionează.

- *Identificarea corelațiilor existente între sustenabilitatea culturală, socială, economică și ecologică*

Gruparea itemilor din chestionar în funcție de cele patru componente de bază ale sustenabilității a permis ulterior determinarea corelațiilor existente între acestea, prin folosirea coeficientului de corelație a rangurilor Spearman. Cu toate că au existat corelații semnificative între toate cele patru dimensiuni, am observat că cea mai intensă legătură se manifestă între sustenabilitatea socială și cea economică. Asocierea pozitivă dintre aceste două componente a fost susținută și prin întocmirea unui grafic de împrăștiere. Astfel, pe baza rezultatelor obținute, am putut afirma în proporție de 99% că există o corelație puternică între prosperitatea economică a unui muzeu și impactul social al acestuia, fapt pentru care am validat prima ipoteză.

- *Identificarea corelației dintre independența financiară a unui muzeu și aplicarea de către acesta a strategiei de diversificare*

Această contribuție rezultă din validarea ipotezei 7, referitoare la existența unei corelații pozitive, de intensitate medie, între ponderea veniturilor proprii în veniturile totale ale unui muzeu și diversificarea gamei de produse comercializată. Dat fiind faptul că această ipoteză a fost validată, putem afirma că sporirea accentului pus pe realizarea și comercializarea unor produse inspirate din colecțiile muzeului poate reprezenta o soluție care să contribuie la diminuarea dependenței muzeelor față de fondurile publice.

Pe lângă evidențierea acestor contribuții, trebuie să menționăm că preocuparea personală față de subiectul cercetat s-a concretizat în diseminarea rezultatelor obținute progresiv, prin publicarea unor lucrări de specialitate (Pop & Borza, 2014a, 2014b, 2015, 2016a, 2016b, 2016c; Pop & Alexa, 2016), participarea la o serie de conferințe internaționale desfășurate atât în țară (București și Păltiniș), cât și în străinătate (Veneția și Roma) și prin întocmirea și prezentarea referatelor de cercetare în fața comisiei de îndrumare. Actualitatea și relevanța temei tratate a fost confirmată astfel prin acceptarea prezentării articolelor la conferințe și publicarea acestora în reviste de specialitate bine cotate (una dintre reviste este ISI, cu factor de impact 1,343 în 2015). Pe baza acestor considerente, teza finală include anumite idei și concepte tratate în articolele publicate pe parcursul studiilor doctorale.

Recomandări pentru muzee

În urma cercetărilor teoretice și empirice efectuate, recomandările noastre pentru muzeele care doresc să se dezvolte în contextul actualelor schimbări, tendințe și provocări de mediu, sunt următoarele:

1. *Ca să primești, trebuie mai întâi să dai.* Altfel spus, dacă muzeele vor să se bucure de sprijin financiar din partea comunității prin intermediul autorităților publice, acestea trebuie mai întâi să demonstreze că au capacitatea de a genera beneficii și plus valoare pentru segmentul țintă de piață. Rezultatele obținute vor constitui ulterior o bună bază de negociere pentru obținerea unor beneficii, precum un buget mai ridicat sau aprobarea unui număr mai mare de posturi în organigramă. De asemenea, odată ce un muzeu demonstrează că are capacitatea de a genera plus valoare prin proiecte destinate comunității, acesta poate să își atragă sprijin financiar și din partea unor sponsori, întrucât tot mai multe companii doresc să aplice conceptul de responsabilitate socială corporativă. Astfel, la fel cum un plan de afaceri reușește să se bucure de finanțare din partea investitorilor doar dacă îndeplinește anumite criterii prin care să demonstreze că poate fi implementat cu succes, la fel și muzeele se vor bucura de suport dacă vin cu idei de proiecte interesante și utile. Prin urmare, concluzionăm că *manifestarea spiritului antreprenorial* este un ingredient important care stă la baza prosperității financiare a unui muzeu.
2. *Ca să dai, trebuie să ai o resursă umană motivată.* Oamenii sunt cea mai importantă resursă a unei organizații, deoarece de creativitatea, originalitatea și spiritul lor de inițiativă depinde modul în care sunt folosite celelalte resurse. Un muzeu care dispune de resurse financiare și materiale ridicate, dar are o echipă demotivată nu va

putea exploata la maxim resursele pe care le deține. În schimb, un muzeu cu resurse materiale și financiare mai modeste, dar cu angajați dornici de a-și depăși limitele, va reuși să aibă un nivel ridicat de eficiență, determinat ca raport între intrările de resurse și ieșirile generate pe piață sub forma produselor și serviciilor oferite publicului. De asemenea, generarea ideilor de proiecte și implementarea acestora sunt acțiuni care depind primordial de factorul uman din cadrul unei organizații. Din acest motiv, îndeplinirea primei recomandări nu se poate face decât dacă oamenii din muzeu sunt dornici de implicare în dezvoltarea instituției.

3. În contextul reglementărilor legislative destul de restrictive, soluția cea mai la îndemână pentru folosirea la maxim a potențialului angajaților o reprezintă *motivarea acestora printr-un stil de leadership transformațional*.
4. O echipă motivată și demararea unor proiecte interesante sunt factori au capacitatea de a muta munții din loc. Pe lângă sprijinul financiar pe care și-l pot atrage, muzeele se pot bucura de susținere și prin dorința membrilor comunității de a ajuta la realizarea unor proiecte în calitate de voluntari. Mai mult, observăm că în această etapă intervine în ecuație un alt aspect important al sustenabilității sociale, și anume realizarea proiectelor destinate comunității împreună cu membrii acesteia.
5. Odată ce primele astfel de proiecte sunt implementate cu succes, muzeele ajung în faza în care dispun de suport financiar la un nivel care le permite efectuarea pasului următor, și anume acela al *diversificării surselor de venituri și al sporirii independenței financiare a muzeelor prin intermediul creșterii veniturilor proprii*. La fel cum un start-up mai întâi face parte dintr-un incubator de afaceri, după care reușește singur să meargă mai departe și să se dezvolte, și muzeele pot să își accelereze procesul de expansiune prin generarea de resurse financiare din interior. Bineînțeles, acest lucru nu înseamnă nicidecum stoparea sau diminuarea resurselor provenite din exterior (autorități publice, sponsori, fonduri nerambursabile). Creșterea veniturilor proprii are rolul de a veni în completarea celorlalte forme de venit și astfel de a ajuta muzeul să își îndeplinească într-o măsură mai mare misiunea și obiectivele. Prin urmare, veniturile proprii ale muzeului pot fi crescute prin diverse strategii manageriale, de la simpla diversificare a produselor și serviciilor comercializate, până la aplicarea strategiei de extindere pe piața internațională. Toate aceste acțiuni așa-zis comerciale au ca efecte creșterea satisfacției beneficiarilor și îmbunătățirea imaginii publice a muzeului, ceea ce la rândul lor constituie aspecte importante ale sustenabilității.

