

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor
Școala Doctorală Științe Economice și Gestiunea Afacerilor
Domeniul de Doctorat Marketing

Implementarea procesului de inovare în marketingul muzeelor

Rezumatul tezei

Coordonator științific

Prof.univ.dr. Dan-Cristian DABIJA

Doctorand Iulia Oana ENĂȘEL

Luna susținerii

CUPRINSUL TEZEI

Lista abrevierilor	5
Lista figurilor.....	6
Lista tabelelor.....	7
INTRODUCERE.....	9
CAPITOLUL 1 MUZEUL - DELIMITĂRI CONCEPTUALE	14
1.1. Definiții ale muzeului	14
1.2. Apariția și dezvoltarea muzeelor la nivel mondial, european și local	20
1.3. Clasificarea muzeelor	28
1.4. Funcțiile muzeului	49
CAPITOLUL 2 PROCESUL DE INOVARE ÎN SOCIETATEA CUNOAȘTERII	59
2.1. Muzeul, evoluția societății și dezvoltarea cunoașterii	59
2.2. Definiții ale inovării.....	62
2.3. Inovarea – o abordare holistică.....	65
2.4. Caracteristicile inovării.....	67
2.5. Clasificări și tipologii ale inovării	70
2.5.1. Inovarea deschisă	73
2.5.2. Inovarea ascunsă	75
2.5.3. Inovarea soft, formală și stilistică	77
2.6. Modele de inovare	81
CAPITOLUL 3 EVOLUȚIA MUZEELOR ȘI PROCESUL DE INOVARE	90
3.1. Contextul inovării – modele de politici muzeale.....	90
3.2. Paliere de implementare a inovării în muzee.....	91
3.2.1. Evoluția rolului muzeului în societate	93
3.2.2. Orientarea strategică a muzeelor.....	95
3.2.3. Oferta muzeului. Modalități de raportare la patrimoniu cultural/Abordarea patrimoniului cultural.....	98
3.2.4. Publicul țintă al muzeului	101
3.3. Definiția inovării în sectorul muzeal	103
3.4. Stimularea inovării în sectorul muzeal	109
3.5. Tipologia și adoptarea inovării în muzee	115
CAPITOLUL 4 METODOLOGIA CERCETĂRII.....	125
4.1. Problema de cercetare. Scopul cercetării.....	125
4.2. Designul cercetării	127
4.3. Cercetarea 1 – Interviu semi-structurat	130
4.3.1. Elaborarea ghidului de interviu.....	130

4.3.2 Populația de interes și eșantionul ales.....	152
4.3.3. Prelucrarea datelor utilizând analiza tematică inductivă	157
4.4. Cercetarea 2 – Analiza tematică deductivă a documentelor	167
4.4.1. Dezvoltarea cadrului conceptual	168
4.4.2. Formularea premiselor	173
4.4.3. Schema de codificare	174
4.4.4. Matricea criteriilor pentru selectarea documentelor	176
4.4.5. Colectarea datelor	177
4.5. Cercetarea 3 – Protocolul de triangulare a conceptelor obținute în urma analizei tematice a celor două seturi de date	178
4.5.1. Sortarea datelor	178
4.5.2. Codarea convergentă.....	179
4.5.3. Evaluarea convergenței și a integrității.....	179
CAPITOLUL 5. REZULTATELE CERCETĂRILOR DESFĂȘURATE	180
5.1. Cercetarea 1 – Rezultatele analizei tematice inductive a setului de date interviu	180
5.1.1. Tema 1– Inovarea în marketingul muzeelor	180
5.1.2. Tema 2 – Tipologia inovării în marketingul muzeelor	184
5.1.3. Tema 3 – Inovarea deschisă.....	188
5.2. Cercetarea 2 – Rezultatele analizei tematice deductive a setului de date documente	194
CAPITOLUL 6. DISCUȚII.....	217
6.1. Cercetarea 1 – Analiza tematică inductivă a setului de date interviu	217
6.1.1 Definiția inovării în marketingul muzeelor.....	217
6.1.2. Dimensiunile inovării în marketingul muzeelor	218
6.2. Cercetarea 2 – Analiza tematică deductivă a setului de date documente	223
6.2.1. Definiția inovării în marketingul muzeelor.....	223
6.2.2. Coordonatele inovării în marketingul muzeelor	224
CAPITOLUL 7. APLICAREA ȘI REZULTATELE PROCEDURII DE TRIANGULARE	228
7.1. Codarea convergentă a seturilor de date supuse protocolului de triangulare	228
7.1.1. Definiția inovării în marketingul muzeelor.....	228
7.1.2. Coordonatele implementării inovării în marketingul muzeelor	231
7.2. Rezultatele procesului de evaluare a convergenței și a integrității seturilor de date supuse protocolului de triangulare.....	236
7.2.1. Definiția inovării în marketingul muzeelor.....	237
7.2.2. Coordonatele procesului de inovare în marketingul muzeelor	237
7.3. Discuții.....	241
7.3.1. Definiția inovării în marketingul muzeelor.....	241
7.3.2. Coordonatele procesului de inovare în marketingul muzeelor	242

CONCLUZII, CONTRIBUȚII, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE ALE CERCETĂRII	254
Contribuții teoretice	27
Contribuții privind cercetarea empirică	29
Implicații manageriale	29
Limitele cercetării	30
Direcții viitoare de cercetare.....	30
BIBLIOGRAFIE	261
Anexa 1: Categoriile muzeelor internaționale	287
Anexa 2: Clasificarea muzeelor	294
Anexa 3: Categoriile de muzee	295
Anexa 4: Inovarea.....	296
Anexa 5: Premiile acordate organizațiilor din sectorul muzeal.....	305
Anexa 6: Ghid interviu	307

INTRODUCERE

Muzeele sunt organizații nonprofit asociate cu ideea de cunoaștere, putând fi considerate enciclopedii „tridimensionale” care, în loc să ordoneze concepte, colecționează, clasifică și păstrează obiecte pe care le expun publicului interesat. Muzeul are o prezență cotidiană, constantă în societatea modernă, care aduce plusvaloare atât în specialitatea reprezentată, cât și în comunitățile locale (Neamu, 2016, p.17). Datorită caracterului său complex, muzeul este definit în nenumărate feluri, ca urmare a evoluției sale și a schimbărilor societale.

Odată cu creșterea numărului muzeelor s-a modificat și rolul acestora în societate, respectiv pe piața activităților educaționale și de loisir. În prezent, instituțiile muzeale au avansat de la îndeplinirea a ceea ce Message (2006) numește „activități de bază”, și anume colecționarea, conservarea, restaurarea și organizarea de expoziții, la obținerea unor performanțe de ordin cultural, social și economic. Concurența foarte puternică, presiunile financiare, timpul și atenția din ce în ce mai fragmentate ale publicului țintă și preferințele din ce în ce mai sofisticate forțează muzeele să găsească soluții inovatoare de adaptare la mediul în continuă schimbare, să le asigure supraviețuirea și chiar profitabilitatea (Damanpour & Evan, 1984; NEMO, 2023).

Inovarea reprezintă o activitate multidisciplinară (Søndergaard & Veirum, 2012), care constă în abilitatea organizației de a oferi noi produse și servicii și de a răspunde proactiv la schimbările din mediu (progresul tehnologiei, dezvoltarea economică, problemele și provocările sociale etc.) (Camarero & Garrido, 2008). Rolul central al acesteia în îndeplinirea cu succes a obiectivelor organizației (McDonald, 2007) imprimă o dinamică accelerată studierii procesului de inovare la nivel global. Muzeele, ca și alte organizații publice și nonprofit, recurg la implementarea inovării, axată preponderent pe influența anumitor caracteristici și strategii organizaționale privind adoptarea, implementarea și difuzia inovării (Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Burt & Taylor, 2003; Griffin, 2003; Mulgan & Albury, 2003; Hull & Lio, 2006; Camarero, Garrido & San Jose, 2016).

Caracterul complex al inovării, tipologia variată, coroborată cu specificul domeniului cultural subliniază nevoia unei abordări de ansamblu a procesului de inovare în sectorul muzeal. În timp ce literatura cuprinde o serie de studii care abordează inovarea din perspectivele enumerate mai sus, acestea vizează fie un sector mai amplu – public (Mulgan & Albury, 2003; Trott, 2009), non-profit (Damanpour & Evan, 1984; Burt & Taylor, 2003) sau antreprenorial (Druker, 1954; Hann et al., 1998; Hult et al., 2004) –, fie alte tipuri de instituții culturale, precum teatrele (Voss et al., 2006) sau bibliotecile (Marcum, 2008). În același timp, cercetările privind inovarea în domeniul muzeal urmăresc capacitatea de inovare (Camarero & Garrido, 2011b; 2012) sau tratează procesul ca o componentă a poziționării (Camarero & Garrido, 2008) și/sau a orientării strategice

(Camarero & Garrido, 2010; 2011b; 2014), respectiv a submixului de promovare (Kidd, 2011). O serie de cercetări empirice subsumate paradigmei noii muzeologii (Vergo, 2006) au ca rezultat grile de evaluare a impactului social al muzeului la nivel local (Nawijn et al., 2002), respectiv global (MOI!, 2022) sau a gradului de empatie al organizației (Jennings et al., 2018) care includ coordonate ale inovării, fără a le trata individual.

Identificăm astfel curențele literaturii de specialitate în privința definirii exhaustive a procesului de inovare în instituția muzeală și, totodată, lipsa unei definiții a inovării în marketingul muzeelor, precum și a unui sistem unitar și coerent de studiere și evaluare a acestuia. Plecând de la aceste lacune, lucrarea de față se înscrie în demersurile de identificare a caracteristicilor, vectorilor și efectelor procesului de inovare în muzee și are ca scop definirea unei grile de evaluare a gradului de implementare a inovării în muzee. Pentru atingerea scopului, sunt propuse următoarele obiective:

- elaborarea definiției inovării în marketingul muzeal;
- delimitarea teoretică a conceptului de inovare din perspectiva sectorului muzeal;
- extinderea tipologiei inovării în marketingul muzeal prin preluarea și exemplificarea unor concepte identificate în cercetări realizate în domenii conexe;
- identificarea unui cadru teoretic de analiză a inovării în marketingul muzeelor, care să înglobeze premisele, coordonatele și efectele/rezultatele procesului studiat;
- propunerea unui instrument de cercetare eficient pentru colectarea datelor prin metoda interviului semi-structurat cu elitele profesionale din domeniul muzeal;
- delimitarea conceptului de inovare în marketingul muzeelor din perspectiva managerilor și a specialiștilor din sectorul muzeal internațional, așa cum reiese din analiza tematică inductivă a datelor obținute prin metoda interviului semi-structurat cu elite;
- identificarea coordonatelor inovării în marketingul muzeal urmărite de managerii și specialiștii din sectorul muzeal internațional;
- delimitarea conceptului de inovare în marketingul muzeelor așa cum reiese din analiza tematică deductivă a rapoartelor publicate de organizații de profil din domeniul muzeal;
- identificarea coordonatelor inovării în marketingul muzeal conform rapoartelor publicate de organizațiile de profil din domeniul muzeal;
- propunerea unui protocol de triangulare a rezultatelor cercetărilor calitative adaptat sectorului muzeal;
- creșterea validității cercetării procesului de inovare în marketingul muzeelor utilizând triangularea.

Pentru îndeplinirea scopului și a obiectivelor, lucrarea de față cuprinde o parte dedicată cercetării literaturii de specialitate, urmată de cercetarea empirică a inovării în sectorul prin triangularea rezultatelor celor două cercetări calitative desfășurate, conform abordării metodologice de îmbunătățire a validității. Ulterior sunt prezentate concluziile, contribuțiile teoretice și implicațiile manageriale, precum și direcțiile viitoare de cercetare.

Capitolul întâi prezintă instituția muzeală în evoluția sa, de la apariție și până în prezent, din perspectiva adaptării acesteia la schimbările din mediu. Capitolul este consacrat delimitării conceptuale a muzeului prin prisma literaturii de specialitate din sfera muzeologiei și a marketingului cultural. Pentru a evidenția caracterul eterogen al domeniului muzeal, precum și diversitatea patrimoniului cultural material și imaterial, este prezentată în detaliu tipologia organizațiilor muzeale. Analizând specificul domeniului muzeal din perspectiva noii muzeologii, este ilustrată paleta largă de funcții exercitate de aceste organizații culturale de-a lungul timpului, fiind detaliate cele mai relevante în contextul actual: colecționarea și cercetarea patrimoniului cultural deținut și educarea categoriilor de public.

Cel de-al doilea capitol tratează inovarea și tipologia acesteia, privită inițial în ansamblul său, la nivelul domeniului public, non-profit precum și antreprenorial. În contextul dezvoltării cunoașterii, adaptarea continuă a rolului asumat de instituție în evoluția societății evidențiază componenta inovatoare a poziționării muzeului. În continuare, capitolul prezintă caracteristicile procesului de inovare și particularitățile relevante pentru domeniul muzeal și continuă cu dezvoltarea modelelor de inovare, accentuând rolul și importanța formalizării dimensiunilor procesului de inovare în scopul preluării și implementării acestuia.

Capitolul al treilea se concentrează pe procesul inovării în muzee. Sunt prezentate cele trei modele de politici muzeale: continental european, britanic și american, din perspectiva mecanismelor de finanțare, a gradului de intervenționism și a caracteristicilor relevante pentru cercetarea de față, urmate de o incursiune în palierele de implementare a inovării în muzee. Analiza literaturii se concentrează pe sintetizarea definițiilor inovării corespunzătoare sectorului non-profit în general și muzeal în special. Ultima parte a capitolului descrie și exemplifică tipologia inovării în domeniul muzeal și modalitățile de stimulare a procesului.

