

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KULTURNO-KREATIVNI TURIZEM V MUZEJSKI DEJAVNOSTI:
ANALIZA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V
MESTNEM MUZEJU IDRIJA**

Ljubljana, januar 2018

ANKA RUPNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anka Rupnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Kulturno-kreativni turizem v muzejski dejavnosti: analiza strateškega managementa v Mestnem muzeju Idrija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 29.1.2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKI MANAGEMENT	4
1.1 Zgodovinski razvoj strateškega managementa	4
1.2 Opredelitev strateškega managementa	8
1.2.1 Oblikovanje strategije.....	10
1.2.2 Izvajanje strategije	14
1.2.3 Ocenjevanje strategije	18
2 GLOBALNI TRENDI V TURIZMU	21
2.1 Trajnostni razvoj turizma.....	23
2.2 Kulturni turizem	27
2.3 Kreativni turizem	29
3 MUZEJSKA DEJAVNOST.....	34
3.1 Strateški management v muzejski dejavnosti	35
3.2 Trendi v muzejski dejavnosti.....	41
4 ANALIZA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V MESTNEM MUZEJU IDRIJA	46
4.1 Predstavitev Mestnega muzeja Idrija.....	49
4.2 Postopki strateške analize	52
4.2.1 Razvojni cilji	52
4.2.2 Strateška analiza	54
4.2.3 Strateška usmeritev.....	59
4.2.4 Strateško načrtovanje.....	59
SKLEP	62
LITERATURA IN VIRI	64
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvoj strateškega managementa.....	6
Tabela 2: Organiziranost glede na izbrano kulturno znamenitost.....	57
Tabela 3: Strinjanje s trditvami glede izbrane kulturne znamenitosti	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Model strategije	5
Slika 2: Model strateškega managementa	9
Slika 3: Strateški procesi odločanja	17
Slika 4: Razvoj trajnostnega turizma	25
Slika 5: Kulturni viri	29
Slika 6: Model kreativnega turizma	32
Slika 7: Razvoj kreativnega turizma	33
Slika 8: Model trženja storitev v muzejih	36
Slika 9: ICOM smernice za profesionalni razvoj zaposlenih v muzejih	38
Slika 10: Osnovni elementi procesa strateškega managementa v muzejski dejavnosti	39
Slika 11: Koncept vizionarstva in pogleda v prihodnost (angl. <i>futuring</i>)	43
Slika 12: Znanje za 21. stoletje	45

UVOD

Svetovno znani in visoko cenjeni muzeji, kot so po mnenju Capriotti (2010) npr. Louvre, t.i. narodni muzej Francije ali pa Britanski muzej v Angliji in Muzej Prado v Španiji, se vsi nahajajo v metropolah s pomembno gospodarsko strukturo. Za vse je značilno, da imajo strateško lego, so na stičišču različnih kultur, imajo visoko stopnjo naseljenosti, razvoja ter ekonomske moči, ki jim v določeni meri omogoča lažje delovanje pri razvoju in prenosu muzejskih aktivnosti širši javnosti. Kljub temu pa ti muzeji predstavljajo le izbrano peščico od vseh muzejev in razstavišč, ki se nahajajo v glavnih ter obrobni mestih Francije, Anglije in Španije. Capriotti (2010) si v nadaljevanju zastavlja vprašanje, kako naj si manjši muzeji v odročnejših mestih zagotovijo vsaj delček prepoznavnosti, ki jo imajo večji muzeji, locirani v pomembnejših gospodarskih središčih.

Konkurenčnost ni več odvisna samo od uspešnega upravljanja s stroški poslovanja, ampak tudi od zmožnosti, kako uspešno mesta oz. institucije, podjetja, prebivalci poskušajo ustvariti privlačnost ponudbe, s katero privabljajo zainteresirane obiskovalce, morebitne vlagatelje ter ponudijo dodano vrednost tudi za prebivalstvo, npr. kam iti, kje vlagati in tudi kje kvalitetno živeti (Apostolakis, Jaffry, Sizeman & Cox, 2015).