6. Pentru ca oferta muzeului să aibă efectul scontat, o atenție deosebită trebuie acordată *calității produselor și serviciilor* oferite. După cum am arătat, calitatea reprezintă un element consumator de resurse, care necesită investiții sporite, însă în același timp pe termen lung conduce la sporirea satisfacției beneficiarilor, atragerea de noi vizitatori și în cele din urmă la creșterea prosperității economice a muzeului.
7. Odată ce muzeul a atins un nivel acceptabil de dezvoltare, atenția acestuia se poate îndrepta într-o măsură mai mare spre componenta sustenabilității legată de *protecția mediului natural*, atât prin adoptarea de măsuri pentru reducerea și/sau eficientizarea consumului de resurse naturale, cât și prin organizarea unor proiecte expoziționale și educaționale care să promoveze principiile dezvoltării sustenabile în rândul publicului.

Limitele cercetării

Una din cele mai importante limite ale prezentei cercetări este determinată de subiectivitatea persoanelor chestionate. În mod ideal, măsurarea sustenabilității muzeelor ar fi trebuit să se facă prin calcularea indicatorilor de sustenabilitate prezentați și, în funcție de rezultatele obținute, muzeele să fie apoi încadrate pe diferite niveluri de sustenabilitate. În acest mod măsurarea ar fi fost una bazată pe date obiective. Întrucât multe persoane nu cunosc pe deplin noțiunea de sustenabilitate, iar efortul furnizării tuturor informațiilor necesare pentru calculul indicatorilor ar fi fost ridicat, probabilitatea de a colecta suficiente date pentru efectuarea unei analize bazată pe întrebări cu răspuns deschis a fost aproape nulă. Din acest motiv, am recurs la întocmirea unui chestionar în care muzeele au avut posibilitatea de a se autoevalua pe o scară de la 1 la 5 în raport cu diferitele componente și aspecte legate de sustenabilitate. Întrucât răspunsurile oferite se bazează pe părerea respondenților și nu pe calculul unor date exacte, considerăm că există riscul ca în unele cazuri evaluarea efectuată să nu reflecte neapărat nivelul real de sustenabilitate al muzeului. Această eroare e posibil să fi apărut din mai multe motive: (1) utilizarea unor termeni sau formulări care nu au fost corect înțelese de către respondenți; (2) reținerea acestora de a răspunde onest, în ciuda garanțiilor acordate cu privire la confidențialitatea răspunsurilor; (3) neacordarea unui interes corespunzător în completarea chestionarului.

De asemenea, în ciuda faptului că am încercat să simplificăm cât mai mult cu putință procesul de completare a chestionarului, ne-am lovit în multe cazuri de reticența și refuzul muzeelor de a furniza informațiile solicitate. Din acest motiv a fost nevoie să recurgem la

prelungirea repetată a termenului limită de completare a chestionarului și la diversificarea modalităților de transmitere pentru a crește reprezentativitatea studiului.

În ciuda acestor limite, suntem de părere că cercetarea efectuată reprezintă un pas important în vederea monitorizării și îmbunătățirii sustenabilității muzeelor, deschizând calea spre realizarea unor cercetări viitoare mai ample. Principalele direcții de cercetare viitoare sunt prezentate în continuare.

Perspective de cercetare viitoare

Dat fiind faptul că instrumentul de cercetare elaborat a fost validat la nivel național, este recomandat ca acesta să fie aplicat și la nivelul altor țări. După cum am arătat, este posibil ca rezultatele obținute să fi fost influențate de caracteristicile muzeelor românești, fapt pentru care efectuarea unor analize similare în alte spații geografice este necesară pentru generalizarea concluziilor desprinse din studiul nostru. Prin urmare, o primă recomandare constă în extinderea cercetării în alte spații geografice. De asemenea, trebuie luată în considerare și perspectiva efectuării unei cercetări similare asupra unui eșantion cu o răspândire geografică mai mare, cum ar fi spre exemplu muzeele existente în toate statele membre UE. O astfel de abordare ar fi suficient de largă pentru a permite studierea în profunzime a fenomenului reprezentat de sustenabilitatea muzeelor și formularea unor concluzii cu caracter general valabil.

În ce privește perfecționarea analizei sustenabilității muzeelor la nivel național, acest lucru s-ar putea realiza prin elaborarea de către Institutul Național de Statistică a unei cercetări statistice anuale care să vizeze tocmai colectarea datelor necesare pentru calcularea indicatorilor de sustenabilitate descriși în prezenta lucrare.

Totodată, considerăm benefică derularea unor cercetări cu privire la măsurarea impactului pe care l-ar putea avea asupra performanțelor unui muzeu aplicarea diferitelor strategii de management și marketing, în funcție de caracteristicile muzeului respectiv. Astfel de cercetări ar permite efectuarea de recomandări diferențiat, pe tipuri de muzee, ceea ce ar putea conduce la o dezvoltare mai rapidă a instituțiilor supuse analizei.

În timp ce această lucrare s-a axat pe analiza tuturor componentelor sustenabilității, cu scopul de a oferi o viziune de ansamblu asupra conceptului, realizarea unor cercetări în profunzime, cu privire la fiecare element specific unuia sau altuia din cei patru piloni, credem că ar putea de asemenea avea capacitatea de a contribui la diversificarea căilor de îmbunătățire a sustenabilității muzeelor.

Totodată, trebuie accentuată importanța realizării unor studii de caz care să prezinte cele mai bune practici în domeniul sustenabilității muzeale, astfel încât factorii de reușită de la nivelul unui muzeu să poată fi analizați și ulterior adaptați și în cazul altora.

În sfârșit, datorită faptului că această lucrare include unul din primele demersuri care are în vedere identificarea factorilor de influență și măsurarea sustenabilității muzeelor, considerăm că rezultatele obținute au capacitatea de a contribui la ridicarea gradului de înțelegere cu privire la conceptul de muzeu sustenabil, atât din punct de vedere academic, cât și practic.