Metodologia cercetării empirice privind implementarea procesului de inovare în marketingul muzeelor este prezentată în *capitolul al patrulea*. Lucrarea derulează o cercetare multi-metodă, îmbinând două tipuri de cercetare calitativă, a căror rezultate sunt prelucrate prin triangulare în vederea îmbunătățirii validității. *Prima cercetare* utilizează metoda *interviului semi-structurat*, aplicat unui eșantion de *elite profesionale* din domeniul muzeal (manageri și specialiști din Europa și Statele Unite ale Americii), alcătuit pe baza raționamentului cercetătorului. Ghidul de interviu este elaborat pe baza literaturii de specialitate, temele de interviu urmărind cele șapte

coordonate ale inovării identificate în cercetarea literaturii. Forma finală a instrumentului de cercetare a fost stabilită în urma unui proces de consultare cu trei experți din domeniul cultural, urmată de pretestarea pe alți cinci membri ai populației investigate. Tehnica de interviu a fost cea a urcatului scării, iar rezultatele, odată transcrise, au fost supuse procedurii de *analiză tematică inductivă*.

Cea de-a doua cercetare constă în *analiza tematică deductivă* a documentelor emise de organizații de specialitate din domeniul muzeal. Cadrul conceptual al analizei tematice deductive a fost elaborat pe baza analizei literaturii de specialitate. Conform acestuia au fost stabilite matricea criteriilor de identificare a itemilor de date, precum și diagrama tematică și memorandumul de codare. Conform celor trei teme identificate, au fost formulate premisele testate ulterior prin parcurgerea setului de date documente.

Protocolul de triangulare presupune sortarea datelor obținute în urma celor două procese de analiză tematică, inductivă și deductivă, în vederea realizării codării convergente. Urmărind obiectivele cercetării, a fost realizată evaluarea convergenței datelor în ansamblul lor prin analiza conceptelor și a descrierii, respectiv a coordonatelor acestora și documentarea segmentelor care nu prezintă acord total. Ulterior, evaluarea integrității a prevăzut identificarea eventualelor elemente suplimentare care contribuie descrierea temelor și la integritatea perspectivei de cercetare, regăsite exclusiv în unul dintre seturile de date.

Capitolul al cincilea prezintă *rezultatele* celor două cercetări calitative desfășurate. Rezultatele obținute în urma analizei tematice inductive a setului de date interviu sunt structurate conform temelor identificate în diagrama tematică finală: inovarea în marketingul muzeelor (subteme: conceptul de inovație; scopul implementării inovării în marketingul muzeelor; niveluri de implementare a inovării); tipologia inovării în marketingul muzeelor (subteme: inovarea soft; inovarea tehnologică; inovarea de proces); inovarea deschisă (subteme: educația muzeală-funcția educativă a muzeelor; orientarea spre învățare; cooperare vs. concurență).

Rezultatele procesului de analiză tematică deductivă a setului de date documente sunt structurate pe baza itemilor de date. Din totalul de 21, 18 premise au fost validate la nivelul a cel puțin jumătate dintre itemii cuprinși în setul de date. Cele trei premise cu un număr mai redus de validări au fost supuse unui proces suplimentar de analiză rezultând validarea integrală a premiselor formulate.

Discuțiile elaborate pe baza interpretării rezultatelor cercetării conform cadrului teoretic rezultat în urma analizei literaturii de specialitate, precum și a obiectivelor prezentei cercetări sunt prezentate în *capitolul al șaselea*. Conform rezultatelor fiecărei cercetări, în urma analizei și fundamentării, a fost propusă câte o definiție a procesului de inovare în marketingul muzeelor. Discuțiile pe marginea rezultatelor interviului semi-structurat au relevat 89 de coordonate ale

inovării, structurate în patru categorii: organizația și mediul intern al muzeului; patrimoniul cultural deținut; identificarea și satisfacerea nevoilor/dorințelor categoriilor de public; mediul extern. Totodată, pe baza rezultatelor analizei tematice deductive a documentelor au fost identificate 70 de coordonate, încadrate în trei categorii: inovarea deschisă; orientarea spre cooperare - produse și servicii adaptate nevoilor categoriilor de public; orientarea spre învățare și eficientizarea activității muzeului.

Capitolul al șaptelea prezintă aplicarea, rezultatele și discuțiile rezultate în urma protocolului de triangulare. Sunt evidențiate tabelar rezultatele codării convergente, urmărind obiectivele propuse. În urma evaluării convergenței și a integrității este formulată definiția inovării în marketingul muzeelor și sunt identificate coordonatele relevante ale acesteia, structurate în opt teme: îndeplinirea obiectivelor sociale; îndeplinirea obiectivelor economice; politica de conservare a patrimoniului cultural; politica de cercetare a patrimoniului; funcția educativă a muzeelor; orientarea spre învățare; orientarea de marketing; orientarea spre cooperare.

Lucrarea de față se încheie cu secțiunea dedicată concluziilor, contribuțiilor teoretice, implicațiilor manageriale și a direcțiilor viitoare de cercetare. Cele mai relevante contribuții teoretice constau în elaborarea definiției inovării în marketingul cultural, precum și abordarea în ansamblu a procesului, care vizează coroborarea, adaptarea și exemplificarea anumitor rezultate ale cercetărilor din domenii conexe. De menționat este și extinderea tipologiei procesului studiat și includerea a șase noi tipuri de inovare originare din alte domenii de cercetare.

O contribuție importantă, din perspectiva teoretică, precum și din cea a managerilor o reprezintă elaborarea grilei de evaluare a gradului de implementare a inovării în marketingul muzeelor. Aceasta prezintă o perspectivă de ansamblu asupra strategiei de marketing a organizației, oferind posibilitatea identificării stadiului actual al inovațiilor din organizație și a direcțiilor viitoare de dezvoltare. Alături de aceste elemente, capitolul prezintă pe larg concluziile și contribuțiile aduse de cercetarea de față.

CAPITOLUL 1 MUZEUL - DELIMITĂRI CONCEPTUALE

1.1. Definiții ale muzeului

Muzeele sunt organizații nonprofit asociate ideii de cunoaștere. Pot fi considerate enciclopedii „tridimensionale” care, în loc să ordoneze concepte, colecționează, clasifică și păstrează obiecte pe care le expun publicului interesat. Muzeul are o prezență cotidiană, constantă în societatea modernă, care aduce plusvaloare atât în specialitatea reprezentată, cât și în comunitățile locale (Neamu, 2016). Datorită caracterului său complex, a evoluției și a schimbărilor societale, muzeul este definit în nenumărate feluri. În mod tradițional era definit prin funcțiile și activitățile desfășurate (Van Aalst & Boogaarts, 2002): colecționarea, conservarea și restaurarea,

cercetarea și organizarea de expoziții; odată cu evoluția și deschiderea instituției spre cetățeni, elementul central al conceptului de muzeu a devenit rolul acestuia în societate (Weil, 1990; Thompson, 1998; Pop, 2017), *leadershipul* și relația sa cu vizitatorul (Rentschler, 2007).

Cea mai complexă și cea mai actuală definiție a muzeelor este cea formulată de *International Museum Council (ICOM)*: „muzeul este o instituție permanentă, fără scop lucrativ și aflată în serviciul societății, care se consacră cercetării, colecționării, conservării, interpretării și expunerii patrimoniului tangibil și intangibil. Deschis publicului, accesibil și incluziv, el încurajează diversitatea și sustenabilitatea. Muzeele operează și comunică într-o manieră etică și profesională, cu participarea diverselor comunități. Ele oferă publicului lor experiențe variate în scopul educării, delectării, reflecției și al împărtășirii cunoștințelor” (RNMR, 2023).

Evoluția definiției muzeului și a procesului participativ de formulare a acesteia evidențiază importanța acordată adaptării la evoluția societății și menținerii relevanței instituției, respectiv conștientizarea caracterului eterogen al domeniului. Demersurile contribuie la eficientizarea strategiilor de marketing precum și la dezvoltarea unor noi direcții de cercetare. Sintetizând conceptele definitorii ale muzeului, acestea pot fi încadrate în sinteza propusă de Aarts (2010): muzeul este *o instituție permanentă, o întreprindere*; muzeul *administrează un ansamblu de obiecte*, și anume colecțiile; muzeul organizează *activități* destinate unui *public larg* (segmentat).

1.2. Apariția și dezvoltarea muzeelor la nivel mondial, european și local

Muzeele s-au dezvoltat în forma organizatorică actuală, drept instituții socio-culturale, destinate membrilor societății și comunităților locale (publicul larg) la sfârșitul secolului al XVIII-lea (Hetherington, 2006), deși, în formă incipientă de organizare, existau încă din Antichitate. Figura 1 sintetizează evoluția elementelor mixului de marketing aferente primelor forme de expunere muzeografică, din antichitate până la întemeierea instituției muzeale propriu-zise.

Figura 1. Evoluția elementelor mixului de marketing în etapele incipiente de muzeificare

	Antichitate	Evul Mediu	Renaștere	Sec al XVII-lea	Sec al XVIII-lea
Servicii de vizitare	expoziții în aer liber, în scopul delectării și înălțării statutului națiunii	expoziții în încășurile de cult ale Bisericii Catolice, subordonate discursului religios	expoziții în aer liber (trimestrial în Roma), în scopul delectării și vânzării lucrărilor	expoziții realizate din colecții private, în spații private ale nobilimii	expoziții realizate din colecții regalității/tezaur național
Produs/ Servicii complementare	catalog de expoziție și documente de cercetare a patrimoniului	ritualuri, rugăciuni etc	Picturi și sculpturi comercializate în vederea colecționării (piață emergentă de artă, concurențială)	-	documente cuprinzând rezultatele cercetării identității și patrimoniului național
Preț	acces liber	acces fără cost financiar direct	acces liber, fără cost financiar	preț exorbitant și bariere de acces (educație și avere)	acces liber, fără cost financiar
Distribuție	artefacte (unele provenind din cuceriri) plasate la intrarea în cetate sau în spații amenajate,	obiecte de cult realizate pentru Biserică sau pentru clerici, expuse exclusiv în încășurile de cult	producători (artiști) europeni aduceau artefactele la punctele prestabilite de expunere cu vânzare	castele sau conace private, cu circuite închise, în care artefactele provenite direct de la artiștii epocii erau prezentate unui public selecționat	palatele regale erau deschise tuturor cetățenilor conform unui orar prestabil pentru a admira artefacte provenite direct de la artiști
Evidențe fizice	expunere în aer liber (Imperiul Roman) sau spații special amenajate (Grecia Antică)	biserici, capete, alte spații ale clerului	neadaptate: spațiul de expunere ales în funcție de vâdul de consumatori (vizitatori)	spații de expunere proiectate special pentru expunerea colecțiilor și etalarea luxului	spații de expunere proiectate pentru a fi decorate cu artefacte și a etala bogăția
Personal	-	clerul utilizează dogma creștină în procesul de mediere culturală	Artiștii erau curatori, custozii, vânzătorii și mediatorii ai experienței culturale și de vânzare	curatorul supraveghea artefactele și limita accesul din rațiuni de conservare	curatorul supraveghea artefactele

Sursa: prelucrare proprie.

Dacă secolul al XVIII-lea a contribuit la dezvoltarea muzeelor publice ca exponente ale puterii coercitive, secolul următor le-a completat colecțiile, le-a modelat, le-a democratizat și le-a recunoscut (fără a le defini) influența la nivelul societății. Malraux (2006) apreciază că secolul al XIX-lea s-a „hrănit” din ele, muzeul impunând vizitatorului o nouă relație cu opera de artă prin modalitățile de raportare la realitate. Metamorfozând „exponatele” în „capodopere” prin investirea cu sens, această relație muzeu-vizitator s-a intelectualizat continuu. Secolul al XX-lea aduce cu sine un val de inovații tehnologice care dau naștere piețelor culturale (Sacco, 2016). După 1980 se constată apariția curentului „post” în artă și cultură, transpus imediat și în colecțiile muzeelor: postbelic, postcolonialism, postmodernism, postcomunism. Perioada contemporană continuă procesul de evoluție prin care muzeele ajută individul să perceapă și să înțeleagă curentul societal colectiv (Bishop, 2015).

1.3. Clasificarea muzeelor

Muzeul prezintă diverse forme de manifestare și structuri organizaționale determinate de factori legislativi sau de situații conjuncturale (donații făcute de colecționari; transformarea unor imobile în case memoriale; muzee *pop-up*). Varietatea trăsăturilor acestora poate fi evidențiată și sistematizată pe baza unor criterii de clasificare, cea mai facilă fiind, probabil, cea dată de specificul tematic al patrimoniului deținut (artă, istorie, arheologie, etnografie, muzeul satului etc.). Analizând literatura de specialitate, prezenta cercetare reține nouă criterii de sistematizare a clasificării muzeelor (Nicolescu, 1975; Brown & Goode, 1986; Maroevic, 1998; UNESCO, 2015), descrise și exemplificate din perspectiva practicilor inovatoare implementate de respectivele categorii de instituții: profil; domeniu tematic; structură organizatorică; forma de proprietate; expunerea colecțiilor; caracteristicile colecției; audiența; tipul patrimoniului; rangul muzeului.