Vse od začetka raziskav v turizmu so se po mnenju Chang, Backman in Huang (2014) raziskovalci osredotočali predvsem na raziskovanje vzroka, zakaj ljudje potujejo in kaj jih pri tem motivira. Prav vprašanje motivacije, ki odločilno vpliva na potovanje pa je še vedno aktualna tema pri raziskavah v turizmu. Chang et al. (2014) v nadaljevanju opredeljujejo kulturni turizem kot enega izmed glavnih trendov na svetovnem turističnem trgu in v določeni meri vpliva na ekonomski položaj neke države. Z razvojem turizma so turisti postali vse bolj aktivni, zahtevnejši ter si želijo v svoja potovanja vključiti nove in nepozabne izkušnje. Z vidika poslovne ekonomije je torej jasno, da mora kulturni turizem v svojo ponudbo vključiti večjo interaktivnost in ustvarjalnost za zadovoljitev potreb in želja sodobnih potrošnikov. Pri tem je potrebno preučiti psihologijo turistične potrošnje v okviru možnosti kreativnosti turističnih destinacij ter s pomočjo motivacije vplivati na ljudi, da se odločijo obiskati neki turistični kraj, katerega si bodo želeli ponovno obiskati, kar mora postati ključna naloga in pomemben ukrep za upravljalce, vodje, managerje itd.

Po mnenju Richard in Marques (2012) moramo gledati na turizem kot na sestavni del socialno-ekonomskega sistema. To postane bistvenega pomena, če je turizem namenjen kot instrument za razvoj skupaj s politiko turizma, ki se ukvarja z lokalnim razvojem človeških virov, krepi zmogljivosti, institucionalne in tehnološke inovacije, pospešuje lokalno kulturo in še več. Hiter razvoj ustvarjalnih strategij na področju turizma odraža revolucijo na področju turističnega povpraševanja ter predstavlja načrt sodobne turistične politike, kako združiti skupnost ter doprinesti k oživitvi lokalne kulture. Mnoga mesta se tako trudijo, da bi postala poznana kot kreativna destinacija, ki privablja poleg turistov in obiskovalcev tudi

kreativne in izobražene ljudi. Medtem ko je kulturni turizem v večji meri temeljil na izmenjavi kulturnega in ekonomskega kapitala ter je tesno povezan z vzponom simbolne ekonomije, ima kreativni turizem fleksibilnejšo obliko.

Apostolakis et al. (2015) poudarja, da se promocija določenega mesta ali destinacije v globalnem smislu prične na lokalni ravni že pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti, kot so ohranjanje edinstvene ter avtentične ponudbe, izkoriščanje lokalnih kulturnih virov, znamenitosti ter dediščine kot tudi nabor formalnih in neformalnih odnosov med lokalnimi deležniki. Potrebno je ustvarjati sinergijo, vizijo, aktivnosti, inovativen proces ter s tem dovolj dobre konkurenčne pogoje, da se lahko edinstvena lokalna destinacija okrepi ter postane mednarodno poznana turistična zanimivost in s tem se tudi prične izkoriščati potencial mesta, ki si ga želijo videti obiskovalci.

Kreativni turizem predstavlja orodje za obnovo in revitalizacijo kulturnih virov, prav tako pa lahko zagotavlja sredstvo za razvoj trajnostnih modelov turizma, ki pa mora biti prilagojeno vsakemu območju posebej, od podeželja do večjih mestnih središč. Na splošno velja, da kreativni turizem predstavlja vir za vnovično oživitev mesta. Mesta pridobijo na pomenu, kar je posledica sodelovanja in kreiranja novih možnosti (Richard & Marques, 2012).

Države in območja se po mnenju Fayos Solá (2014) razlikujejo po strukturnih in političnih sistemih in morda je težko zagotoviti okvir procesa, ki se prilega vsem destinacijam tako v razvitem kot razvijajočem se svetu. Glavna načela pri zagotavljanju okvirnega procesa naj bi bila usmerjanje potreb po trajnostnem in uravnoteženem razvoju ter prilagodljivejšem pristopu, ki vključuje specifične situacijske razmere vsake destinacije.

Wilkinson in Kannan (2013) predstavljata strateški management na področju raziskav kot širino idej in sistem upravljanja, ki z vpeljavo sprememb v delovanju neke družbe, institucije izboljša njeno učinkovitost in uspešnost poslovanja.

Sollosy (2013) opredeljuje, da razvoj primerne strategije zahteva sposobnost sprejemanja pravilne taktike glede na zmožnost ter negotovost, ki ne izhaja samo iz nepopolnih informacij, ampak tudi iz nevidnosti celotnega spektra dogodkov. Po njegovem mnenju ni več pomembno le to, da hitreje tečemo, ampak da hitreje razmišljamo, zato vsaka institucija potrebuje strategijo, strateški plan in prijem strateškega managementa, da je sposobna zagotoviti preživetje v vedno bolj konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju.