BIBLIOGRAFIE

1. Aarts, H. (2010). „Ce este un muzeu” în *Management muzeal și educație muzeală în România*, Amsterdam: Asociația muzeelor din Olanda.
2. Abt, J. (2006). The Origins of the Public Museum, in *A Companion to Museum Studies* (ed S. Macdonald), Blackwell Publishing Ltd, Malden, MA, USA, 115-134.
3. Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan-Al. Rosetti”, (2009). *Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a 2-a, rev., București: Univers Enciclopedic Gold.
4. Achim, V. (1981). Opt decenii de activitate muzeală la Baia Mare. *Marmația*, nr. 5-6, seria 1979-1981, Baia Mare: Muzeul Județean Maramureș, 55-75.
5. Adams, E. (2009). *Towards Sustainability Indicators for Museums in Australia*; University of Adelaide: Adelaide, Australia. Disponibil la: http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/Sustainability_indicators_report_by_Eleanor_Adams_11January2010.pdf (accesat la 25 iulie 2015).
6. Agenția Executivă de Educație, Audiovizual și Cultură, (2009), *Educația artistică și culturală în școala europeană*, http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/113RO.pdf, accesat la 12.08.2013.
7. Al-Hagla, K. S. (2005). Cultural Sustainability: An Asset of Cultural Tourism Industry. Clusters, Districts, and Networks of Tangible, and Intangible Material. Cultural Heritage in the Non-Eu Mediterranean Countries. University of Turin, Department of Economics, EBLA Center, Turin, Italy.
8. Alcaraz, C., Hume, M., & Sullivan Mort, G. (2009). Creating sustainable practice in a museum context: adopting service-centricity in non-profit museums. *Australasian Marketing Journal*, 17 (4), 219-225.
9. Ambrose, T., & Paine, C. (2012). *Museum basics*, 3rd edition. New York: Routledge.
10. Anderson, G. (1998). *Museum mission statements: Building a distinct identity*. Washington, DC: American Association of Museums.
11. Anderson, A. R., & Starnawska, M. (2008). Research practices in entrepreneurship Problems of definition, description and meaning. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(4), 221-230.
12. Andoniadis, A. (2010), *Museum Retailing: A Handbook of Strategies for Success*, MuseumsEtc, USA.
13. Ardelean, N. (2008). *Diagnosticul întreprinderii: metodă de management și etapă premergătoare reproiectării managementului*, Timișoara: Editura Mirton;
14. Armstrong, M. (2008). *Cum să fi un manager și mai bun. Manual complet de tehnici dovedite și aptitudini esențiale*, București: Meteor Press.
15. Asheim, G.B. (1994). *Sustainability: ethical foundations and economic properties*, The World Bank Policy Research Department, Public Economics Division;
16. Ashworth J., & Johnson P., (1996). Sources of ‘value for money’ for museum visitor: some survey evidence, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 20, pp. 67-83.
17. Asociația Muzeelor din Canada (2010). A Sustainable Development Guide for Canada’s Museums. Available online: <http://www.museums.ca/client/document/documents.html?categoryId=361>, (accessed on 23 December 2015).
18. Asociația Muzeelor din Australia (2003). Museums and Sustainability: Guidelines for policy and practice in museums and galleries. Publicat în Staniforth, S. (Ed.), *Historical perspectives on preventive conservation* (Vol. 6). Getty Publications, pp. 361 – 375.

19. Association of Art Museum Directors (2001). "Revenue generation: an investment in the public service of art museums", http://aamd.org/papers/documents/RevenueGeneration_000.pdf, accesat la 16.08.2012.
20. Astier, H. (2007). Gulf Luvru deal riles French art world. *BBC News*. Disponibil la <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/6421205.stm>, accesat la data de 7 august 2014.
21. Axelsson, R., Angelstam, P., Degerman, E., Teitelbaum, S., Andersson, K., Elbakidze, M., & Drotz, M. K. (2013). Social and cultural sustainability: Criteria, indicators, verifier variables for measurement and maps for visualization to support planning. *Ambio*, 42(2), 215-228.
22. Axinte, C., Lupu, M. L. (2013). Pillars in the effective use of benchmarking, *Review of Management & Economic Engineering*, Vol. 12, Issue 3, 75-86.
23. Bagdali, S., Polino, C. (2006). Institutional change in Italian museums: does the museum director have a role to play?, *International Journal of Arts Management*, Vol. 8, Nr. 3, pp. 4-18.
24. Băcanu, B. (2014). *Anti strategic management. Teorie și studii de caz*. Editura Polirom, Iași.
25. Bell, S., Morse, S. (2008). *Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?*, 2nd edition, Earthscan, UK.
26. Bernardi, C. (2006). The sustainability of museum growth: A system dynamics approach. In *24th International Conference of the System Dynamics Society, Nijmegen, The Netherlands* (pp. 23-27).
27. Blagoeva-Yarkova, Y. (2012). The Role of Local Cultural Institutions for Local Sustainable Development. The Case-Study of Bulgaria, *Trakia Journal of Sciences*, 10 (4), 42-52.
28. Bodosca, S., & Diaconescu, D. M. (2015). Tourism development after the implementation of sustainable strategies in Neamt County. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 188, 230-236.
29. Boncu, S., & Holman, A. (2010). Traficul si sustenabilitatea mediului urban. *Psihologia socială*, (25), 87-101.
30. Borza, A. (2012). *Management strategic*, Cluj-Napoca: Risoprint.
31. Borza, A., Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereș, V. (2005). *Management*, Cluj-Napoca: Risoprint.
32. Bosovcki, A. (2009). Administrația publică din România între europenizare și rezistență la schimbare. *Revista Sfera Politicii*, nr. 131-132, pp. 76-88.
33. Bowerman, B. L., O'Connell, R. T., Murphree, E. (2014). *Business statistics in practice*, seventh edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
34. Brătianu, C., Mândruleanu, A., Vasilache, S., Dumitru, I. (2011). *Business management*, București: Editura Universitară.
35. Bridaa, J. G., Meleddub, M., & Pulinac, M. (2012). Understanding urban tourism attractiveness: the case of the archaeological Ötzi museum in Bolzano. *Journal of Travel Research*, 51(6), 730-741.
36. Brinkmann, S., Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, 3rd ed., London, UK: Sage Publications.
37. Brophy, S. S., & Wylie, E. (2013). *The green museum: A primer on environmental practice*. AltaMira Press.
38. Brown, M. (2012). Half of museum budgets cut in last year, *The guardian*, <http://www.guardian.co.uk/culture/culture-cuts-blog/2012/jul/02/half-museum-budgets-cut-year>, accesat la 05.02.2014.
39. Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford university press.