1.4. Funcțiile muzeului

Literatura de specialitate evidențiază un număr mare de funcții ale muzeelor, dintre care se disting cele considerate „activități de bază”: colecționare, conservarea-restaurarea și organizarea de expoziții (Message, 2006). Inițial, funcția de colecționare a reprezentat centrul activității muzeale. Începând din 1970, cele două ramuri ale noii muzeologii extind rolul acestor instituții la nivel social, punând accent pe înțelegerea și satisfacerea nevoilor publicului și a celorlalte categorii de purtători de interese (Vergo, 2006), respectiv și pe implicarea directă în dezvoltarea comunității (Teruggi, 1972). Schimbarea paradigmei determină explicitarea funcțiilor muzeelor și plasarea lor în cadrul sistemului PRC, în care conservarea, cercetarea și comunicarea (van Mensch, 1992) sunt interdependente, neierarhizate și îmbinate cu deschiderea spre diversitatea categoriilor de audiențe (Maiesse, 2023). Actualizarea și integrarea funcțiilor muzeului contribuie la procesul de adaptare la nevoile, cerințele și așteptările societății în general, respectiv a comunităților locale și ale

cetățenilor în particular. Totodată direcționează acțiunile instituției și, indiferent de modul lor de grupare, ele sunt concertate și interdependente (Rentschler, 2007). În acord cu legislația din România (Legea 311/2003), lucrarea de față detaliază funcția de colecționare, cercetare, respectiv educare.

CAPITOLUL 2 PROCESUL DE INOVARE ÎN SOCIETATEA CUNOAȘTERII

2.1. Muzeul, evoluția societății și dezvoltarea cunoașterii

Democratizarea accesului la informație și dezvoltarea cunoașterii determină evoluția socială, economică, tehnologică, în ritm accelerat. Muzeele s-au adaptat modificărilor mediului de piață în care există, în mod similar organismelor vii, transformându-se și reinventându-se în epoca digitală și în spațiul virtual. Deși considerate anacronice sau chiar alienante din perspectivă temporală și/sau evolutivă (Hetherington, 2006), supraviețuirea lor dovedește că muzeele au un rol precis în societate, care nu poate fi preluat de alte organizații (Kotler et al., 2008; Hein, 2005; Aarts, 2010). Instituții publice de cultură, considerate responsabile de conservarea și prezentarea patrimoniului către cetățeni, cât și entități de cercetare și educație, muzeele concurează tot mai frecvent cu diferite organizații private pe piața serviciilor recreative și de petrecere a timpului liber (Message, 2006; Camarero & Garrido, 2008; Kotler, Kotler & Kotler, 2008). Muzeele se confruntă cu nenumărate limitări și provocări generate de restricțiile legislative, alocările financiare și necesitatea adaptării la așteptările în continuă evoluție a grupurilor țintă.

Sub acțiunea factorilor socio-culturali și tehnologici, în muzee apare schimbarea organizațională (Yim-Teo, 2002) care determină modificarea discursului autoritar, unidirecțional al curatorilor și a modului de expunere al artefactelor într-unul incluziv. Societatea informațională transformă muzeele în baze de date culturale (Tsolis, 2013), în care adevărata legitimare a valorii e dată de public (Pagel & Donahue, 2013): spații pline (prin tradiție) de asimetrii, muzeele devin forumuri, sunt recunoscute ca zone democratice, de contact (Kidd, 2011), care acordă atenție nevoilor, preferințelor și așteptărilor publicului țintă, dar care caută mai ales implicarea activă în co-crearea valorii (Weide, 2013). Aceasta poziționare presupune asumarea unor riscuri politice, culturale, sociale, care pot fi minimizate prin implementarea inovării. Organizațiile capabile să inoveze mereu și rapid se adaptează mai bine schimbărilor mediului de piață și transformărilor societale, și mai ales preferințelor și așteptărilor vizitatorilor, care afișează tot mai des un comportament polivalent, căutând atât cultură calitativă, cât și kitsch trecător (Pop & Dabija, 2008; Voicu, Dragomir, 2016; Croitoru, Becuț, 2017). Totodată, inovarea permite dezvoltarea avantajelor competitive și îmbunătățirea performanțelor (Agarwall, 2003; Hull, 2004).

2.2. Definiții ale inovării

Procesul de inovare (în latină *a modifica, a înnoi, a reconstrui*), a fost definit prima oară de Schumpeter (1934) ca „o nouă modalitate de îmbinare a cunoștințelor, resurselor, echipamentului sau a altor factori de producție - existenți sau neutilizați până atunci - care are ca rezultat noi produse, procese, materii prime etc”. Ulterior, propune conceptul *distrugerii creative*, conform căruia mersul economiei este constant întrerupt din interior de inovații care, introducând noi modalități de producție a bunurilor și serviciilor, îl reconfigurează și cresc productivitatea (Schumpeter, 1950) și identifică funcția antreprenorială a inovării (Shah et al., 2015).

Conform modelelor moderne de creștere economică, inovarea are un rol la fel de important ca al celorlalți factori de producție, dar spre deosebire de aceștia, nu înregistrează scăderea productivității marginale, ci determină creșterea nivelului optim de producție și, implicit, a bunăstării (Cowen & Tabarrok, 2015; Feige, 2015). Frecvența ideilor și gradul de implementare a inovațiilor sunt dependente de instituțiile (drept de proprietate; sistem legal, libertate contractuală; (in)stabilitate politică; guvern; caracteristicile pieței; cooperare; încredere; corectitudine) și de stimulentele din mediul economic (Mankiw, 2017). Mecanismul comercial al schimbului este sursa impulsului necesar colaborării, specializării și implicit a progresului incremental al științei, capabil să depășească obstacolele din mediu (Ridley, 2011b). În vederea eficientizării, colectivele de cercetare își dezvoltă caracterul pluridisciplinar și transnațional (Mansfield, 1995; Hicks & Katz, 1996). Colaborarea și interdisciplinaritatea generează o rețea informațională, denumită de Ridley (2011a) „creier comun”, a cărei complexitate determină creșterea vitezei inovării.

2.3. Inovarea - o abordare holistică

Importanța fundamentală a procesului de inovare în dezvoltarea economică (Schumpeter, 1950), coroborată cu nevoia de cooperare (Ridley, 2011b), determină formalizarea cadrului de cercetare în domeniu prin elaborarea unor definiții și linii directoare. Lucrarea de față consideră relevant cadrul legal românesc, care definește procesul și delimitează inovarea de produs de cea tehnologică (Legea nr.324/2003), precum și cele mai recente versiuni ale Manualelor Oslo (OECD/Eurostat, 2018) și Frascati (OECD, 2015), cele două instrumente de lucru care stabilesc, la nivel internațional, cadrul general, definițiile și metodologia cercetărilor din domeniul inovării, în vederea dezvoltării unei infrastructuri statistice internaționale relevante.

2.4. Caracteristicile inovării

Cercetarea privind adoptarea inovării în organizații identifică o paletă largă de caracteristici, dintre care compatibilitatea, avantajul relativ și complexitatea apar recurent în lucrările consultate (Zaltman & Lin, 1971; Boyne et al., 2005; Damanpour, Schneider, 2008). Din perspectiva eficientizării procesului de inovare, categoriile de costuri prezintă influența cea mai

puternică, alături de ușurința și claritatea cu care inovația poate fi comunicată utilizatorilor (Zaltman & Lin, 1971; Johannessen & Olsen, 2011; Ye et al. 2015).

2.5. Clasificări și tipologii ale inovării

Tipologia inovării regăsită în studiile privind implementarea procesului în marketing prezintă patru categorii: prestații, procese, paradigmă, poziționare (Schumpeter, 1934; Menor et al., 2002; Francisc & Bessant, 2005; Rowley et al., 2011; Kogabayev & Maziliauskas, 2017). Pentru a reduce gradul de generalitate și a analiza în profunzime conceptul, am extins cercetarea literaturii spre tipuri de inovare proprii unor domenii conexe, prezentate în cele ce urmează.

2.5.1. Inovarea deschisă și inovarea închisă

Inovarea deschisă constă în utilizarea ideilor din interiorul și exteriorul organizației și a căilor de distribuție comune pentru intrarea și valorificarea prestațiilor pe piață, în vederea dezvoltării tehnologiilor (West, et al., 2005). Transferul informațional se face prin procese (Gassmann & Enkel, 2004; 2010): interior-exterior (transmiterea cunoștințelor); exterior-interior (preluarea informațiilor de la clienți, furnizori, consumatori, publicul larg sau alte entități neconectate); combinat (cooperare și parteneriate strategice).

2.5.2. Inovarea ascunsă

Inovarea ascunsă, proprie domeniului medical (Hicks & Katz, 1996), se referă la volumul de inovații incomplet sau deloc raportate și nu figurează în statisticile oficiale (NESTA, 2007). În studiile privind industriile creative, Halkett (2007) identifică patru tipuri de inovare ascunsă: la nivelul produsului/serviciului cultural; al conceptului cultural; al interfeței cu clienții; în procesul de livrare. Coroborând aceste patru categorii cu diferențierea esențială între inovare și creativitate, identificăm caracteristicile conceptului de inovare *silențioasă*. Utilizat în cercetarea privind nanotehnologia (Andersen, 2011), se definește ca fiind un tip de inovație care nu este comunicat pieței datorită: riscurilor asociate implementării respectivei inovații și/sau o eventuală problemă de reputație; lipsei codificării adecvate a dimensiunii nou-descoperite care o face slab definită sau neclar înțeleasă; incertitudinii privind valoarea de piață a inovației.

2.5.3. Inovarea hard, soft, formală și stilistică

Inovarea *hard* cuprinde totalitatea transformărilor tehnologice, cu impact asupra performanțelor organizaționale și prezintă efecte vizibile și caracter măsurabil (Tether & Howells, 2007; Stoneman, 2010). Inovarea *soft* reprezintă totalitatea îmbunătățirilor de ordin estetic, cu impact senzorial sau intelectual asupra consumatorului (Stoneman, 2010).

Studiile privind inovarea non-funcțională publicate anterior introducerii conceptului de inovare soft se concentrează în special pe industria modei și a obiectelor de design. Bianchi și Bartolotti (1996) identifică inovarea *formală*, care constă în modificarea aspectelor care țin de forma unui produs, fără a exista în mod necesar o schimbare a funcționalității produsului sau a procesului de producție și este generată de procesele de creativitatea spontană; creativitatea planificată (bazată pe cercetarea tendințelor); procesul creativ de bază.

Inovarea stilistică este rezultatul modificării caracteristicilor estetice ale unui produs existent, conducând la apariția unui produs nou în sens fizic, dar și a unui nou construct social asociat (Cappetta et al., 2006). Complementară inovării tehnologice, inovarea stilistică are în centrul său creativitatea și contribuie la diferențierea prestațiilor (Tran, 2010).

2.6. Modele de inovare

Progresul în conceptualizarea inovării permite identificarea a cinci generații de modele de inovare (Rothwell, 1992), cea mai recentă constând în inovarea continuă prin integrarea elementelor ecosistemului și îmbunătățirea capacității de adaptare (Tidd, 2006). Analizând procesul de inovare în ansamblu, Sengupta (2014) identifică inovarea fundamentală ca principal generator de creștere, determinat spontan de șocurile dinamice în piață; inovarea secundară, procedură de rutină care contribuie la diminuarea riscului din mediu; ansamblul de cunoștințe și competențe organizaționale; cărora li se adaugă presiunea și așteptările sociale, care pot să difere de semnalele din piață (Tidd & Thuriaux-Alemán, 2016).

Stadiul actual al cunoașterii cuprinde un singur model de inovare în muzee, conform căruia muzeul reprezintă un vector al schimbării sociale, conștient de provocările actuale, care se implică activ în găsirea soluțiilor (Eid, 2016). Acesta este fundamentat pe trei concepte majore: inovarea deschisă (Chesbrough, 2003); întreprinderea socială care urmărește profit, impact social și sustenabilitate (SEA, 2018); inovarea socială (CSI, 2018).

CAPITOLUL 3 IMPLEMENTAREA PROCESULUI DE INOVARE ÎN MUZEE

3.1. Contextul inovării - modele de politici muzeale

Contextul economic, politic și social a determinat apariția unor modele de politici muzeale specifice statelor. În funcție de gradul de intervenționism și de specificul cultural, aceste practici guvernamentale se încadrează în trei categorii (Zimmer & Toepler, 1999; Toepler, 2006; Opreș, 2008; Vicente et al., 2012). Modelul continental european este unul etatist, în care finanțarea se face de la bugetul de stat, cheltuielile majore în cultură făcând obiectul controlului oficial și politic. Modelul britanic se distinge prin nivelul său scăzut de intervenționism. Subvențiile, relativ reduse,

sunt direcționate către organisme intermediare, semi-independente, compuse din experți culturali care încearcă să depolitizeze artele. Modelul american, nesubvenționat și mai puțin intervenționist decât sistemul britanic este caracterizat de încrederea în mecanismele de auto reglare a pieței, care a favorizat dezvoltarea inițiativei antreprenoriale în producerea și finanțarea activităților culturale, inclusiv a muzeelor.

3.2. Paliere de implementare a inovării în muzee

Coordonatele societății 5.0 determină muzeul să armonizeze îndeplinirea misiunii de bază (Message, 2006) cu comportamentul și gusturile tot mai sofisticate ale individului contemporan (Richins & Dawson, 1992; Kotler & Kotler, 2007). Răspunsul proactiv al organizației vizează implementarea inovării și a modelelor de antreprenariat (Della Corte et al., 2009).

3.2.1. Evoluția rolului muzeului în societate

Începând din secolul al XVIII-lea, poziționarea instituției muzeale a evoluat de la cea de custode și conservator al colecțiilor la cea de educator al cetățeanului-vizitator (Camarerro & Garrido, 2008) până la conceptualizarea *Noului Muzeu* (Mairesse, 2023), care concurează pe piața activităților recreative (Message, 2006), implementând idei inovatoare prin care oferă semnificație trecutului (Jordanova, 2006).