Namen raziskovalnega dela je odgovoriti na vprašanje, kako lahko Mestni muzej Idrija preseže svojo »majhnost« prepoznavnosti ter si poleg uspešnega delovanja v lokalnem okolju zagotovi še večji mednarodni ugled, obiskanost ter poskrbi za kulturni in turistični razvoj območja. Z magistrskim delom želim prispevati k večji prepoznavnosti ter razvoju na

območju delovanja Mestnega muzeja Idrija, od katerega bi imeli korist tako celotna lokalna skupnost kot tudi turisti in naključni obiskovalci.

Temeljna teza magistrskega dela je, da vpeljava strateškega managementa na področju muzejske dejavnosti vpliva na izboljšano poslovanje Mestnega muzeja Idrija ter večjo obiskanost in zadovoljstvo obiskovalcev, hkrati pa poskrbi tudi za kulturni in turistični razvoj Idrijsko-Cerkljanske regije.

Cilj raziskovalnega dela je preučiti možnost kreativnega pristopa strateškega managementa na področju muzejske dejavnosti z vpeljavo kreativnega turizma na podlagi trajnostnih razvojnih modelov. Analizirati želim obiskovalce in uporabnike muzejskih storitev ter obenem turiste ter njihovo motivacijo za obisk določene kulturno-turistične znamenitosti. Podati želim priporočila, kako lahko muzej vpliva na motivacijo obiskovalcev oz. turistov ter pri tem izboljša svoje poslovanje. Na podlagi raziskave s spletno anketo želim potrditi oz. zavreči spodaj navedene hipoteze:

- **H 1:** Razvoj turizma ima pozitiven vpliv na Idrijsko-Cerkljansko regijo.
- **H 2:** Pestrost ponudbe ima večji vpliv na obisk in zadovoljstvo turistov.
- **H 3:** Spremenjene navade turistov zahtevajo spremembe in prilagoditve v poslovanju.

Metode dela in vsebinska struktura magistrskega dela. Pri pisanju magistrskega dela sem vključila več načinov raziskovanja:

1. Deskriptivna analitična metoda – proučitev teoretične podlage ter sekundarnih virov podatkov, ki predstavljajo povzetke ugotovitev iz tuje in domače strokovne literature.
2. Komparativna metoda – primerjava in ugotovitve avtorjev.
3. Metoda empiričnega raziskovanja – na podlagi raziskave, ki je bila opravljena s pomočjo metode spraševanja v obliki spletne ankete.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri glavna poglavja. V uvodnem delu so predstavljeni problematika, namen in cilj magistrskega dela. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi pojma strateškega managementa, njegovih konceptov, strategij in omejitev. V drugem poglavju je osredotočenost na globalno okolje v turizmu, kjer je podrobneje opredeljena pomembnost in vloga vključitve strateškega managementa na različna področja delovanja. Tretje poglavje se še bolj približa jedru in namenu izdelave magistrskega dela ter predstavlja način uvajanja strateškega managementa v izbrani instituciji, v mojem primeru na področju muzejske dejavnosti. V četrtem poglavju je predstavljena raziskava o strategiji kreativnega pristopa uvedbe strateškega managementa na primeru možnosti uvedbe kulturno-kreativnega turizma ter potencial turističnega razvoja na območju delovanja Mestnega muzeja Idrija. Sledi še končna diskusija na podlagi celotnega magistrskega dela.

1 STRATEŠKI MANAGEMENT

Razvoj strateškega managementa se je pričel s prvotno obliko vojaške strategije. V začetku 18. stoletja je bila po mnenju Ackoff (1990) v vojaški literaturi prvič predstavljena beseda strategija, ki izhaja iz grške besede *stratēgos*. Sestavljena je iz dveh besed: *stratos*, ki pomeni vojsko, ter *ago*, ki v stari grščini predstavlja vodenje/usmerjanje/premikanje (MBA Skool, 2016).

1.1 Zgodovinski razvoj strateškega managementa

Povod za organizirane oblike strategije je po mnenju Sollosy (2013) nastal iz človekove potrebe po obrambi ali za poraz njegovih nasprotnikov. Skozi zgodovino je konkurenca za skupne vire med subjekti postala vse bolj intenzivna in zaradi tega so postali načini, kako doseči konkurenčno prednost, vse bolj izraziti in pomembni. Prvotna oblika uporabe strategije v vojaške namene je bila odgovorna za vzpon in padec narodov in njihovih ljudi ter je nenazadnje povzročila velike spremembe na zemljevidu sveta. Uspešnost uporabe strategije v vojski pa je imela velik vpliv na njeno sprejetje in prilagoditev ter razvoj koncepta strategije tudi v poslovnem svetu.