40. Buber, R., Knassmüller, M. (2009). Approaching Museum Shop Marketing from a Strategic Perspective, Conference Proceedings of Anzmac, ISBN 1 86308 158 5, <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-581.pdf>;
41. Bucur, C. (2006). Ce este, ce poate fi, ce trebuie să fie un muzeu, astăzi! *Revista muzeelor*, XLI (1), 9-13.
42. Bugdol, M., & Jarzębiński, M. (2015). The Possibilities of Applying the Common Assessment Framework Model in Service Quality Improvement. *Management of Organizations: Systematic Research*, (55), 41-53.
43. Burciu, A., Prelipcean, G., Bostan, I., Hapenciuc, V., Chașoveschi, C., Roman, C., Popescu, M., Vancea, R., Dîmbu, D., Năstase, C. (2008). *Introducere în management*, București: Editura Economică.
44. Burduș, E. (2000). Managementul schimbării organizaționale. București: Editura Economică;
45. Burduș, E., Popa, I. (2013). *Fundamentele managementului organizației*, ediția a III-a, București: Pro Universitaria.
46. Burton, C., Louviere, J., & Young, L. (2009). Retaining the visitor, enhancing the experience: identifying attributes of choice in repeat museum visitation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(1), 21-34.
47. Byrnes, W. J. (2009). *Management and the Arts*, 4th edition. UK: Taylor & Francis.
48. Camarero, C., Garrido, M. J., (2009), Improving museums' performance through custodial, sales, and customer orientations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, pp. 846-868.
49. Camarero, C., Garrido, M. J., (2012). Fostering innovation in cultural contexts: Market orientation, service orientation, and innovations in museums. *Journal of Service Research*, 15(1), 38-58.
50. Campolmi, I. (2013). What is sustainability in modern art museums? Archétopy art museums and shifting paradigms of knowledge. *The International Journal of Inclusive Museum*, 6, 13-24.
51. Catrina, L. (2008). Finalitatea Socio-umană a Dezvoltării Umane. *Analele Universității Creștine „Dimitrie Cantemir”*, Seria științe politice, Editura ProUniversitaria, București, 2008, 125-136.
52. Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii (CCCDC), (2013). Strategia Sectorială în domeniul Culturii și Patrimoniului Național pentru perioada 2014-2020. http://www.cultura.ro/uploads/files/STRATEGIA_%20SECTORIALA_IN_DOMENIUL_CULTURII_2014-2020.pdf, accesat la 24.11.2014.
53. Cerquetti, M., & Montella, M. M. (2015). Museum networks and sustainable tourism management: the case study of marche region's museums (Italy), *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, Vol. 5, No 1 (2015), pp.-100- 125.
54. Chang, C., Annerstedt, M., & Herlin, I. S. (2015). A Narrative Review of Ecomuseum Literature: Suggesting a Thematic Classification and Identifying Sustainability as a Core Element. *International Journal of the Inclusive Museum*, 7(2).
55. Chitima, S. S. (2015). Developing sustainable museums through 'greening': A case study of the Zimbabwe Military Museum, in: Mawere, M., Chiwaura, H., Thondhlana, T.P. (eds.), *African Museums in the Making: Reflections on the Politics of Material and Public Culture in Zimbabwe*, Cameroon; Langaa RPCIG, pp. 223-245.
56. Ciegis, R., Ramanauskiene, J., & Martinkus, B. (2015). The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. *Engineering Economics*, 62(2).

57. Coman, A., & Pop, I. (2012a). Why do museums matter? A case study on the Maramures County Museums, *The International Conference in Economics and Administration*, București, pp. 121-133.
58. Coman, A., Pop, I. (2012b). Entrepreneurship – the Key for a Successful Museum, *International Conference: Entrepreneurship Education – a priority for the higher education institutions*, București, pp. 60-65.
59. Consiliul Internațional al Muzeelor, (2011). Museums and sustainable development: How can ICOM support, in concrete terms, the museum community's sustainable development projects? In *Proceedings of the Advisory Committee Meeting Paris*, France, 6–8 June 2011. Disponibil la: http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf (accesat la 23 decembrie 2015).
60. Constantin, C. și Tecău, A.S. (2009). *Cercetări de marketing*, suport de curs.
61. Cooper-Martin, E. (1990). An Exploration of the Impact of Marketing Mix Variables on Museum Attendance. *Empirical Studies of the Arts*, 8(2), 135-148.
62. Corboș, R.A., Popescu, R.I. (2012a). Study regarding the National Museum of Art of Romania visitors' perception on improving its competitiveness, *Administrație și management public*, nr. 19, pp. 62-84.
63. Corboș, R.A., & Popescu, R.I. (2012b). Prado Museum - Successful Model for Raising Competitiveness in the Romanian Cultural Organizations in the Context of Urban Development. *Management&Marketing*, X (2), 341-351.
64. Corsane, G. (2006). Using Ecomuseum Indicators to Evaluate the Robben Island Museum and World Heritage Site, *Landscape Research*, 31: 399-418.
65. Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98.
66. Council of Europe, (2005). *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society CETS No.: 199*, Faro, <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/199.htm>, accesat la 24.11.2014;
67. Croitoru, C., Becuț, A., (coord.) (2015). *Barometrul de Consum Cultural 2014. Cultura între global și local*, București: Pro Universitaria.
68. Croitoru, G., Duică, A., Duică, M., Stegăroiu, I., Vagu, P. (2014). *Strategii manageriale*, București: Pro Universitaria.
69. Csanádi, G., Csizmady, A., & Olt, G. (2011). Social sustainability and urban renewal on the example of Inner-Erzsébetváros in Budapest. *Society and Economy*, 33(1), 199-217.
70. Davis, P. (2008). New Museologies and the Ecomuseum. In *The Ashgate Research Companion to Heritage and Identity*, edited by Brian Graham, and Peter Howard, 397- 414. Aldershot, UK: Ashgate.
71. De Silva, M., & Henderson, J. (2011). Sustainability in conservation practice. *Journal of the Institute of Conservation*, 34(1), 5-15.
72. Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable development*, 19(5), 289-300.
73. Dragicevic, M., & Letunic, S. (2014). Should Museums and Art Galleries be Just “For Arts’ Sake” or should they Suit the Needs of Tourists?. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1197-1200.
74. Drăgulănescu, I.V., Stanciulescu, G.C., Ion, A., Stan, T.A. (2014). European cultural and touristic heritage: Sighișoara vs. Verona, *Amfiteatru Economic*, XVI (8), 1160-1177.
75. Donghai, S. (2008). The Concept of the Ecomuseum and its Practice in China. *Museum International*, 60(1-2), 29-39.
76. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.