3.2.2. Orientarea strategică a muzeelor

Orientarea strategică a muzeelor a evoluat de la accentul pus pe colecționare, conservare, restaurare spre abordări mai complexe ale orientării de piață. În vederea eficientizării strategiei, orientarea culturală de piață urmărește orientarea externă spre categoriile relevante de public, integrarea și coordonarea interdepartamentală din cadrul instituției, respectiv managementul relațiilor pe termen lung cu clienții (Alvarez et al., 2002). Orientarea societală extinde cadrul de acțiune prin înglobarea orientării spre stakeholderi, competitori, cooperare și coordonarea între funcțiunile organizației (Liao et al., 2001). Complementar, orientarea spre învățare sprijină implementarea inovării, contribuind la îmbunătățirea performanțelor economice și sociale (Camarero & Garrido, 2008; 2010; 2011).

3.2.3. Oferta muzeului. Modalități de raportare la patrimoniu cultural

Paradigma Noii muzeologii (Varine-Bohan, 2015) determină muzeele să înlocuiască discursul ermetic, adresat exclusiv elitelor educate cu strategii de valorificare integrată și etică a patrimoniului cultural. Îndeplinirea eficientă a funcțiilor muzeului vizează protejarea moștenirii culturale, muzealizarea responsabilă, educarea categoriilor de public, implicarea activă în societate și încurajarea acțiunii participative (Blanchot, 2003; Malraux, 2006; Lord et al., 2012).

3.2.4. Publicul țintă al muzeului

Preocuparea pentru identificarea caracteristicilor vizitatorilor a precedat deschiderea muzeelor spre public. Documentată inițial în reprezentările artistice, observarea comportamentului acestora a fost utilizată ca metodă de cercetare în secolul al XVIII-lea (Luvru), însă implementarea rezultatelor s-a regăsit doar la nivelul evidențelor fizice (Robinson, 1928). Adoptarea orientării spre consumator începând din a doua jumătate a secolului al XX-lea (Mairesse, 2023), sprijină dezvoltarea muzeului contemporan, care practică segmentarea publicului eterogen, divers și activ (Davidson, 2015) în vederea satisfacerii, dezvoltării și educării acestuia (Mairesse, 2023).

3.3. Definiția inovării în sectorul muzeal

Literatura de specialitate este precară în ceea ce privește definiția și tipologia inovării în muzee (Nilssen, 2014; Stubbotina, 2015). Lucrarea de față face o sinteză a definițiilor inovării din sectorul public, nonprofit, cultural și muzeal. În urma analizei, constatăm evoluția cronologică: primele definiții vizează adaptarea la schimbare, depășirea constrângerilor și implementarea noutăților extinsă, odată cu progresul cunoașterii, spre îndeplinirea obiectivelor organizaționale, performanță și crearea valorii. Recunoașterea rolului creativ și inovator al muzeului în economia bazată pe experiențe contribuie la adoptarea strategiilor proactive (Søndergaard & Veirum, 2012). Totodată, analiza confirmă lipsa unei definiții unitare: inovarea este considerată reacție, proces, instrument sau sumă de tehnici, nearmonizată cu sensurile stabilite în Manualul Oslo (2005): proces – rezultat. Explicația identificată de Tobelem (1997) constă în diferențele semnificate dintre produsele culturale oferite de instituții, dar și de nivelul diferit de dezvoltare a muzeelor.

3.4. Stimularea inovării în sectorul muzeal

Hull și Lio (2006) arată că organizațiile nonprofit manifestă o toleranță redusă la risc, aspect care justifică gradul redus de adoptare și implementare a inovațiilor în domeniul muzeal, reflectat în statistici (Hansen și Birkinshaw, 2007). Pentru a stimula inovarea, diverse consorții culturale acordă distincții însoțite de premii în bani, generând competiții între muzee - concurență pentru resurse și pentru un loc în mintea consumatorului (ex. Premiul Patrimoniu în mișcare, Europa Nostra; Premiul Academiei Europene a Muzeelor; Premiul pentru excelență, Art Fund). Acest fapt contrazice afirmația lui Tobelem (1997) privind lipsa concurenței directe între produsele și serviciile oferite de un muzeu, datorată caracterului lor diversificat.

Formularea unui set de criterii pentru acordarea premiilor creează și impune un standard al calității, dar oferă și oportunitatea de evaluare internă și externă a practicilor muzeale. Competiția stimulează muzeele să își atingă în mod cât mai eficient obiectivele economice și sociale, iar inovațiile trebuie să susțină îndeplinirea misiunii organizaționale (McDonald, 2007; Vicente,

Camarero & Garrido, 2015). Acest considerent este întărit și de Søndergaard și Veirum (2012), care afirmă că, în instituțiile culturale, inovarea este în primul rând un proces social. Crearea unui sistem de standarde vine în ajutorul muzeelor ca agenți sociali, care facilitează incluziunea, coeziunea, prevenirea și medierea conflictelor (NEMO, 2018).

3.5. Tipologia și adoptarea inovării în muzee

Inovarea este un concept multidisciplinar, care presupune mai mult decât întâlnirea progresului tehnologic cu preceptele economice (Søndergaard & Veirum, 2012). Asociată ades până la suprapunere cu inovarea, tehnologia este o componentă cheie a inovării strategice, care conduce la consolidarea avantajului competitiv (Neuhofner, 2012). Jaw, Chen și Chen (2012) arată că inovarea în domeniul cultural nu are doar caracteristici tehnologice, ci este un fenomen mai amplu, care are loc dincolo de nivelul produsului și/sau al procesului. Marchetti și Valente (2013) constată obiectivul neclar al implementării tehnologiei în strategiile muzeale, iar Bakhshi și Throsby (2012) atrag atenția asupra caracterului discontinuu al procesului de inovare. În lipsa unei misiuni și a unor obiective clar definite, apare pericolul de a cădea în capcana tehnologiei (Parry, 2005): preluarea și/sau adoptarea inovațiilor tehnologice fără un obiectiv precis.

Identificarea și analiza cât mai amănunțită a tipurilor de inovare contribuie la eficientizarea strategiilor de inovare. În urma analizei tipologiilor inovării identificate în muzee, considerăm relevantă din perspectiva cercetării de față abordarea lui Dawson (2008), care propune următoarele dimensiuni: ofertă, platformă, soluții, consumatori, experiența, propunere de valoare, procese, organizație, lanț de aprovizionare, prezentă, relaționare, marcă de comerț.

CAPITOLUL 4 METODOLOGIA CERCETĂRII

4.1. Problema de cercetare. Scopul cercetării

Scopul cercetării: definirea unei grile de analiză a gradului de implementare a inovării în muzee.

Obiectivele cercetării:

- propunerea unui instrument de cercetare eficient pentru colectarea datelor prin metoda interviului semi-structurat cu elitele profesionale din domeniul muzeal;
- delimitarea conceptului de inovare în marketingul muzeelor din perspectiva managerilor și a specialiștilor din sectorul muzeal internațional, așa cum reiese din analiza tematică inductivă a datelor obținute prin metoda interviului semi-structurat cu elite;
- identificarea coordonatelor inovării în marketingul muzeal urmărite de managerii și specialiștii din sectorul muzeal internațional;
- delimitarea conceptului de inovare în marketingul muzeelor așa cum reiese din analiza tematică deductivă a rapoartelor publicate de organizații de profil din domeniul muzeal;

- identificarea coordonatelor inovării în marketingul muzeal conform rapoartelor publicate de organizațiile de profil din domeniul muzeal;
- propunerea unui protocol de triangulare a rezultatelor cercetărilor calitative adaptat sectorului muzeal;
- creșterea validității cercetării procesului de inovare în marketingul muzeelor utilizând triangularea.

4.2. Designul cercetării

Cercetare de tip multi-metodă/metode mixte: utilizarea a două metode de cercetare: *interviul semi-structurat*, aplicat unui eșantion de *manageri și specialiști* din domeniul muzeal, respectiv *analiza documentelor* relevante privind implementarea inovării în domeniul muzeal, publicate de organizații internaționale de profil. Pentru a îmbunătăți calitatea și fiabilitatea datelor obținute, s-a apelat la *triangularea datelor*.

4.3. Cercetarea 1 – Interviul semi-structurat

Metoda interviului: Alegerea este justificată de scopul și obiectivele cercetării și fundamentată de literatura de specialitate (Dobni, 2008; Malhotra & Birks, 2008; Rowley, 2012) care specifică folosirea interviului ca metodă preferată pentru culegerea datelor în cazul specialiștilor. Tipul de interviu: *semi-structurat* deoarece formatul flexibil permite obținerea unui volum mare de informații (Zohrabi, 2013).

Ghidul de interviu: în urma operaționalizării conceptelor identificate prin analiza literaturii de specialitate au fost identificate șapte coordonate ale inovării, care corespund temelor de interviu: definirea și tipologia inovării în muzee; contextul implementării inovării; misiunea și viziunea muzeului; orientarea strategică; activități generatoare de inovare; cheltuieli cu activități generatoare de inovare; performanțe economice și sociale. Ghidul a fost *pretestat* sub forma discuțiilor față-în-față cu cinci specialiști, iar întrebările au fost structurate conform anexei 1.

Populația de interes: persoane cu putere de decizie, care activează în muzee, instituții culturale, organizații de cercetare sau care oferă consultanță în domeniul muzeal, din Europa și Statele Unite ale Americii, în perioada 2019-2022. Pe baza profilului – competențe specializate, grad înalt de calificare profesională (McDowell, 1998), funcție (Natow, 2019), acces la informații (Goldman & Swayze, 2012) – aceștia reprezintă *elite profesionale* din domeniul muzeal.

Metoda de eșantionare: neprobabilistă, bazată pe *raționamentul cercetătorului*.

Structura finală a eșantionului: șase specialiști din România, doi specialiști din Marea Britanie, câte unul din Germania, Finlanda și Bosnia și trei specialiști din SUA.

Metoda de interviu: tehnica urcatului scării. Durata interviurilor: patru ani (2018-2022)

Prelucrarea setului de date interviu utilizând analiza tematică inductivă (ATI): Pe baza protocolului ATI elaborat de Braun & Clarke (2006), în urma proceselor de reflecție și interpretare (conform diagramelor tematice prezentate), în setul de date au fost identificate și trei teme finale: inovarea în marketingul muzeelor; tipologia inovării în marketingul muzeelor; inovarea deschisă.

4.4. Cercetarea 2 – Analiza tematică deductivă (ATD) a setului de date documente

Analiza tematică deductivă a documentelor: Alegerea este justificată de obiectivele cercetării de față care explorează tematica inovării, beneficiind de posibilitatea de a identifica aspecte noi, proprii activităților practice (Gale et al., 2013). Analiza urmărește protocolul în șapte etape propus de Pearse (2019)

Cadrul conceptual grupează coordonatele inovării identificate în urma analizei literaturii de specialitate în trei categorii: mediul intern și extern al organizației; inovarea; organizația muzeală (intrări; ieșiri).

Diagrama tematică finală a fost elaborată în urma unui proces iterativ de analiză și reflecție (conform diagramelor tematice intermediare prezentate), pe baza considerațiilor teoretice reieșite din analiza literaturii. Aceasta poate fi sintetizată în cele *trei teme principale* regăsite mai jos, pe baza cărora au fost formulate *21 de premise*:

1. Inovarea deschisă contribuie la îndeplinirea eficientă a obiectivelor sociale și implică dezvoltarea societății.
2. Orientarea spre cooperare sprijină dezvoltarea unor produse și servicii muzeale mai competitive.
3. Orientarea spre învățare sprijină politica de personal și contribuie la eficientizarea activităților și îndeplinirea obiectivelor sociale și economice ale organizației.

Schema de codificare cuprinde 42 de coduri identificate pe baza premiselor, urmărind structura cadrului tematic. Fiecărui cod i s-a atribuit: etichetă, definiție, descrierea apariției, condiții de acceptare/excludere; exemplificare.

Selectarea documentelor supuse ATD se face pe baza celor *opt criterii*, formulate conform cadrului teoretic (diagrama tematică finală, premisele și memorandumul de codare) și cuprinse în *matricea criteriilor*.

Colectarea datelor: Conform criteriilor, au fost selectate 13 documente publicate de cele mai importante organizații internaționale de profil (AAM, WAM, ICOM, NEMO), de organisme afiliate acestora (CFM, Art Fund) și consorții internaționale (InDICEs, Cultural Heritage in Action) din perioada 2017-2022.

4.5. Cercetarea 3 – Protocolul de triangulare a conceptelor obținute în urma analizei tematice (inductivă și deductivă) a celor două seturi de date

Pentru a îmbunătăți validitatea prezentei cercetări, rezultatele proceselor de ATI a setului de date interviu, respectiv ATD a setului de date documente au fost supuse unui proces de triangulare, bazat pe protocolul urmărit de Farmer (2006).

Sortarea datelor: în cazul definițiilor, seturile de date prezintă aceeași structură: gen proxim; diferențe specifice. Seturile de date care cuprind coordonatele inovării prezintă structuri diferite, așadar au fost restructurate conform următoarelor opt teme comune: *obiective sociale*; *obiective economice* (scopul inovării); *politica de conservare a patrimoniului*; *politica de cercetare a patrimoniului*; *funcția educativă a muzeului*; *orientarea spre învățare*; *orientarea de marketing*; *orientarea spre cooperare*.

Codarea convergentă: compararea conținutului itemilor, având în vedere sensul, tematica și exemplele prezente în cele două seturi de date și determinarea nivelului de convergență: acord total (T); acord parțial (P); dezacord (D); lipsa relației (L).

Evaluarea convergenței și a integrității presupune documentarea segmentelor care nu prezintă acord total, respectiv identificarea elementelor suplimentare regăsite exclusiv în unul dintre seturile de date. Rezultatele și discuțiile acestei cercetări sunt prezentate în capitolul 7.