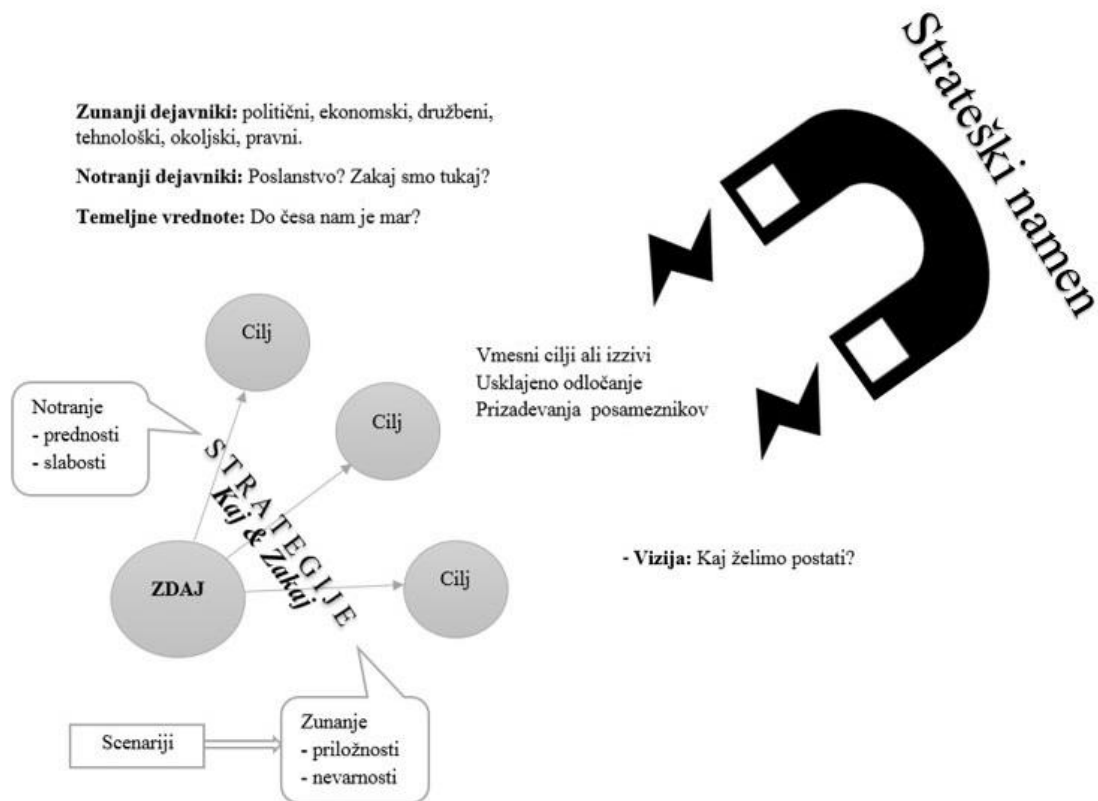
Strategija se je preoblikovala, razvijala in ohranila svoje koncepte tudi v modernem poslovnem svetu, kjer se skupaj s strateškim managementom razvija dalje. V poslovnem svetu so trenutno aktualna nova t.i. *start-up* podjetja. Dollinger (2008) je mnenja, da je rezultat skoraj vseh aktualnih *start-up* podjetij preoblikovanje v neko novo gospodarsko družbo. Vsaka gospodarska družba ima namreč neko obliko, strukturo in strategijo, ki ji omogoča, da lažje prodre na trg ali si ustvari lasten trg in s svojim načinom poslovanja brani in krepi položaj na tržišču. Bistven namen gospodarske družbe je ta, da s poslovno strategijo pretvarja vire, ki jih ima na voljo, in s tem ustvarja dodano vrednost za svoje stranke. Vendar pa je lahko gospodarska družba še več kot to. Gospodarska družba je sestavljena iz ljudi, ki imajo znanje in talente, vrednote in prepričanja in spoznanje, da lahko s skupnim delom in sodelovanjem ustvarijo nekaj edinstvenega ter pomembno vplivajo na nadaljnji razvoj poslovnega sveta.