77. EIPA (2013). *The Common Assessment Framework (CAF) 2013. Improving Public Organisations through Self-Assessment*, disponibil la http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf, accesat la 20.03.2016.
78. Enășel, I.O. (2013). The Role of Information in Art Museum Communication Process, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 6, pp. 476 – 481.
79. Fabelová, K. (2010). Museums for Sale: The Luvru and Guggenheim in Abu Dhabi. *New Presence: The Prague Journal of Central European Affairs*, 12 (2), 53-58.
80. Feldstein, M., (1991), *The Economics of Art Museums*, Chicago: Chicago University Press.
81. Foley, M., & McPherson, G. (2000). Museums as leisure. *International Journal of Heritage Studies*, 6(2), 161-174.
82. Frant, F., & Minica, M. (2008). Theoretical Aspects of Sustainable Development Strategy of Romania. *Annals of the University of Petroșani*, vol. VIII, 205.
83. Frey, B.S. (1998), “Superstar Museums: An Economic Analysis”, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 22, p. 113-125.
84. Frey, B. S., & Meier, S. (2006). The economics of museums. *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 1, 1017-1047.
85. Friedman, A. J. (2007). The great sustainability challenge: How Visitor Studies can save cultural institutions in the 21st Century. *Visitor Studies*, 10(1), 3-12.
86. Friman, H. (2006). A museum without walls, *Museum International*, Vol. 58, Issue 3, pages 55–59.
87. Fundația Solomon R. Guggenheim (2008). Raport anual 2008. Disponibil la http://media.guggenheim.org/content/pdf/education/2010/ar_2008_feb09.pdf, accesat la data de 8 iulie 2014.
88. Gawel, A. (2012). Entrepreneurship and sustainability: do they have anything in common?, *Poznań University of Economics Review*, 12 (1), 5-16.
89. Gănescu, M.C. (2012). Responsabilitatea socială a întreprinderii ca strategie de creare și consolidare a unor afaceri sustenabile. *Economie teoretică și aplicată*, XIX (11), 93-109.
90. Genoways, H.H., & Ireland, L.M. (2003). *Museum Administration: An Introduction*. UK: Altamira Press.
91. Gil, S. M., & Ritchie, J. B. (2009). Understanding the museum image formation process a comparison of residents and tourists. *Journal of Travel Research*, 47(4), 480-493.
92. Gilmore, A., Rentschler, R., (2002), Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis?, *Journal of Management Development*, 21(10), 745-760.
93. Goerner, S. J., Lietaer, B., & Ulanowicz, R. E. (2009). Quantifying economic sustainability: Implications for free-enterprise theory, policy and practice. *Ecological Economics*, 69(1), 76-81.
94. Goodman, B. (2006). The Louvre Views Its Art in a New Way (When Showing It in Atlanta), *The New York Times*. Disponibil la: http://www.nytimes.com/2006/10/16/arts/design/16high.html?_r=2&, accesat la 31.03.2016.
95. Gray, C. (2011). Museums, Galleries, Politics and Management, *Public Policy and Administration*, 26(1), 45-61.
96. Grenier, R. S. (2010). All Work and No Play Makes for a Dull Museum Visitor, *New Directions for Adult & Continuing Education*, Issue 127, 77-85.
97. Griffin, D., Abraham, M., (2007), The Effective management of museums. Cohesive leadership and visitor-focused public programming”, in: R. Sandell, and R.R. Janes (eds), *Museum Management and Marketing*, Routledge, London, 104-141.
98. Griffin, D. (2002). “Entrepreneurship in the Arts: Entrepreneurship in Museums”, *The Kenneth Myer Lecture by the George Fairfax Fellow in Arts & Entertainment*

- Management, <http://www.deakin.edu.au/buslaw/management-marketing/aem/fairfax-fellows/docs/griffin-2002.pdf>, accesat la 10.08.2013.
99. Günay, B. (2012). Museum concept from past to present and importance of museums as centers of art education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 1250-1258.
 100. Haghi, H., & Zabihi, H. (2012). Social and cultural sustainability. *International Journal of Architecture and Urban Development*, 2(4), 31-38.
 101. Hazime, H. (2011). From city branding to e-brands in developing countries: An approach to Qatar and Abu Dhabi. *African Journal of Business Management*, 5 (12), 4731-4745.
 102. Hawke, S. K. (2011). Local residents exploring heritage in the North Pennines of England: sense of place and social sustainability. *International Journal of Heritage and Sustainable Development*, 1(1), 32-40.
 103. Hawkes, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability: culture's essential role in public planning*. Common Ground.
 104. Hein, G. E. (2005). The role of museums in society: Education and social action. *Curator*, 48(4), 357.
 105. Hebda, R. J. (2007). Museums, climate change and sustainability. *Museum Management and Curatorship*, 22(4), 329-336.
 106. Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons, *Public Administration*, Vol. 69, 1, pp. 3-19;
 107. Hooper, J. (2012). Bosnia's National Museum is latest victim of political funding crisis, *The guardian*, <http://www.guardian.co.uk/world/2012/oct/03/bosnia-national-museum-funding-crisis>, la 09.04.2013.
 108. Hsiao, C.H., Yao, M.H. (2012). System Dynamics Approach to Visitors' Long-Term Satisfaction with Museum: A Case Study of The National Museum of Natural Science, *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 113-121.
 109. Hume, M., Mills, M. (2011). Building the sustainable iMuseum: is the virtual museum leaving our museums virtually empty?, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 16, pp. 275-289.
 110. Hudson, K. (1998). The Museum Refuses to Stand Still, *Museum International*, No. 197, January-March, p.43.
 111. Hutter, M. (1998). Communication Productivity: A Major Cause for the Changing Output of Art Museums, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 22, p. 99-112.
 112. Iagăr, E.M. coord. (2016). Activitatea unităților cultural-artistice, anul 2015. București: Institutul Național de Statistică, ISSN 2066-4087. Disponibil la: http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/activitatea_unitatilor_cultural_artistice_in_anul_2015.pdf.
 113. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D. (2005). *Managementul firmei*, Cluj-Napoca: Risoprint.
 114. Isaksson, R. (2005). Economic sustainability and the cost of poor quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(4), 197-209.
 115. Institutul Național de Statistică (2016). Activitatea unităților cultural-artistice în anul 2015. Comunicat de presă nr. 161/30 iunie 2016. Disponibil la: http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/activunitculart_r2015.pdf.
 116. International Council of Museums (2013). Code of ethics for museums, http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code_ethics2013_eng.pdf, accesat la 05.01.2014.
 117. International Council of Museums (2011). Museums and sustainable development: How can ICOM support, in concrete terms, the museum community's sustainable