CAPITOLUL 5. REZULTATELE CERCETĂRILOR DESFĂȘURATE

5.1. Cercetarea 1 – Rezultatele analizei tematice inductive a setului de date interviu

Rezultatele obținute în urma procesului de analiză tematică inductivă a setului de date interviu, urmăresc structura temelor și vizează definiția inovării în marketingul muzeelor, respectiv coordonatele inovării:

1. *Inovarea în marketingul muzeelor* – reprezintă un proces complex, implementat la diferite niveluri ale strategiei de marketing în vederea îmbunătățirii performanțelor economice și sociale ale muzeelor. *Sub-teme*: conceptul de inovație; Scopul implementării inovării în marketingul muzeelor; Niveluri de implementare a inovării.

2. *Tipologia inovării în marketingul muzeelor* – variată, manifestată la nivelul formei și al conținutului, adaptată caracterului divers și neomogen al sectorului muzeal. *Sub-teme*: Inovarea soft; Inovarea tehnologică; Inovarea de proces.

3. *Inovarea deschisă* – presupune utilizarea în colaborare a ideilor interne și externe organizației, precum și a canalelor de comunicare și distribuție în vederea eficientizării activităților și atingerii obiectivelor organizaționale. *Sub-teme*: Educația muzeală-funcția educativă a muzeelor; Orientarea spre învățare; Cooperare vs. Concurență.

5.2. Cercetarea 2 – Rezultatele analizei tematice deductive a setului de date documente

În urma analizei tematice deductive, premiselor le-a fost atribuită una dintre cele trei valori prestabilite (da/nu/non), pe baza apariției codurilor în setul de date documente. Procesul de analiză nu a condus la negarea niciunei premise. Cu trei excepții, toate premisele au fost validate de cel puțin jumătate dintre itemii cuprinși în setul de date și pot fi supuse următoarelor etape de analiză. În urma unui proces suplimentar de reflecție și cele trei premise au fost validate.

CAPITOLUL 6. DISCUȚII

6.1. Cercetarea 1 – Analiza tematică inductivă a setului de date interviu

6.1.1 Definiția inovării în marketingul muzeelor

Pe baza setului de date interviu, având în vedere definiția marketingului (Kotler, 2006), respectiv varianta actualizată a definiției muzeelor adoptată de ICOM (Mairesse, 2023), a fost elaborată următoarea propunere a definiției inovării în marketingul muzeelor (D1):

Inovarea în marketingul muzeelor reprezintă un proces de (re)organizare a resurselor umane, financiare și informaționale, noi sau existente, în vederea dezvoltării unor produse și/sau servicii parțial sau integral noi, superioare estetic, intelectual sau funcțional, care contribuie la satisfacerea nevoilor de educare, delectare, participare, reflecție a categoriilor de public, diversificării modalităților de conservare și cercetare a patrimoniului care contribuie la protejarea și transmiterea moștenirii culturale materiale și imateriale către generațiile viitoare, respectiv la dezvoltarea cunoașterii, sprijinind progresul economic și productivitatea marginală. Implementarea inovării asigură continuitatea funcționării instituției prin capacitatea proactivă de a răspunde schimbărilor accelerate din mediul extern.

6.1.2. Dimensiunile inovării în marketingul muzeelor

În vederea stabilirii cadrului și dimensiunilor grilei de evaluare a implementării inovării în muzee, informațiile obținute în urma interpretării setului de date interviu au fost supuse unui proces suplimentar de analiză. Conceptele și coordonatele corespunzătoare rezultate, au fost structurate în patru categorii (direcții de implementare a inovării): *organizația și mediul intern al muzeului; patrimoniul cultural deținut; identificarea și satisfacerea nevoilor/doriștelor categoriilor de public; mediul extern*. Cele patru categorii nu se suprapun în totalitate celor trei teme identificate în urma analizei tematice inductive a setului de date interviu, deoarece rezultatele au fost restructurate urmărind obiectivele prezentei cercetări.

6.2. Cercetarea 2 – Analiza tematică deductivă a setului de date documente

6.2.1. Definiția inovării în marketingul muzeelor

Pe baza cadrului tematic identificat în literatura de specialitate și a propozițiilor validate prin analiza tematică deductivă a setului de date format din documentele publicate de organizații ale profesioniștilor din sectorul muzeal internațional, care vizează implementarea procesului de inovare în marketingul muzeelor, a fost elaborată următoarea propunere a definiției inovării (D2):

Inovarea reprezintă procesul de (re)organizare continuă și transfer bidirecțional a resurselor materiale și informaționale, prin cooperare cu toate categoriile de stakeholderi, realizat de către resursa umană, în vederea conservării mai eficiente a patrimoniului, cercetării și diseminării rezultatelor cercetării, respectiv identificării categoriilor de public și dezvoltarea unor produse și servicii care să satisfacă nevoile de educare, participare, reflecție și delectare ale acestora, contribuind la dezvoltarea cunoașterii și atragerea beneficiilor economice. Implementarea inovării vizează redefinirea rolului muzeului și adaptarea la caracteristicile Societății 5.0 și contribuie la protejarea patrimoniului cultural material și imaterial în beneficiul generațiilor viitoare.

6.2.2. Coordonatele inovării în marketingul muzeelor

Pe baza cadrului tematic și a propozițiilor validate prin analiza tematică deductivă, au fost identificate o serie de dimensiuni ale procesului de inovare, care provin din aplicarea codurilor asupra itemilor de date analizați și păstrează structura cadrului tematic: *inovare deschisă; orientare spre cooperare; orientare spre învățare*. În cele ce urmează, acestea vor fi supuse unui proces de triangulare cu rezultatele obținute în urma analizei setului de date interviu.

CAPITOLUL 7. APLICAREA ȘI REZULTATELE PROCEDURII DE TRIANGULARE

7.1. Codarea convergentă a seturilor de date supuse protocolului de triangulare

Aplicarea protocolului de triangulare presupune codarea convergentă a seturilor de date supuse analizei. Pentru a eficientiza procedura de verificare a convergenței și a integrității fiecărui element de la nivelul fiecărui item de date, aplicarea schemei de codare a fost realizată utilizând o structură tabelară a datelor, marcând nivelul de convergență al fiecărui segment (T/P/D/L).

7.2. Rezultatele procesului de evaluare a convergenței și a integrității seturilor de date supuse protocolului de triangulare

În urma analizei itemilor de date supuși procesului de evaluare a convergenței, au fost documentate toate segmentele în funcție de tipul de acord identificat în etapa anterioară. Ulterior, evaluarea integrității seturilor de date s-a efectuat prin căutarea eventualelor elemente suplimentare, regăsite exclusiv în unul dintre seturile de date. În cazul prezentei cercetării, această etapă de analiză suplimentară nu a relevat aspecte care să permită un nivel mai ridicat de înțelegere

a problemei studiate. Nu au fost adăugate dimensiuni suplimentare ale inovării, aspect care evidențiază coerența rezultatelor obținute și implicit integritatea acestora.

7.3. Discuții

7.3.1. Definiția inovării în marketingul muzeelor

Aplicarea protocolului de triangulare asupra celor două seturi de date obținute în urma proceselor de ATI (D1), respectiv ATD (D2) a condus la identificarea și validarea segmentelor de date relevante pentru definirea procesului studiat. În urma cercetărilor desfășurate, lucrarea de față consideră că procesul de inovare în marketingul muzeelor poate fi definit astfel:

Inovarea reprezintă procesul de (re)organizare continuă și transfer bidirecțional a resurselor materiale și informaționale, noi sau existente, prin cooperare cu toate categoriile de stakeholderi, realizat de către resursa umană, în vederea dezvoltării unor produse și/sau servicii parțial sau integral noi, superioare estetic, intelectual sau funcțional, care contribuie la satisfacerea nevoilor de educare, delectare, participare, reflecție a categoriilor de public, diversificării modalităților de conservare și cercetare a patrimoniului care contribuie la protejarea și transmiterea moștenirii culturale materiale și imateriale către generațiile viitoare, respectiv la dezvoltarea cunoașterii, sprijinind progresul economic și productivitatea marginală. Implementarea inovării asigură continuitatea funcționării instituției prin capacitatea proactivă de a răspunde schimbărilor accelerate din mediul extern și prin redefinirea rolului muzeului în Societatea 5.0.

7.3.2. Coordonatele procesului de inovare în marketingul muzeelor

În urma procesului de triangulare au fost validate coordonatele inovării în marketingul muzeelor, grupate în cele opt teme identificate în urma prelucrării rezultatelor celor două cercetări calitative desfășurate (subcapitolul 4.5.1). Acestea se regăsesc la nivelul etapelor strategiei de marketing, respectiv al activității organizaționale specifice domeniului muzeal, unde implementarea inovării contribuie la îmbunătățirea performanțelor instituției culturale.

Conceptele validate au fost discutate, iar pe baza conținutului, caracteristicilor și a conexiunilor, au fost grupate, în vederea elaborării grilei de evaluare a implementării inovării în marketingul muzeelor: 1. *Îndeplinirea obiectivelor sociale* (dezvoltarea cunoașterii, exercitarea puterii persuasive în vederea dezvoltării bunăstării; coeziune și dezvoltare socială); 2. *Îndeplinirea obiectivelor economice* (lobby; antreprenoriat și dezvoltare economică); 3. *Conservarea patrimoniului cultural* (digitizare; standarde de conservare); 4. *Cercetarea patrimoniului cultural* (cercetare și accesibilizare; abordare sustenabilă); 5. *Educație muzeală* (programe educaționale; educație pentru patrimoniu și societate; învățare participativă); 6. *Orientarea spre învățare* (personal; procese; climat organizațional); 7. *Orientarea de marketing* (segmentare, țintire,

poziționare; elaborarea mixului de marketing; cooperare); 8. *Orientarea spre cooperare* (accesibilizarea patrimoniului; eficientizarea activității).

Reprezentarea grafică și explicitarea alcătuirii grilei de evaluare sunt prezentate în cadrul concluziilor (figura 2).

CONCLUZII, CONTRIBUȚII, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE ALE CERCETĂRII

Deși inovarea reprezintă o componentă a strategiei organizaționale a muzeelor, literatura de specialitate nu oferă un cadru de evaluare a nivelului procesului. Cercetarea lui Eid (2000) propune un model de inovare, axat pe inovarea deschisă, axat pe îmbunătățirea performanțelor sociale și antreprenoriat social, aceasta omite celelalte tipuri de inovare, precum și etapele strategiei de marketing. Derulate în mediul complex și dinamic prezentat mai sus, demersurile de cercetare ale prezentei lucrări au avut ca scop formularea unei definiții, respectiv elaborarea unei grile de evaluare a implementării procesului de inovare în marketingul muzeelor. În acest sens, au fost desfășurate două cercetări calitative (Cercetarea 1: interviuri semi-structurate cu elite profesionale din domeniul muzeal, set de date prelucrat utilizând analiza tematică inductivă, respectiv Cercetarea 2: analiza tematică deductivă a unui set de date documente, publicate de organisme de cercetare și organizații ale profesioniștilor din sectorul muzeal). Pentru creșterea validității, rezultatele astfel obținute au fost supuse celui de-al treilea proces de analiză și prelucrare, utilizând ca abordare metodologică triangularea. Pe baza literaturii de specialitate și a cercetărilor empirice derulate, lucrarea de față propune o grilă de evaluare a implementării procesului de inovare în marketingul muzeelor. Adaptată structurii organizaționale și activităților specifice muzeelor, aceasta urmărește trei direcții: performanțe organizaționale; patrimoniu cultural și strategie organizațională.

Figura 2. Grila de evaluare a implementării inovării în marketingul muzeelor

Evaluarea gradului de implementare a inovării în muzee
în vederea eficientizării activității instituției și a îmbunătățirii performanțelor sociale și economice ale instituției

Muzeele prezintă caracteristici diverse, chiar eclectică uneori. Aceste instituții se află într-un continuu proces de evoluție și adaptare la macromediul în care își desfășoară activitatea. Caracterul eterogen al domeniului muzeal, lipsa resurselor (financiare, materiale și mai ales umane), presiunea de a deveni auto-sustenabile financiar le împiedică să direcționeze eforturile instituționale spre identificarea oportunităților de implementare a inovării. Inovarea de dragul inovării, alegerea unor soluții tehnologice costisitoare și neadaptate specificului patrimoniului deținut reprezintă greșeli frecvente la nivelul sectorului muzeal, care pot fi evitate prin definirea conceptului de inovare și oferirea unor instrumente de implementare și monitorizare a acestui proces.

Grila de evaluare a gradului de implementare a inovării permite managerilor și specialiștilor să determine nivelul actual al organizației în raport cu evoluția procesului de inovare la nivel global. De asemenea, aceasta oferă o perspectivă de ansamblu asupra inovării și permite identificarea etapelor viitoare de direcționare a resurselor organizaționale (materiale, informaționale sau umane).