Ne glede na obstoj številnih in različnih definicij strategije, jo lahko najenostavneje izrazimo, kot »kaj« in »zakaj« mora neka organizacija storiti in ne »kako« ali »kdaj« mora to storiti. Vsaka dobra organizacija je namreč v osnovi vodena iz njenih ključnih dejavnosti poslovanja in šele nato iz ustvarjanja dobička (Phillips, 2011).

Na Sliki 1 je predstavljen enostavni model strategije. Največji magnet za strategijo gospodarske družbe je v njenem strateškem namenu in viziji, kaj želi postati. Pri tem analizira možne scenarije glede notranjih prednosti ali slabosti in zunanjih priložnosti ali nevarnosti svojega poslovanja. Obenem upošteva temeljne vrednote gospodarske družbe, si

postavlja vmesne cilje, izpolnjuje začasne izzive ter usklajeno odloča na podlagi prizadevanj posameznikov.

Slika 1: Model strategije



Povzeto in prirejeno po L. D. Phillips, *What is strategy?*, 2011, str. 927.

Za razumevanje pojma strategije je po mnenju Phillipsa (2011) potrebno zavedanje, kje je določena gospodarska družba »zdaj«, kakšna je njena trenutna situacija ter kakšni so njeni notranji in zunanji dejavniki, ki jih lahko povzamemo z različnimi matrikami, npr. SWOT in PESTEL. Gospodarska družba pri tem išče odgovore na vprašanja, kot so: Ali ima gospodarska družba jasno postavljeno poslanstvo? Kakšne cilje ima? Kakšne so organizacijske temeljne vrednote? Si lahko gospodarska družba zastavi njen strateški namen in začne uresničevati želje, kaj si želi postati v prihodnosti, kam se bo usmerila in kateri so/bodo njeni ključni dejavniki? Vizija gospodarske družbe naj predstavlja odgovore na zgoraj zastavljena vprašanja in njen izziv, ki si ga je zadala doseči. Magnet metaforično predstavlja različne poti za doseg kratkoročnih ciljev, ki se realizirajo v dolgoročno vizijo gospodarske družbe.

Ne glede na to, kako poimenujemo strategijo, naj si bo vojaška ali poslovna, je pomembno to, da se jo učinkovito uporablja. Potreba po uporabi konceptov strategije je bila po mnenju Brackerja (1980) vse večja po drugi svetovni vojni, ko so se razmere poslovanja iz dokaj

stabilnega okolja spremenile v hitro spreminjajoče se in vse bolj konkurenčno okolje. Prva, ki sta koncept strategije uporabila v poslovnem svetu s t.i. teorijo iger, sta bila po njegovem mnenju Von Neumann in Morgenstern.

Vse bolj strateško razmišljanje in odločanje na podlagi strategij je bila tudi tema velikega interesa na področju raziskovanja razvoja strateškega managementa (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Strategija je po mnenju Bonna (2005) tesno povezana s kreativnostjo, saj predstavlja ustvarjanje novih idej in razvoj novih rešitev za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Sposobnost uporabe kreativnosti pri ustvarjanju alternativ in raziskovanje o obstoju alternativ za izboljšano poslovanje je ključnega pomena za razvoj edinstvenih strategij in akcijskih programov. De Bono (1996) pa poudarja, da brez kreativnosti ne moremo v celoti izkoristiti informacij in izkušenj, ki so nam že na voljo in katere so omejene na starih strukturah, starih vzorcih, starih konceptih in starem dojemanju.

Po mnenju Guerras Martin, Madhok in Montoro Sánchez (2014) je bila uspešnost prijemov strateškega managementa potrjena s številnimi temami, ki so bile analizirane ter uporabljene v raziskovalnih metodologijah. Različne teorije in pristopi, ki so obravnavane v različnih raziskavah so bile razvite z namenom, da pojasnijo razloge, na katerih temelji ta tako zaželena konkurenčna prednost in dolgoročni uspeh gospodarskih družb.