- development projects? 6 – 8 June Meetings 2011, Paris. Available online: http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panell1.pdf, (accessed on 23 December 2015).
118. Israel, G. D. (1992). *Determining sample size*. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agriculture Sciences, EDIS.
 119. Jackson, R. (1988). A museum cost function, *Journal of Cultural Economics*, Volume 12, Issue 1, pp 41-50.
 120. Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Journal of Contemporary Management*, Vol. 15, no. 2, Croatia, 85-106.
 121. Järvelä, M. (2008). Social and cultural sustainability. In *Dialogues on sustainable paths for the future*, Kohl, J. (ed.), Helsinki: Finland Futures Research Centre, 46-64.
 122. Johnson, P.S., Thomas, R.B. (1998). The Economics of Museums: A Research Perspective, *Journal of Cultural Economics*, 22, p. 75-88.
 123. Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., Robèrt, K.H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14(1), 60-66.
 124. Joshi, P.V., (2012). Planning Cultural-Heritage Tourism for Sustainable Development, *Golden Research Thoughts*, 1(XI), 1-4.
 125. Kaiser, M.M. (2009). *Planificarea strategică în domeniul artelor: un ghid practic*, București: Editura Centrul de Pregătire Profesională în Cultură.
 126. Kang, C., Anderson, V., Wu, X. (2010). Chinese perceptions of the interface between school and museum education, *Cultural Studies of Science Education*, Vol. 5, pp. 665–684.
 127. Kanji, G. K. (1993). *100 Statistical Tests*, Sage publications, Londra.
 128. Kenkmann, A. (2011). Power and Authenticity: Moving From the Classroom to the Museum. *Adult Education Quarterly*, 61(3), 279-295.
 129. Kisilewicz, D. (2011). Patrimoniul cultural - de la mărturie materială a istoriei la calitatea de resursă, *Annals of Spiru Haret University*, Vol. 1, pp. 177-181.
 130. Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship, *The Review of Austrian Economics*, No. 24, pp. 141-156.
 131. Kotler, N.G., Kotler, P., Kotler, W.I. (2008). *Museum Marketing & Strategy*, 2nd edition, USA: Jossey-Bass.
 132. Kratz, S., Merritt, E. (2011). Museums and the future of education, *On the Horizon*, Vol. 19, No. 3, pp. 188-195.
 133. Kume, V., & Leskaj, E. (2015). Beyond Organizational Diagnosis, Comparisons between Albania and Kosovo Case of Tax Directorate. *Administratie si Management Public*, (24), 26.
 134. Kyrö, P. (2003). Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 210-225.
 135. Lankford, W. M. (2000). Benchmarking: Understanding the basics. *Coastal Business Journal*, 1(1), 57-62.
 136. Lazăr, I., Mortan, M., Vereș, V. (2002). *Management general*, Cluj-Napoca: Dacia.
 137. Lazăr, I., Ilieș, L., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Vereș, V. (2009). *Management*, Cluj-Napoca: Risoprint.
 138. Lawley, I. (2003). Local authority museums and the modernizing government agenda in England. *Museum and Society*, 1(2), 75-86.
 139. Legget, J. A. (2006). Mapping what matters in New Zealand museums: stakeholder perspectives on museum performance and accountability: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management and Museum Studies, Massey University Albany, Auckland, New Zealand. Disponibil la: <http://mro.massey.ac.nz/handle/10179/1546>

140. Lehman, K. (2009). Australian museums and the modern public: A marketing context. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(2), 87-100.
141. Lennon, J.J., Graham, M. (2001). Commercial development and competitive environments: the museum sector in Scotland, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, pp. 265-281.
142. Lewis, G. (2011). The history of museums. *Encyclopaedia Britannica*, 24.
143. Lord, B., Lord, G. D., & Martin, L. (2012). *Manual of Museum Planning: Sustainable Space, Facilities, and Operations*, 3rd Edition. UK: AltaMira Press.
144. Lundgaard, I.B., Jensen, J.T. (2015). *Museums. Citizens and Sustainable Solutions*. Styrelsen Danish Agency for Culture: Denmark.
145. Maher, J.K., Clark, J., Motley, D.G. (2011). Measuring Museum Service Quality in Relationship to Visitor Membership: The Case of a Children's Museum, *Marketing Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 29-42.
146. Maier, V. (2012). *Intraprenariatul – modalitate de stimulare a inovației în cadrul firmelor*. Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca.
147. Marković, S., Raspor, S., Komšić, J. (2013). Museum Service Quality Measurement Using the Histoqual Model, *Tourism in Southern and Eastern Europe*, pp. 201-216.
148. Marshak, R.J., (2013). The controversy over diagnosis in contemporary organization development, *OD Practitioner*, Vol. 45, No. 1, 54-59.
149. Martin, D. (2009). *Sustainability checklist*, Asociația Muzeelor din Marea Britanie. Disponibil online la <http://www.museumsassociation.org/download?id=30252> , accesat la 9.03.2016.
150. Matei, A. I., & Savulescu, C. (2011). Convergence of the Policies for Promoting Total Quality Management: In the Public Administrations of Balkan States-European Union Member States. *Theoretical and Applied Economics*, 18(556), 41-76.
151. Mărginean, I. (2004). Modelul social românesc din perspectiva calității vieții populației. *Calitatea vieții*, 15(3-4), 1-6.
152. Mereuță, C. (coord.), (1994). *Analiza diagnostic a societăților comerciale în economia de tranziție – Modelul Cematt*. București: Editura Tehnică.
153. Merriman, N. (2008). Museum collections and sustainability. *Cultural trends*, 17(1), 3-21.
154. McLean, F. (1994). Services marketing: the case of museums. *Service Industries Journal*, 14(2), 190-203.
155. McKenzie, S. (2004). Social sustainability: towards some definitions, Hawke Research Institute Working Paper Series No 27, University of South Australia Magill, South Australia.
156. Mencarelli, R., Marteaux, S., & Pulh, M. (2010). Museums, consumers, and on-site experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 330-348.
157. Ministerul Culturii (2016). *Acordare / reacordare muzee / colecții publice*. Disponibil online: <http://ghidulmuzeelor.cimec.ro/Muzee-acordate-reacordate-12-05-2016.pdf>.
158. Moore, D. S., McCabe, G. P., & Craig, B. A. (2009). *Introduction to the Practice of Statistics*. New York: WH Freeman.
159. Misiura, S. (2005) *Heritage Marketing*, Routledge, London;
160. Mpofu, P. (2012). The dearth of culture in sustainable development: the impact of NGOs' agenda and conditionalities on cultural sustainability in Zimbabwe. *Journal of Sustainable Development in Africa*, 14(4), 191-205.
161. Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4-13.