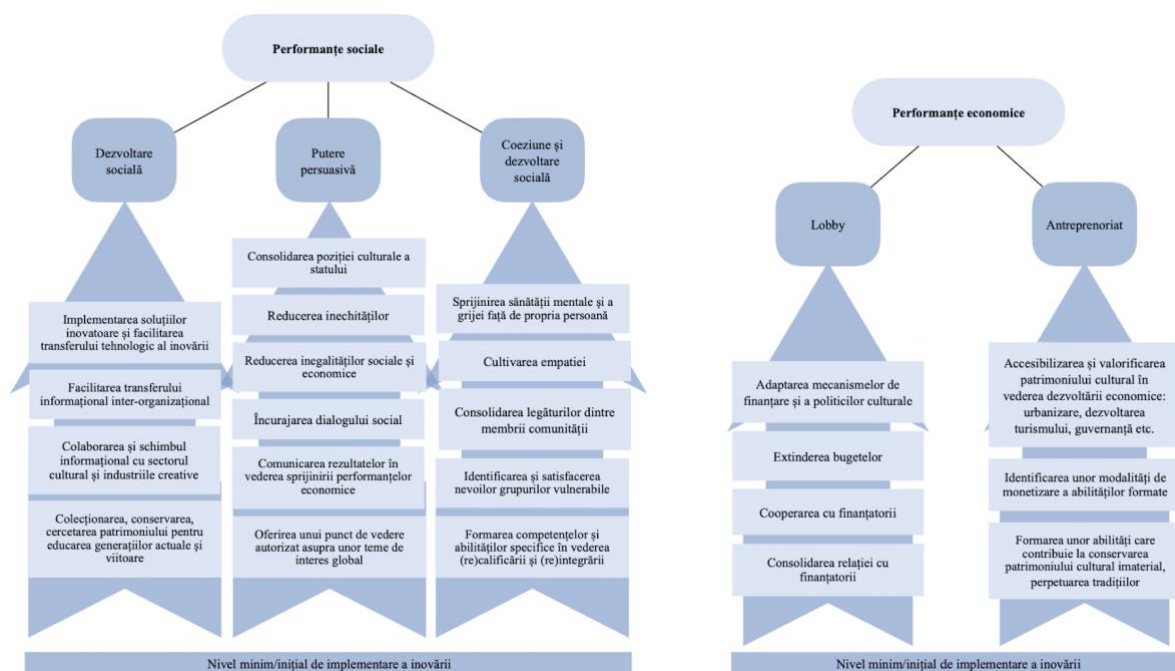
Inovarea în marketingul muzeelor

Inovarea reprezintă procesul de (re)organizare continuă și transfer bidirecțional a resurselor materiale și informaționale, noi sau existente, prin cooperare cu toate categoriile de stakeholderi, realizat de către resursa umană, în vederea dezvoltării unor produse și/sau servicii parțial sau integral noi, superioare estetic, intelectual sau funcțional, care contribuie la satisfacerea nevoilor de educare, delectare, participare, reflecție a categoriilor de public, diversificării modalităților de conservare și cercetare a patrimoniului care contribuie la protejerea și transmiterea moștenirii culturale materiale și imateriale către generațiile viitoare, respectiv la dezvoltarea cunoașterii, sprijinind progresul economic și productivitatea marginală. Implementarea inovării asigură continuitatea funcționării instituției prin capacitatea proactivă de a răspunde schimbărilor accelerate din mediul extern și prin redefinirea rolului muzeului în Societatea 5.0.

I. Performanțe organizaționale

Conform definiției muzeului (ICOM, 2023), a cadrului legal (Legea 311/2008), dar și a rolului asumat de muzee odată cu dezvoltarea societății (Message, 2006; Camarero & Garrido, 2008; Neamu, 2010; Mairesse, 2023), instituțiile formulează obiective sociale și economice. Din punct de vedere social, muzeul reprezintă un sistem informațional (Lantham, 2012), care asigură continuitatea și îmbogățirea patrimoniului cultural. În contextul global, instituția oferă, din perspectiva specificului său, puncte de vedere autorizate cu privire la problemele sociale, și folosește mijloace specifice (educaționale, expoziționale, prelegeri, evenimente) pentru a asigura bunăstarea comunităților și a consolida legăturile dintre membrii acestora (Jordanova, 2006). Măsurile sunt proiectate la nivelul întregii societăți sprijinind discursul civic și puterea persuasivă a muzeelor (Lord & Blackenberg, 2015).

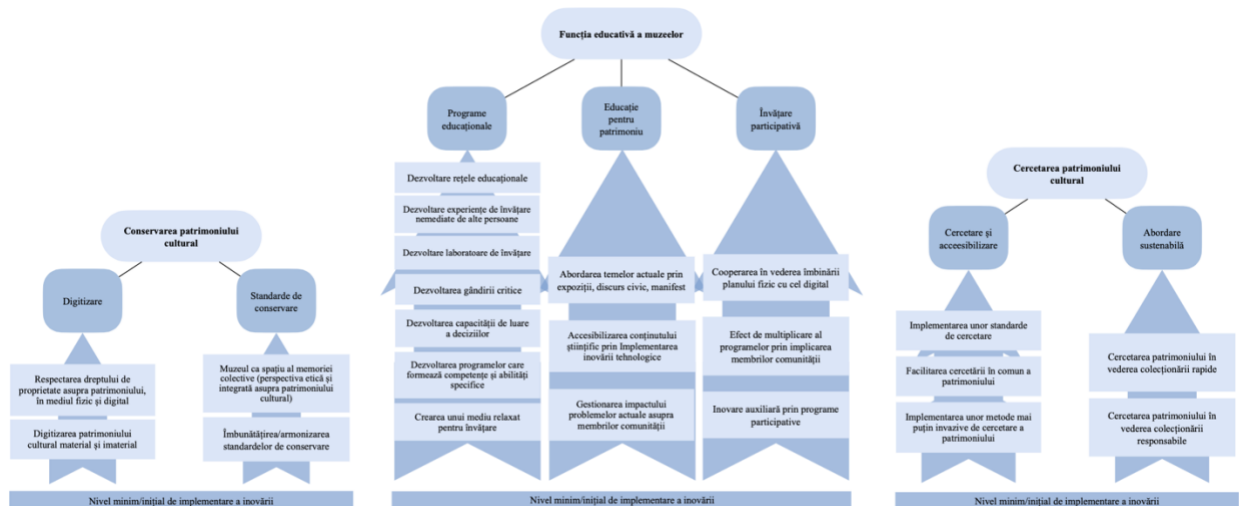
Odată cu creșterea numărului muzeelor, s-a modificat și rolul acestora în societate, respectiv pe piața activităților de ocupare a timpului liber și de loisir (Camarero et al., 2016). Pentru menținerea competitivității, muzeele și-au dezvoltat și eficientizat activitatea economică. Pe termen scurt, vizează adaptarea ofertei la profilul vizitatorului în vederea creșterii numărului de vizitatori și utilizarea efectului de levier al performanțelor sociale pentru atragerea resurselor financiare. Pe termen mediu și lung, acestea desfășoară activități de lobby (Neamu & Enășel, 2021) și implementează modele de antreprenariat (Eid, 2016), care contribuie la îmbunătățirea performanțelor economice, dar și la dezvoltarea economică (Baumol, 1990; Neamu, 2016).



II. Patrimoniul cultural

Paradigma noii muzeologii (Varine-Bohan, 2015) abordează patrimoniul cultural dintr-o perspectivă integrată, conform căreia muzeele colecționează și conservă artefactele și totodată împărtășesc cunoașterea distribuind imagini ale trecutului și implicit și ale prezentului, într-un mod relevant pentru fiecare interacțiune (Lepik & Carpentier, 2013). Pentru a direcționa activitățile instituției înspre îmbogățirea experienței vizitatorului (Hein, 2000) înspre educare, delectare, participare și reflecție (ICOM, 2023), literatura de specialitate (Noble, 1970; van Mensch, 1992; Message, 2006; Bogan et al., 2018) identifică funcțiile muzeului, concertate și interdependente (Rentschler, 2007). Cercetarea de față consideră drept funcții de bază ale muzeelor conservarea, cercetarea și educarea membrilor categoriilor de public.

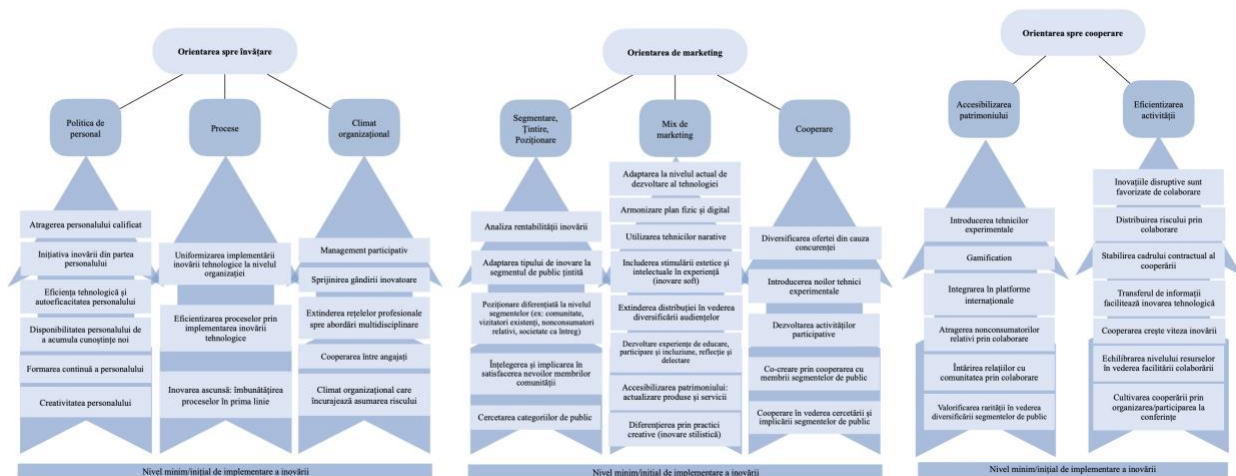
Implementarea inovării la nivelul conservării patrimoniului se concentrează în special pe utilizarea noilor tehnologii, care permit implementarea unei abordări integrate, sustenabile și etice. Cercetarea patrimoniului vizează implementarea graduală a mijloacelor noninvazive și încurajează accesibilizarea și formarea grupurilor interdisciplinare care facilitează transferul informațional și dezvoltarea cunoașterii. Diseminarea rezultatelor cercetării și a specificului patrimoniului cultural deținut are ca scop educarea publicului. Eficientizarea funcției educaționale presupune abordarea procesului pe trei paliere: *programe educaționale*, care reprezintă o formă a educației nonformale cu obiective de învățare prestabilite, conectate cu informațiile de specialitate oferite de instituție; *educația pentru patrimoniu*, care abordează, prin prisma patrimoniului, utilizând instrumente specifice (expoziții, conferințe) teme de interes; *învățarea participativă*, care presupune implicarea membrilor categoriilor de public în toate nivelurile procesului de educație nonformală și transformarea lor în agenți de multiplicare a programelor.



III. Orientarea strategică

În vederea eficientizării îndeplinirii obiectivelor sociale și economice și a exercitării funcțiilor muzeelor, instituțiile trebuie să stabilească orientarea strategică, pe care să o implementeze consecvent, prin intermediul instrumentarului specific de prelucrare a pieței (Griffin, 2003; Camarero & Garrido, 2009). Literatura prezintă o varietate de orientări care pot fi adaptate sectorului cultural. Cercetarea de față se realizează rezultatele studiului efectuat de Camarero & Garrido (2008a), conform cărora complementaritatea orientărilor determină îmbunătățirea performanțelor instituționale. Grila de evaluare urmărește abordarea integrată a trei categorii de orientări: spre învățare, de marketing și spre cooperare, fundamentate pe principiile inovării deschise (Chesbrough, 2003; West et al., 2005).

Orientarea spre învățare vizează implicarea activă în transferul informațional dintre organizație și mediu, realizată la trei niveluri: politica de personal, prin disponibilitatea angajaților de a acumula cunoștințe noi și de a rămâne conectați la studiul de evoluție al domeniului; îmbunătățirea proceselor cu sprijinul angajaților (inovare ascunsă) și uniformizarea implementării inovării, respectiv menținerea unui climat organizațional care încurajează creativitatea, experimentarea și toleranța ridicată la risc. Orientarea de marketing vizează etapele strategiei de marketing prin cercetarea nevoilor și dorințelor categoriilor de public și adaptarea mixului de marketing prin cooperarea cu vizitatorii și alte organizații de profil. Incluziunea cooperării în strategia organizațională vizează atât accesibilizarea patrimoniului, cât și eficientizarea proceselor organizaționale.



Sursa: prelucrare proprie.

Contribuții teoretice

Literatura de specialitate cuprinde o serie de definiții ale inovării adaptate sectorului public (Mulgan & Albury, 2003; Voss et al., 2006; Xue et al., 2008; Piening, 2011), sectorului nonprofit (Damanpur & Evan, 1984; Burt & Taylor, 2003; Hull & Lio, 2006; McDonald, 2007), precum și sectorului cultural (Stubotina, 2015). Deși cercetările privind inovarea în marketingul muzeelor evidențiază anumite caracteristici ale acestui proces, nu există o definiție exhaustivă a procesului de inovare în marketingul muzeelor. Pe baza analizei tematice inductive a rezultatelor interviurilor semi-structurate cu manageri și experți din muzee, desfășurate la nivel internațional și a analizei

tematice deductive a rapoartelor emise de organizații internaționale din domeniul muzeal, cercetarea de față propune o astfel de definiție.