Tabela 1: Razvoj strateškega managementa

Obdobje	1960	1970	1980	1990	2000
	Definicija strategije	Konceptualizacija strateškega managementa	Industrijski, organizacijski ter ekonomski vidik strategije	Strategija na podlagi virov	Nova paradigma za strateški management
Nekateri vodilni avtorji	Chandler (1962) Ansoff (1965) Learned et al. (1965) Andrews (1971)	Rumelt (1974) Mintzberg (1978) Ansoff (1979)	Porter (1980) Porter (1986)	Bartlett (1979) in Ghoshai (1986) Wernerfelt (1984) Barney (1991) Prahalad in Hammel (1990)	Nonaka (1991) Hammel (2000) Pfeffer in Sutton (2000)
Prevladujoča tema	Strategija podjetja, planiranje in rast	Vsebina in proces strateškega managementa	Razvoj konkurenčne prednosti	Razvoj zmožnosti na podlagi virov	Učenje, znanje in inovacije
Utemeljitev	Strategija kot pravila za odločanje	Ocenjevanje in izvajanje kritičnih vidikov oblikovane strategije	Analiza konkurenčne prednosti skozi generične strategije	Dragoceni, redki in težko posnemljivi viri so vir trajne konkurenčne prednosti	Dinamični strateški model na podlagi informacij, pridobivanja novega znanja ter učenja
Strateški koncepti, orodja in tehnike	SWOT analiza, Krivulja učenja, BCG matrika	Veriga vrednosti	Strateške odločitve, Porterjev model petih silnic	Ključne sposobnosti, Teorija iger, Sistem vrednosti	Nov integriran sistem informacijske tehnologije

Povzeto in prirejeno po D. Melé & M. Guillén, The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility, 2006, str. 2.

V Tabeli 1 je prikazan razvoj strateškega managementa po obdobjih le nekaterih avtorjev, ki so predstavljali strateške koncepte, orodja in tehnike strateškega managementa. Vendar kako opredeliti razvoj strateškega managementa, če se zatika že pri definiranju osnovnega pojma, kot je strategija. Ansoff (1991) poudarja, da večina avtorjev, ki so razpravljali o strategiji, le-te ne definira natančno; večina definicij je prav tako v neskladju in večina teoretikov o strategiji tudi ne prizna obstoja takšnega nesoglasja. Bracker (1980) opisuje, da je bilo največ nesoglasij glede (1) širine koncepta poslovne strategije, (2) komponent strategije in (3) vključujočih procesov pri oblikovanju strategije.

Bracker (1980) glede na različne definicije različnih avtorjev povzame poslovno strategijo kot neko okoljsko ali situacijsko analizo, ki se uporabi pri določanju stanja gospodarske družbe na področju njenega delovanja in kako lahko sredstva, ki jih ima na voljo, uporabi na ustrezen način, da doseže svoje strateške cilje. Strateški management pa opredeli kot neposredno organizacijsko uporabo konceptov poslovnih strategij, ki so bile razvite v akademski sferi.

Organizacije lahko izvajajo strateški management in sledijo samo splošni strategiji poslovanja. To je, da poslujejo z nižjimi stroški, uvajajo diferenciacijo. Toda strategij je lahko več in pri svojem poslovanju lahko poskušajo združiti dve ali več različnih strategij. Porter in drugi avtorji poudarjajo, da je prav kombinacija več strategij optimalna, predvsem zaradi ustvarjanja kompromisov, ki so del osnovnih strategij, in temu primerno tudi vodi v uspešnejše poslovanje organizacij (Parnell, 2010).

Po mnenju Sollosyja (2013) so Chandler, Ansoff, Porter, Mintzberg, Hammel samo nekateri izmed vidnejših avtorjev, ki so oblikovali razpravo o strategiji v zadnji polovici 20. stoletja in prav njihovi prispevki so nesporno zagotovilo in podlaga za nadaljnjo razpravo v zvezi z omenjeno strategijo v strateškem smislu. Jasno postaja, da je področje strateškega managementa disciplina, ki se še razvija in se bo razvijala tudi v prihodnje. Potrebno je, da bomo znali dohajati dinamične značilnosti sodobnega poslovanja v nepredvidljivem svetu, ki se stalno razvija ter kjer je prihodnost nepredvidljiva glede na kaotično naravo dogodkov. Območje potencialne uporabnosti pa je področje teorije kaosa, ki preučuje osnovno vedenje sistemov, ki so vladali s preprostimi fizikalnimi zakoni. Največji doprinos teorije kaosa je ta, da lahko še tako enostaven sistem povzroči izjemno kompleksnost sistema. Strategija mora biti prožna in prilagodljiva. Stara pravila dolgoročne konkurenčne prednosti niso več primerna. V statičnem svetu načrtovanje deluje uspešno, v dinamičnem okolju pa načrti redko delujejo. V obdobju petih desetletij se je strateški management počasi razvil v izrazito pomembno disciplino.