162. Montias, J.M. (1995). Are Museums Betraying the Public's Trust?, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 19, pp. 71-80.
163. Moore, K. (Ed.) (1994). *Museum management*, UK: Psychology Press.
164. Moraru, I. (2012). New Public Management Elements In Romania's Public Services In The European Context. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2).
165. Murzyn-Kupisz, M. (2012). Cultural, economic and social sustainability of heritage tourism: issues and challenges. *Economic and Environmental Studies*, 12(2), 113-133.
166. Musée du Luvru, (2013). Rapport d'activité 2013. Disponibil la http://www.Luvru.fr/sites/default/files/rapport_activite/fichiers/pdf/Luvru-rapport-d-activites-2013.pdf, accesat la data de 8 iulie 2014.
167. Musée du Luvru, (2009). Rapport d'activité 2009. Disponibil la http://www.Luvru.fr/sites/default/files/medias/medias_fichiers/fichiers/pdf/Luvru-rapports-d039activite-2009.pdf, accesat la data de 8 iulie 2014.
168. Nassauer, J. I. (2004). Monitoring the success of metropolitan wetland restorations: cultural sustainability and ecological function. *Wetlands*, 24(4), 756-765.
169. Neamu, D. (2010). „O lecție de muzeologie servită olandez” în *Management muzeal și educație muzeală în România*, Amsterdam: Asociația muzeelor din Olanda.
170. Nicolescu, O. (coord.), (1993). *Ghidul managerului eficient*, vol. I. București: Editura Tehnică.
171. Niculescu, M., Lavalette, G. (1999). *Strategii de creștere*. București: Editura Economică.
172. O'hagan, J.W. (1998). Art Museums: Collections, Deaccessioning and Donations, *Journal of Cultural Economics* Vol. 22, pp. 197–207.
173. Onwuegbuzie, A.J., Leech, N.L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41(1), 105-121.
174. Opariuc-Dan, C. (2011). *Statistică aplicată în științele socio-umane. Analiza asocierilor și a diferențelor statistice*, Arhitip Art: Sibiu.
175. Oprea, I. (2008). *Management muzeal*, Târgoviște: editura Cetatea de Scaun.
176. Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & society*, 50(1), 6-27.
177. Pachucki, M.C. (2012). Classifying quality: Cognition, interaction, and status appraisal of art museums, *Poetics*, Vol. 40, pp. 67–90.
178. Pandelică, A. (2006). *Companii multinaționale. Strategii de marketing*, București: Editura Economică.
179. Passmore, C., Dobbie, A. E., Parchman, M., & Tysinger, J. (2002). Guidelines for constructing a survey. *Family Medicine-Kansas City*, 34(4), 281-286.
180. Păunescu, M. (coord.) (2008). *Management public în România*, Iași: Polirom.
181. Pereira, H. N. (2007). Contemporary trends in conservation: culturalization, significance and sustainability. *City & Time*, 3(2), 2.
182. Perrin, T., Druzik, J., & Miller, N. (2014). SSL adoption by museums: survey results, analysis, and recommendations. *Department of Energy, US*. Disponibil la: https://energy.gov/sites/prod/files/2015/02/f19/gateway_museums-report_0.pdf.
183. Pes, J., & Rojas, L. (2014). Russian art museum to open Spanish satellite. *The Art Newspaper*. Disponibil la <http://www.theartnewspaper.com/articles/Russian-art-museum-to-open-Spanish-satellite/32733>, accesat la data de 8 iulie 2014.
184. Pietro, L. D., Mugion, R. G., Renzi, M. F., & Toni, M. (2014). An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability. *Sustainability*, 6(9), 5745-5762.
185. Pirnea, I.C., Popa, R.A. (2015). Relația responsabilitate socială–sustenabilitate la nivelul întreprinderii. *Strategii Manageriale*, nr. II (28), Editura Independența Economică, Pitești, 60-69.

186. Plaza, B., Haarich, S. N. (2013). The Guggenheim Museum Bilbao: between regional embeddedness and global networking, *European Planning Studies*, DOI: 10.1080/09654313.2013.817543.
187. **Pop, I.L.**, Alexa, T. (2016). Folosirea inovațiilor tehnologice pentru creșterea accesibilității și atractivității patrimoniului muzeal / The use of technological innovation for increasing the museum heritage accessibility and attractiveness, *Revista muzeelor*, nr. 1, 27 – 36.
188. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2016a). Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement. *Sustainability*, 8(1), 101.
189. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2016b). Quality in Museums as a Way to Increase Sustainability. *European Journal of Sustainable Development*, 5(3), 217-228.
190. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2016c). Technological innovations in museums as a source of competitive advantage. *Proceeding of the 2nd International Scientific Conference SAMRO 2016*, 398-405, ISSN 2537-3463.
191. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2015). Sustainable museums for sustainable development, *Advances in Business Related Scientific Research Journal (ABSRJ)*, 6(2), 119-131.
192. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2014a), Increasing the sustainability of museums through international strategy, *Economia. Seria Management*, 17(2), 248-264.
193. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2014b). Quality improvement in museums using organizational diagnosis, *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, VII (2), 75-103.
194. **Pop, I.L.**, Sabou, S. (2013). Sustainable development of museums in the new context of market economy, *The International Conference: Managerial Challenges of the contemporary society*, Vol. 6, Cluj-Napoca, 35-41.
195. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013). *Management: concepte, tehnici, abilități*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
196. Popa, M.D. (coord.) (2006). *Dicționar enciclopedic*, vol. VI, R – Ș. București: Editura Enciclopedică.
197. Porter, M.E. (2006). *Strategy for museums*, American Associations of Museums Conference, Boston. Disponibil online la: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Strategy_for_Museumems_20060427_8d7858e7-8066-4cdb-a790-986f55e87ae4.pdf, accesat la data de 5 iunie 2014.
198. Radder, L., Han, X. (2013). Perceived Quality, Visitor Satisfaction And Conative Loyalty In South African Heritage Museums, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 12, No. 10, pp. 1261-1272.
199. Radder, L., Han, X., Hou, Y. (2011). An integrated evaluation of the heritage museum visit: a disconfirmation approach, *International Journal of Management Cases*, Vol. 13, Issue 3, pp. 315-326.
200. Rentschler, R., Geursen, G. (2004). Entrepreneurship, marketing and leadership in non-profit performing arts organisations. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 6(1), 44-51.
201. Rentschler, R., Geursen, G.M. (1999). *Marketing and entrepreneurship in the third millennium: the case from art museums*. Disponibil online la <http://anzmac.info/conference/1999/Site/R/Rentschler.pdf>, accesat la data de 15.04.2013.
202. Rentschler, R., Gilmore, A. (2002). Museums: Discovering services marketing. *International Journal of Arts Management*, 62-72.
203. Rickards, R. C., Ritsert, R. (2013). Self-Assessment For Improving Public Sector Performance: The Eu's Common Assessment Framework. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(2).
204. Riding, A. (2007). The Luvru's Art: Priceless. The Luvru's Name: Expensive. *The New York Times*. Disponibil la