Studiile din domeniul marketingului publicate până în prezent evidențiază o tipologie variată a procesului de inovare. Pornind de la acestea, lucrarea de față extinde cercetarea literaturii de specialitate, abordând holistic și multidisciplinar tipurile și caracteristicile acestui fenomen. În consecință, este stabilită o clasificare a tipurilor de inovare regăsite în marketingul muzeelor (figura 5), extinsă, pe baza cercetării și explicitării specificului, componenței și a rezultatelor, prin înglobarea următoarelor tipuri de inovare, proprii altor domenii:

- *inovarea socială* (CSI, 2018), definită inițial de Fairweather (1967) ca o modalitate de alternativă de rezolvare a problemelor sociale și inclusă în modelele de antreprenoriat social (WEF, 2018) a și preluată ulterior de Eid (2016) în modelul inovării muzeului;
- *inovarea auxiliară* (Damanpour, 1987), preluată din studiile desfășurate în biblioteci publice, definită ca implicarea clienților în prestarea serviciului;
- *inovarea stilistică* (Cappetta et al., 2006), *formală și estetică* (Bianchi & Bartolotti, 1996; Tran, 2010), referitoare la totalitatea îmbunătățirilor aduse la nivelul formei unui produs din industria modei, fără a interveni în funcționalitatea acestora;
- *inovarea ascunsă* (Hicks & Katz, 1996; NESTA, 2007), introdusă inițial în domeniul medical, aceasta are la bază creativitatea și cuprinde totalitatea inovațiilor implementate și neraportate în statisticile oficiale;
- *inovarea silențioasă* (Andersen, 2011), identificată în domeniul nanotehnologiei, cuprinde aspectele care, deși identificate, nu sunt comunicate pieței din considerente etice sau economice, sunt încă neclare sau replicarea comportă mai multe categorii de costuri.

Analiza teoretică detaliată a procesului de inovare este fundamentată atât pe literatura de specialitate din domeniul marketing (Mulgan & Albury, 2007; Camarero & Garrido, 2008b; Camarero et al., 2011; Vicente et al., 2012), precum și pe studii din domenii conexe (Drucker, 1954; Han, et al., 1993; Mulgan & Albury, 2003; Hult et al, 2004; Marcum, 2008; Xue et al., 2008; Piening, 2011), și rapoarte și standarde europene de cercetare și raportare a inovării (OECD, 2018b; OECD/Eurostat, 2018; NESTA, 2019). Această abordare integrată a condus la elaborarea unui cadru de implementare a inovării (figura 15), care cuprinde, alături de *tipologia inovării*, caracteristicile de *mediu* care determină/facilitează implementarea procesului de inovare; *nivelurile organizaționale* unde implementarea produce efecte benefice, respectiv performanțele sociale și economice obținute. Prin documentarea și analiza coordonatelor celor patru categorii menționate, lucrarea de față conferă o perspectivă de ansamblu a procesului și deschide o serie de noi perspective de cercetare.

Contribuții privind cercetarea empirică

În ceea ce privește cercetarea empirică desfășurată în cadrul lucrării de față, aceasta utilizează triangularea ca abordare metodologică în vederea creșterii validității cercetării. Literatura este precară în relație cu descrierea protocolului de analiză a datelor utilizând metode mixte. Prin preluarea, adaptarea și aplicarea metodologiei la analiza celor două seturi de date colectate prin două metode diferite, lucrarea de față contribuie la dezvoltarea metodologiei de triangulare. Mai mult, caracterul amplu al celor două cercetări calitative asupra cărora s-a aplicat metodologia de triangulare, reunește mai multe elemente ale tipologiei: triangularea cercetărilor, a conceptelor și a surselor de date.

Similar, prin preluarea, adaptarea, implementarea și descrierea în detaliu a protocolului de analiză tematică inductivă, respectiv deductivă, cercetarea de față contribuie la îmbogățirea literaturii privind metodologia cercetărilor calitative în marketingul muzeelor. Demersul este susținut și de elaborarea unui instrument de cercetare calitativă (ghid de interviu semi-structurat) adecvat subiectului investigat, prin preluarea unor itemi validați din literatura de specialitate proprie marketingului muzeelor, precum și din alte studii multidisciplinare și/sau din domenii conexe.

Implicații manageriale

Studierea implementării procesului de inovare în marketingul muzeelor contribuie la identificarea unor surse, respectiv activități generatoare de inovare. Determinarea gradului de implementare a inovării la nivelul instituției contribuie la îmbunătățirea strategiei organizaționale și eficientizarea utilizării resurselor. Astfel, îmbunătățirea performanțelor economice și sociale ale instituției muzeale se materializează în rezultate pozitive la nivelul comunității muzeului (creșterea nivelului de educație, a bunăstării etc), contribuie la creșterea competitivității sectorului cultural (prin implementarea unor soluții inovatoare, transfer de bune practici, eficientizarea utilizării resurselor) precum și la creșterea economică (prin stimularea orientării antreprenoriale a muzeelor, susținerea industriilor creative etc). Dezvoltarea culturală aduce plusvaloare la nivelul întregii societăți.

Lucrarea de față conectează aspectele teoretice cu cele empirice, utilizând, pe tot parcursul său, exemplificări și explicații practice. Acest aspect oferă managerilor și specialiștilor din domeniul cultural o viziune de ansamblu asupra procesului de inovare în marketingul muzeelor, precum și o viziune detaliată, asupra elementelor constitutive ale acestuia. Prin elaborarea grilei de evaluare, cercetarea de față oferă un instrument util practicienilor pentru a determina situația actuală a instituției în raport cu nivelul de dezvoltare al sectorului muzeal. De asemenea, proiectează direcțiile de dezvoltare, precum și etapele de urmat. Acestea sunt clar formulate pentru

a putea fi înglobate în strategie, rămânând totodată destul de fluide pentru a să se adapta instituțiilor cu profil diferit, misiune diferită (în funcție de modelul de muzeologie în care se încadrează, de scop și obiective) dimensiuni (ca amplitudine a colecțiilor diferite; ca număr de angajați, volum de resurse), și implicit cu nivel diferit de dezvoltare și cu misiune diferită. Instrumentul elaborat oferă o viziune de ansamblu asupra strategiei de marketing a muzeului și a direcției în care inovarea poate fi implementată la nivelul fiecărui element al acesteia.

Limitele cercetării

Limitele lucrării de față sunt generate de accesul uneori greoi la literatura de specialitate și penuria de cercetări calitative desfășurate în domeniul marketingului muzeal. De asemenea, din perspectiva eșantionului de manageri și specialiști intervievați, limitele constau în rata ridicată de non-răspunsuri, precum și subiectivitatea manifestată de elite. Dimensiunea și distribuția geografică a eșantionului intervievat, precum și a eșantionului de documente supus analizei diminuează reprezentativitatea rezultatelor. Deși validitatea a fost întărită prin implementarea unei cercetări multi-metodă, acestea reprezintă limite ale cercetării.

Direcții viitoare de cercetare

Elaborarea unei grile de evaluare stabilește direcțiile de implementare a inovării în cadrul instituției muzeale. Cercetarea viitoare își propune ca, pornind de la rezultatele exploratorii ale cercetării actuale, să urmeze două direcții complementare de cercetare, calitativă, respectiv cantitativă. Cercetarea calitativă vizează utilizarea *grounded theory* în vederea completării coordonatelor inovării identificate până în prezent. Acesta presupune interviuarea repetată a unui eșantion de specialiști, care alternează cu analiza rezultatelor în vederea analizei în profunzime a temelor studiate. Ulterior, cercetarea cantitativă, utilizând ca instrument chestionarul, are ca scop elaborarea unor indicatori de măsurare a inovării și a unor strategii de dezvoltare organizațională bazate pe rezultatele oferite de indicatori.

La nivel teoretic, direcțiile viitoare de cercetare urmăresc definirea tipurilor de inovare preluate din alte domenii și identificarea coordonatelor specifice marketingului muzeelor.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Aalst, I. van & Boogaarts, I. (2002). From Museum to Mass Entertainment: The Evolution of the Role of Museums in Cities. *European and Regional Studies*, 9(I), pp.195-209.
2. Aarts, H. (2010). Ce este un muzeu? În: Dochia, D. (Ed.). *Asociația Muzeelor din Olanda. Management Muzeal și Educație Muzeală în România*, București: RNMR.
3. Bakhshi, H. (2009). *Soft innovation: Towards a more complete picture of innovative change*. [pdf] London: NESTA descărcat pe 19.1.2019 de la: <https://media.nesta.org.uk/documents/soft_innovation_report.pdf>.
4. Bakhshi, H. & Throsby, D. (2010). *Beyond Live: digital innovation in the performing arts*. Londra:NESTA.

5. Bakhshi, H. & Throsby, D. (2012). New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications. *International Journal of Cultural Policy*, 18(2), pp.205-222.
6. Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*. 98(5), pp.893-921.
7. Bem-Neamu, R. (2014). În numele muzeului. În: Zbucea, A. (Ed.). *Practica Relațiilor Publice în Muzeu*. București: comunicare.ro.
8. Bishop, C. (2015). *Muzeologia Radicală - sau ce anume e "contemporan" în muzeele de artă contemporană*. Cluj-Napoca: Idea Design & Print.
9. Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
10. Camarero-Izquierdo, C. & Garrido Samaniego, M.J. (2007). How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums. *Journal of Management Development*, 26(9), pp.809-831.
11. Camarero, C. & Garrido, M.J. (2008a). Improving Museums' Performance Through Custodial, Sales and Customer Orientations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), pp.846-868.
12. Camarero, C. & Garrido, M.J. (2008b). The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), pp.413-434.
13. Camarero, C. & Garrido, M.J. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(1), pp. 215-232.
14. Camarero, C., Garrido, M.J. & Vicente, E. (2010). Components of art exhibition brand equity for internal and external visitors. *Tourism Management*, 31(4), pp.495-504.
15. Camarero, C. & Garrido, M.A. (2010). Incentives, organisational identification and relationship quality among members of fine arts museums. *Journal of Service Management*, 22(2), pp.266-287.
16. Camarero, C. & Garrido, M.J. (2011a). Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market orientation, Service Orientation, and Innovation in Museums. *Journal of Service Research*. 15(1), pp.39-58.
17. Camarero, C., Garrido, M.J. & Vicente, E. (2011b). How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums. *Journal of Cultural Economics*, 35(4), pp.247-266.
18. Camarero, C., Garrido, M.J. & Vicente, E. (2012). Determinants of brand equity in cultural organizations: the case of an art exhibition. *The Service industries Journal*, 32(9), pp.1527-1549.
19. Camarero, C. & Garrido, M.J. (2014). Learning and Relationship Orientation: an Empirical Examination in European Museums. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(4), pp.92-109.
20. Camarero, C., Garrido, M.J. & Vicente, E. (2014). Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial. *Journal of Cultural Heritage*, 16(2), pp.228-235.
21. Camarero, C., Garrido, M.J. & San Jose, R. (2016). Efficiency of Web Communication Strategies. The Case of Art Museums. *International Journal of Arts Management*, 18(2), pp.42-62.
22. Camison, C. & Monfort-Mir, V.M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(1), pp.776-789.
23. Cappetta, R., Cillo, P. & Ponti, A. (2006). Convergent designs in fine fashion: An evolutionary model for stylistic innovation. *Research Policy*, 35(1), pp.1273-1290.
24. Castaner, X. (2014). Cultural Innovation by Cultural Organizations. În: Ginsburgh, V.A. & Throsby, D. (Eds.). *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Oxford: Elsevier. (pp.263-276).
25. Chesbrough, H.W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*. [online] descărcat pe 16.09.2018 de la: <<https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>>.

26. Dabija, D.C., Băbuț, R., Dinu, V. & Lugojan, M. (2017). Cross-Generational Analysis of Information Searching based on Social Media in Romania. *Transformations in Business & Economics*, 16(2(41)), pp.248-270.
27. Dabija, D.C., Postelnicu, C. & Pop, N.A. (2014). Metodologie de evaluare a gradului de internaționalizare a programelor de studio în domeniul educației pentru afaceri. *Amfiteatru Economic*, 16(37), pp.558-578.
28. Damanpour, F. & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), pp.419-435.
29. Dawson, B. (2008). Facilitating Innovation: Opportunity in Times of Change. *Museum of Management and Curatorship*, 23 (4), pp.313-331.
30. Dellacorte, V., Savastano, I. & Storlazzi, A. (2009). Service Innovation in Cultural Heritages Management and Valorization. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), pp.225-240.
31. Dobni, B.C. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), pp.539-559.
32. Eid, H. (2017). *The museum innovation model: a museum perspective on open innovation social enterprise and social innovation*. PhD. School of Museum Studies. Leichestre: University of Leichestre.
33. Enkell, E., Gassmann, O. & Chesbrough, O. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), pp.311-316.
34. Farmer, T., Robinson, k., Elliott ,S.J. & Elyes, J. (2006), Developing and Implementing a Triangulation Protocol for Qualitative Health Research. *Qualitative Health Research*, 16(3), pp.377-394.
35. Fereday, J. & Muir-Cochrane, E. (2016). Demonstrating Rigor using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *Interational Journal of Qualitative Methods*, 5(1), pp.80-92.
36. Gassmann, O., Enkel, E. & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), pp.213-221.
37. Godin, B. (2015). Models of innovation: Why models of innovation are models, or what work is being done in calling them models? *Social Studies of Science*, 45(4), pp.570-596.
38. Green, L., Miles, I. & Rutter, J. (2008). *Hidden Innovation in the Creative Sectors*. London: NESTA.
39. Halkett, R. (2007). *Hidden Innovation*. London: NESTA. [online] descărcat pe 10.11.2018 de la:<<http://www.oecd.org/sti/inno/39737401.pdf>>.
40. Henriksen, E. & Frøyland, M. (2000). The contribution of museums to scientific literacy: views from audience and museum professionals. *Public Understanding of Science*, 9(4), pp.393-415.
41. Hetherington, K. (2006). Museum. *Theory, Culture & Society*. 23(1), pp. 597-603.
42. Homburg, C., Schilke, O. & Reimann, M. (2009). Triangulation von Umfragedaten in der Marketing- und Managementforschung: Inhaltsanalyse und Anwendungshinweise. *Die Betriebswirtschaft*. 69, pp.173-193.
43. Hume, M. (2015). To Technovate or Not to Technovate? Examining the Inter-Relationship of Consumer Technology, Museum Service Quality, Museum Value, and Repurchase Intent. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(1), pp.155-182.
44. Jordanova, L. (2006). Objects of Knowledge: A Historical Perspective on Museums. În: Vergo, P. (Ed.). *The New Museology*. London:Reaktion Books, pp22-40
45. Lord, B., Lord, G. & Martin, L. (2012). *Manual of Museum Planning*. Plymouth: AltaMira.
46. Lord, G.D. & Blackenberg, N. (2015). *Cities, Museums and Soft Power*. Washington: The AAM press.
47. Lord Cultural Resources (2018). *Sustainability*. Lord Cultural Resources. [online] descărcat pe 28.09.2018 de la:< <https://www.lord.ca/resources/hot-topics/sustainability>>.