1.2 Opredelitev strateškega managementa

Že od začetkov razvoja strateškega managementa je le-ta skušal odgovoriti na temeljno vprašanje, kako doseči trajno konkurenčno prednost. V teh prizadevanjih je strateški management razvijal teorije in koncepte, ki preučujejo zunanje ter notranje okolje organizacij, ter širil razvoj idej in metodološkega napredka za napoved primerne strategije, ki bo organizacijo vodila skozi uveljavitev sprememb (Herrmann, 2005).

V nadaljevanju povzemam opredelitve strateškega managementa različnih avtorjev. Opredelitve nakazujejo dinamičnost strateškega managementa ter močno prepletenost poslovnih funkcij, kot sta npr. strateško razmišljanje in strateško načrtovanje, in različnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje gospodarskih družb.

Nioață in Stăncioiu (2013) predstavljata, da je management sistem za analiziranje dejavnikov, ki določajo dinamičen razvoj organizacije kot tudi njen vpliv interakcije, s pomočjo katere ugotovimo obnašanje poslovnega sistema organizacije v prihodnosti. Sodobni management je dinamična dejavnost v sistemu stalnega spreminjanja, kot ga določa zunanje okolje, da se organizaciji zagotovi sposobnost konkuriranja ter prilagajanja zahtevam na trgu.

Gandolfi (2013) poudarja, da strateški management vključuje strateško načrtovanje in je več kot samo niz managerskih orodij in tehnik. V svojem bistvu strateški management predstavlja način mišljenja, miselni pristop, ki nenehno spremlja, analizira in ocenjuje spremembe v notranjem ter zunanjem okolju podjetja. Sodoben strateški management po mnenju Rampersada (2001) vključuje metode in postopke za izboljšanje poslovanja celotne organizacije korak za korakom, na sistematičen in strukturiran način. Razvoj poslanstva gospodarske družbe, njene vizije in vrednot mora vključevati vse dejavnike organizacije.

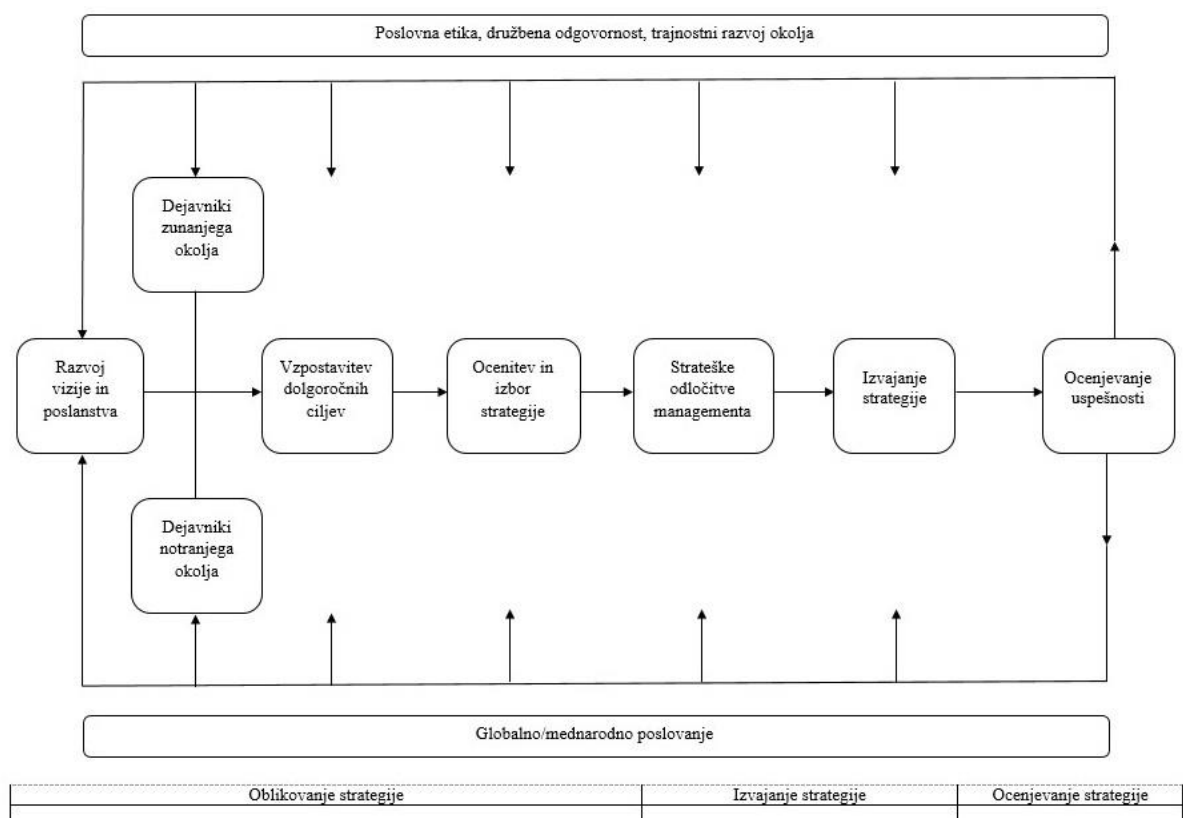
Razliko med strateškim managementom ter drugo vodstveno obliko po mnenju Ageeva (2014) določa usmerjenost strateškega managementa k uspešnemu prehodu sistema v novo izboljšano stanje poslovanje organizacije. Specifične rešitve pri preoblikovanju organizacije ter logika nemogočega kot ključnega faktorja izbire strategije pri prehodu sta bistvenega pomena za strateški management.