- http://www.nytimes.com/2007/03/07/arts/design/07louv.html?_r=0, accesat la data de 7 august 2014.
205. Rowley, J. (1999). Measuring total customer experience in museums, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 303-308.
 206. Sacco, P.L., Blessi, G.T., Nuccio, M., (2009). Cultural Policies and Local Planning Strategies: What Is the Role of Culture in Local Sustainable Development?, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 45-63.
 207. Salkind, N. J. (2016). *Statistics for people who (think they) hate statistics*. Sage Publications.
 208. Sandel, R., Janes, R.R. (2007). *Museum Management and Marketing*, London: Routledge Taylor & Francis Group.
 209. Scott, C., (2007), "Measuring Social Value," in *Museum Management and Marketing*, Sandell, R. and Janes R.R. (eds), London: Routledge.
 210. Siche, J. R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (2008). Sustainability of nations by indices: Comparative study between environmental sustainability index, ecological footprint and the emergy performance indices. *Ecological Economics*, 66(4), 628-637.
 211. Siu, N. Y. M., Zhang, T. J. F., Dong, P., & Kwan, H. Y. (2013). New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors. *Tourism Management*, 36, 293-303.
 212. Skramstad, H., Skramstad, S. (2012). „Mission and vision again? What’s the big deal?”, in *Small museum toolkit. Leadership, mission, and governance*, Catlin-Legutko, C. și Klingler, S. (eds.), UK: AltaMira Press.
 213. Soldatenko, A. (2003). Hermitage Merchandising and International Marketing. *Museum International*, 55 (1), 75-78.
 214. Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: concepts and indicators. *International journal of sustainable development*, 8(1-2), 47-64.
 215. Staes, P., Thijs, N., & Stoffels, A. (2010). 10 years of CAF – more than 2000 CAF users. *EIPAScope*, 2010(2).
 216. Stavins, R. N., Wagner, A. F., & Wagner, G. (2003). Interpreting sustainability in economic terms: dynamic efficiency plus intergenerational equity. *Economics Letters*, 79(3), 339-343.
 217. Steel, P., (2012). Closures hit museums across UK, *Museums Journal*, Issue 112/11, p. 5.
 218. 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.
 219. Stylianou-Lambert, T., Boukas, N., & Bounia, A. (2015). Politics, tourism and cultural sustainability. *Theory and Practice in Heritage and Sustainability: Between Past and Future*, 176.
 220. Sutter, G.C. (2008). Promoting sustainability: Audience and curatorial perspectives on the human factor. *Curator: The Museum Journal*, 51(2), 187-202.
 221. Swarbrooke, J. (2015). "Built attractions and sustainability", in: Hall, C.M., Gossling, S., Scott, D. (eds.), *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability*, London: Routledge, pp. 356-364.
 222. Tam, S. (2012). In Museums we trust: analyzing the mission of museums, deaccessioning policies, and the public trust. *Fordham Urban Law Journal*, 39(3), pp. 849-901.
 223. The State Hermitage Museum. (2011). Annual Report 2011. Disponibil la http://www.hermitagemuseum.org/html_En/02/2012/2-175_engl_2011.pdf, accesat la data de 8 iulie 2014.

224. The High Museum of Art. (2009). Historic 3-Year Louvre Atlanta Partnership Brings in over 1.3 M Visitors to the High. Disponibil la <https://www.high.org/Press/Press-Releases/2009/September/Historic-3-Year%20Louvre-Atlanta-Partnership-Brings-in-over-1-3-M-Visitors-to-the-High.aspx>, accesat la 30.03.2016.
225. Throsby, D. (2003). 22 Cultural sustainability. *A Handbook of Cultural Economics*, 183.
226. Tlili, A., (2008). Behind the Policy Mantra of the Inclusive Museum: Receptions of Social Exclusion and Inclusion in Museums and Science Centres, *Cultural Sociology*, Vol. 2(1), pp. 123–147.
227. Todoruț, A.V., Tselentis, V.S. (2011). Îmbunătățirea continuă a performanțelor organizațiilor prin benchmarking intern. *Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Litere și Științe Sociale*, Nr.2/2011.
228. Toepler, S. (2006). Caveat venditor? Museum merchandising, nonprofit commercialization, and the case of the Metropolitan Museum in New York. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17 (2), 99-113.
229. Trasca, D.L., Popa, R.A. (2015). Performanța întreprinderilor mari din industria prelucrătoare. Cazul României. *Strategii Manageriale*, nr. II (28), Editura Independența Economică, Pitești, 13-19.
230. Vallance, S., Perkins, H. C., & Dixon, J. E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42(3), 342-348.
231. Villeneuve, P. (2013). Building Museum Sustainability through Visitor-Centered Exhibition Practices. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 5, 37-50.
232. Vrabková, I. (2013). Quality Management in Public Sector: Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union. *Economic Studies & Analyses/Acta VSFS*, 7(2).
233. Weil, S. (2007). From Being about Something to Being for Somebody. The ongoing transformation of the American museum, in: R. Sandell, and R.R. Janes (eds), *Museum Management and Marketing*, London: Routledge, pp. 30-48.
234. Weil, S. (1990). *Rethinking the Museum: And Other Meditations*. Smithsonian Institution Press, Washington DC.
235. Wickham, M., & Lehman, K. (2015). Communicating sustainability priorities in the museum sector. *Journal of Sustainable Tourism*, (ahead-of-print), 1-18, DOI: 10.1080/09669582.2015.1042483.
236. Worts, D. (2006). Fostering a culture of sustainability. *Museums & social issues*, 1(2), 151-172.
237. Worts, D. (1998). On museums, culture and sustainable development. *Museums and sustainable communities: Canadian perspectives*, 21-27.
238. Xu, S., Brophy, S., Chang, R. (2013). Sustainability Tracking Survey Results. Summit on Sustainability in Museums. American Alliance of Museums, Professional Interest Committee on Green. Disponibil la: <http://www.sustainablemuseum.com/>.
239. Yigitcanlar, T., Dur, F. (2010). Developing a sustainability assessment model: The sustainable infrastructure, land-use, environment and transport model. *Sustainability*, 2, 321–340.
240. Ying-zi, L.J.S.L. (2011). Situations, Problems and Countermeasures: A Study On Exhibition, Education and Public Services of Museum, *Southeast Culture*, 1, 003.
241. Yuqin, D. (2008). The Role of Natural History Museums in the Promotion of Sustainable Development, *Museum International*, Vol. 60, No. 1–2, pp. 20-28.

242. Zaman, G., Goschin, Z. (2010). Multidisciplinaritate, interdisciplinaritate și transdisciplinaritate: abordări teoretice și implicații pentru strategia dezvoltării durabile postcriză. *Economie teoretică și aplicată*, 17(12), 553.
243. Zamfir, A., Corboș, R. (2012). Development of Cultural Services within the Knowledge Economy - Case Study on the Romanian Museums. *International Journal of Arts & Sciences*, 5(1), 399-409.
244. Zbucnea, A. (2008). Marketingul în slujba patrimoniului cultural. *București: Editura Universitară*.
245. Zbucnea, A. (2014). Rolul strategiilor de relații publice într-un muzeu, în *Practica relațiilor publice în muzee*, Zbucnea A. (coord.), București: Comunicare.ro.
246. XXX, Legea muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003, republicată.
247. XXX, Ordonanța de urgență nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură.
248. XXX, Ordonanța 26/2005 privind managementul instituțiilor publice de cultură.
249. XXX, Hotărârea nr. 1301/2009 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, modelului-cadru al caietului de obiective, modelului-cadru al raportului de activitate, precum și modelului-cadru recomandat pentru contractele de management, pentru instituțiile publice de cultură.
250. XXX, Ordin 2057/2007 pentru aprobarea Criteriilor și normelor de acreditare a muzeelor și a colecțiilor publice.
251. XXX, OMFP nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/managerial, actualizat.