48. Mairesse, F. (2023). *Dictionary of Museology*. Londra: Routledge.
 49. Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (2008). *Marketing Research. An Applied Approach*. Harlow: Prentice Hall.
 50. Mencarelli, R., Marteaux, S. & Pulh, M. (2010). Museums, consumers and on-site experiences. *Marketing Intelligence and Planning*. 28(3), pp.330-348.
 51. Message, K. (2006). The New Museum. *Theory, Culture & Society*. 23 (I), pp.603-606.
 52. Natow, R. (2019). *The use of triangulation on qualitative studies employing elite interviews*. *Qualitative Research*, 20(3), pp.1-14.
 53. Neamu, D. & Enășel, I.O. (Eds.)(2021). *Lobby pentru Muzeu*. [pdf] descărcat pe 10.05.2023 de la < https://museumsmeetmuseums.ro/wp-content/uploads/2021/11/Manual_de_lobby_muzeal.pdf>.
 54. Norris, L. & Tinsdale, R. (2014). *Creativity in Museum Practice*. Walnut Creek: Left Coast Press.
 55. Pearse, N. (2019). An Illustration of a Deductive Pattern Matching Procedure in Qualitative Leadership Research. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 17(3), pp. 143-154.
 56. Pol E. & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), pp.878-885.
 57. Pop, C.M. & Dabija, D.C. (2009). *Târgurile și expozițiile: instrumente moderne de marketing*. Cluj-Napoca: Risoprint.
 58. Ridley, M. (2020). *Inovația. Cum funcționează & de ce-i prieste libertatea?*. București: Nemira Publishing House.
 59. Simon, N.(2010). *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0.
 60. Stoneman, P. (2016). On Soft Innovation: Changes in Product Form and the Definition and measurement of innovation. *Rivista Internazionale Di Scienze Sociali*, 124(2), pp.105-126.
 61. Stoneman, P. (2018). The Diffusion of Innovations: Some Reflections. *International Journal of the Economics of Business*, 25(1), pp.85-95.
 62. Weil, S.E. (2007). From being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum. În: Sandell, R. & Janes, R.R. (Eds.). *Museum Management and Marketing*. Londra: Routledge.
 63. West, J., Vanhaverbeke, W. & Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A Research Agenda. În: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: University Press. Cap 14.
 64. Voss, G.B., Montoya-Weiss, M. & Voss, Z.G. (2006). Aligning Innovation with Market Characteristics in the Nonprofit Professional Theater Industry. *Journal of Marketing Research*. 43(2), pp. 269-302.
 65. Weil, S.E. (2007). From being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum. În: Sandell, R. & Janes, R.R. (Eds.). *Museum Management and Marketing*. Londra: Routledge.
 66. West, J., Vanhaverbeke, W. & Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A Research Agenda. În: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: University Press. Cap 14.
 67. Zbucea, A. (2015). Museums as Theme Parks - A Possible Marketing Approach?. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(3), pp.483-507.
- Rapoarte ale organizațiilor**
68. AAM (2017). *Facing Change Report*. [online] descărcat pe 10.08.2018 de la: <<https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/AAM-DEAI-Working-Group-Full-Report-2018.pdf>>.
 69. AAM (2018). *Center for Future of Museums*. [online]. descărcat pe 10.01.2019 de la: <<https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/>>.
 70. Art Fund (2018). *Calm and Collected*. [online]. descărcat pe 10.01.2019 de la: <https://www.artfund.org/assets/national-art-pass/artfund_calm-and-collected-wellbeing-report.pdf>.

71. CSI (2018). *Defining Social innovation*. [online]. descărcat pe 10.12.2018 de la: <<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>>.
72. CMF (2017). *TrendsWatch*. [online]. descărcat pe 10.12.2018 de la: <<https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-2017/>>.
73. CMF (2018). *TrendsWatch*. [online]. descărcat pe 12.01.2019 de la: <<https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/07/Download-TrendsWatch-2018.pdf>>.
74. CMF (2019). *TrendsWatch*. [online]. descărcat pe 10.03.2020 de la: <<https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-2019/>>.
75. CMF (2020). *TrendsWatch*. [online]. descărcat pe 05.01.2022 de la: <<https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-navigating-a-disrupted-future/>>.
76. CMF (2021). *TrendsWatch*. [online]. descărcat pe 10.04.2022 de la: <<https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-museums-as-community-infrastructure-2022/>>.
77. NEMO (2023). *Developing Education and Public Engagement in Museums*. [online]. descărcat pe 25.05.2023. de la <https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/Publications/NEMO_Working_Group_LEM_Publication_Developing_Education_and_Public_Engagement_in_Museums_05.2023.pdf>.
78. OECD (2018a). *Frascati Manual - 2015 Edition: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. [online]. descărcat pe 12.10.2018 de la: <<http://www.oecd.org/sti/inno/Frascati-Manual-2015-Flyer-EN.pdf>>.
79. OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. [online]. descărcat pe 12.10.2018 de la: <https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#page4>.
80. Wilkening Consulting (2018). *Data Stories: Knowledge, Curiosity, Empathy, Creativity*. [online]. descărcat pe 12.12.2018 de la: <<http://www.wilkeningconsulting.com/data-stories.html>>.
81. Wilkening Consulting (2020). *Museums and the Pandemic: Data Stories #2*. [online]. descărcat pe 10.04.2022 de la: <http://www.wilkeningconsulting.com/uploads/8/6/3/2/86329422/museums_and_the_pandemic_-_data_story_2_-_wilkening_consulting.pdf>.
82. Wilkening Consulting (2020). *Data Stories #8: Virtual Content*. [online]. descărcat pe 10.04.2021 de la <http://www.wilkeningconsulting.com/uploads/8/6/3/2/86329422/wlk_pandemic_data_story_8.pdf>.
83. Wilkening Consulting (2020). *Data Stories #9: Relevancy in a Tumultuous 2020*. [online]. descărcat pe 10.04.2022 de la <http://www.wilkeningconsulting.com/uploads/8/6/3/2/86329422/wlk_pandemic_data_story_9_v2.pdf>.
84. Wilkening Consulting (2021). *Curiosity, Compassion and Community: The Traits of Inclusive People*. [online]. descărcat pe 10.04.2022 de la <http://www.wilkeningconsulting.com/uploads/8/6/3/2/86329422/2021_data_story_-_traits_of_inclusive_people.pdf>.
85. Wilkening Consulting (2021). *Virtual Audiences: Part 1*. [online]. descărcat pe 10.04.2022 de la <http://www.wilkeningconsulting.com/uploads/8/6/3/2/86329422/2021_data_story_-_traits_of_inclusive_people.pdf>.
86. Wilkening Consulting (2021). *Virtual Audiences: Part 2*. [online]. descărcat pe 10.04.2022 de la <http://www.wilkeningconsulting.com/uploads/8/6/3/2/86329422/2021_data_story_-_traits_of_inclusive_people.pdf>.

Anexa 1: Ghid interviu

Ghid de interviu

Acest interviu face parte din cadrul tezei de doctorat care are ca tema implementarea inovării în muzee și are ca scop elaborarea unui set de indicatori pentru măsurarea gradului de implementare a inovării în muzee. Studiul empiric își propune și formularea unei definiții a inovării în muzee.

Vă rugăm să acordați o parte din timpul Dvs. prezentei cercetării și să răspundeți argumentat la următoarele întrebări. Vă informăm că datele colectate în cadrul acestui interviu sunt confidențiale.

Vă mulțumim pentru timpul acordat!

I. Definirea și tipologia inovării	
1.	Sunteți familiarizat cu conceptul de inovare? Ce înțelegeți prin inovare în contextul unui muzeu? Vă rugăm detaliați răspunsul.
2.	Ce inovații ați implementat la nivelul produselor și serviciilor muzeului Dvs. în ultimii trei ani? Ce schimbări au produs acestea la nivelul activității și performanțelor muzeului?
2.1.	Ce obiective considerați că ar trebui să îndeplinească implementarea inovațiilor în activitatea muzeului? În ce fel?
2.2.	Care este sursa inovațiilor tehnologice pe care le implementați? Sunt dezvoltate de angajații muzeului, prin colaborări sau sunt achiziționate de la terți?
2.3.	În ce fel considerați că inovațiile la nivelul strategiei de marketing influențează performanțele muzeului? Vă rugăm exemplificați.
2.4.	Din ce domenii provine echipa de conducere a muzeului Dvs., respectiv angajații muzeului Dvs.?
2.5.	Considerați că implementarea inovațiilor tehnologice în experiența de vizitare îmbunătățește calitatea experienței pentru vizitatori sau reprezintă o barieră? Vă rugăm detaliați.
3.	Cum considerați că schimbul (liber) de informații și colaborarea cu alte organizații din mediul în care activează muzeul influențează îndeplinirea misiunii muzeului?
4.	În ce măsură considerați că este important să acordați atenție componentei estetice a inovațiilor implementate de muzeu?
5.	Ce indicatori folosiți pentru măsurarea inovării în muzeul Dvs.? Ce indicatori ați adăuga?
II. Contextul implementării inovării	
6.	Ce efecte au schimbările din mediu asupra muzeelor? În ce fel considerați că bunele practici ale unor muzee și/sau impunerea unor standarde influențează activitatea muzeului Dvs.? Dar a muzeelor în general?
6.1.	Care considerați că sunt caracteristicile unui muzeu adaptabil la schimbare?
6.2.	Considerați că există legătură între dimensiunea muzeului și capacitatea sa de inovare? Vă rugăm detaliați.
6.3.	Care sunt sursele (interne sau externe) care considerați că generează idei inovatoare implementabile în muzee?
6.4.	Care considerați că sunt abilitățile și atuurile unui manager care contribuie la dezvoltarea capacității de inovare a muzeelor?
6.5.	Considerați că există legătură între sursele de finanțare a muzeului și capacitatea sa de inovare? Care considerați că sunt sursele cele mai potrivite de finanțare a inovării?
6.6.	Care considerați că sunt cele mai mari bariere în calea inovării?
III. Misiunea și viziunea organizațională	

7.	Muzeul Dvs. are o misiune motivantă și clar formulată? În ce fel considerați că misiunea organizației influențează îndeplinirea obiectivelor muzeului?	
	7.1.	În ce fel considerați că misiunea organizațională a muzeului influențează atitudinea organizației față de risc?
	7.2.	În ce fel considerați că misiunea organizațională influențează gradul de implementare a inovării în muzeu?
	7.3.	Considerați că există o legătură între viziunea organizației împărtășită de membrii organizației și gradul de implementare a inovării în muzee?
IV. Orientarea strategică a muzeelor		
8.	Considerați că preocuparea muzeelor pentru nevoile și așteptările publicului influențează procesul de inovare? De ce? Ce acțiuni întreprinde muzeul care adoptă această orientare spre consumator?	
	8.1.	În ce măsură considerați că preocuparea muzeelor pentru învățare influențează procesul de inovare? De ce? Ce acțiuni întreprinde muzeul pentru a adopta orientarea spre învățare
	8.2.	Considerați că muzeul ar trebui să investească constant în identificarea soluțiilor pentru rezolvarea problemelor?
	8.3.	Considerați că angajații și colaboratorii muzeului contribuie la găsirea și implementarea ideilor inovatoare? Vă rugăm detaliați.
	8.4.	În ce fel considerați că preocuparea muzeului pentru conservarea patrimoniului influențează procesul de inovare? Vă rugăm detaliați.
	8.5.	Considerați că diferențierea și orientarea muzeului spre implementarea activităților de marketing influențează procesul de inovare? Vă rugăm detaliați.
	8.6.	Considerați că muzeul ar trebui să cultive competiția sau cooperarea cu concurenții din mediul în care activează? Ce fel de acțiuni întreprinde muzeul în acest sens? Dar cu ceilalți actori din mediul în care activează?
	8.7.	În ce măsură considerați că este important ca muzeul să investească în relațiile cu donatorii și membrii săi? Ce acțiuni considerați că ar trebui să întreprindă muzeele? Vă rugăm detaliați.
V. Activități generatoare de inovare		
9.	În funcție de care considerente alegeți acțiunile care urmează să fie implementate? Cum determinați potențialul inovator al unei acțiuni a muzeului?	
VI. Cheltuieli cu activități generatoare de inovare		
10.	Care sunt activitățile generatoare de inovare care cauzează cele mai mari cheltuieli muzeului Dvs.?	
VII. Rezultatele implementării procesului de inovare		
11.	În ce fel considerați că sunt influențate performanțele muzeului în care lucrați de implementarea proceselor de inovare?	
	11.1.	În ce fel considerați că sunt influențate performanțele economice ale muzeului în care lucrați de implementarea proceselor de inovare?
	11.2.	În ce fel considerați că sunt influențate performanțele sociale ale muzeului în care lucrați de implementarea proceselor de inovare?
12.	Considerați că este important ca muzeele să fie preocupate de problemele globale care afectează societatea? Ce acțiuni ar trebui să întreprindă?	