Kot ugotavljata Wilkinson in Kannan (2013), literatura na področju strateškega managementa prikaže le majhno ločnico med pojmom strateško razmišljanje in strateško načrtovanje. Strateško načrtovanje je pogosto povezano s programskim, analitičnim miselnim procesom, medtem ko se strateško razmišljanje nanaša na ustvarjalni, divergentni miselni proces. Vir zmede leži v dejstvu, da se izrazi pogosto uporabljajo na različne načine pri različnih avtorjih. Za nekatere avtorje (npr. Mintzberg) sta strateško razmišljanje in načrtovanje različna procesa, ki sta hkrati uporabna na različnih stopnjah v procesu

strateškega managementa. Drugi avtorji (npr. Porter) postavljajo mnenje, da je strateško razmišljanje bolj analitično kot ustvarjalno. Spet za druge avtorje ostaja strateško načrtovanje analitična dejavnost, pri čemer so se spremenili samo procesni dejavniki v poslovanju organizacij. Drugi so mnenja, da analitična orodja strateškega načrtovanja olajšajo možnost za večjo kreativnost, ki je sestavni del strateškega razmišljanja. Spet nekateri pripisujejo glavno in pomembno vlogo samo strateškemu razmišljanju (Wilkinson & Kannan, 2013). Obenem pa so Monnavarian, Farmani in Yajam (2011) mnenja, da je sposobnost strateškega razmišljanja bistvena za obvladovanje strateškega managementa. Strateški management pa zahteva obvladovanje sposobnosti tako strateškega razmišljanja kot strateškega načrtovanja.

Strateško načrtovanje je ključnega pomena za učinkovito in uspešno ustvarjanje sprememb. Managerji morajo vključiti v svoje poslovanje prilagodljivost in prožnost. Biti morajo sposobni, da natančno ocenijo poslovno okolje in so realni glede njegovega vpliva na način poslovanja. S podporo in medsebojnim sodelovanjem zaposlenih na vseh ravneh organizacije se lahko razvije boljša poslovna strategija kot metoda za ustvarjanje trajnih in učinkovitih sprememb (Strategic Direction, 2012).

Slika 2: Model strateškega managementa



Povzeto in prirejeno po F. R. David, How Companies Define Their Mission, 1989, str. 91.

Na Sliki 2 je model strateškega managementa opredeljen kot tristopenjski proces oblikovanja, izvajanja ter ocenjevanja strategije, vključno z dejavniki, ki odločujoče vplivajo na sam proces strateškega managementa. David (2011) opredeli, da je najtežji korak pri strateškem managementu prav sama izvedba strategije. Med oblikovanje strategije avtor tako vključuje razvoj poslanstva in vizije, identifikacije zunanjih priložnosti in nevarnosti ter notranjih prednosti in slabosti, vzpostavitev dolgoročnih načrtov ter vzpostavitev alternativnih strategij glede na odločitev managementa glede nadaljnega poslovanja organizacije. V nadaljnje je David (2011) mnenja, da mora pri tem organizacija določiti letne cilje, oblikovati politiko vodenja, motivirati zaposlene in razporediti finančna sredstva, razviti in izkoriščati informacijske sisteme, marketinška prizadevanja, vse za večjo organizacijsko povezanost in uspešnost. Ocenjevanje in kontrola strategije predstavljata zadnji korak v procesu strateškega managementa. Vse prej imenovane strategije so predmet za prihodnje spremembe, saj se zunanji in notranji dejavniki nenehno spreminjajo. Aktivnosti v zadnjem koraku predstavljajo predvsem (1) pregled zunanjih ter notranjih dejavnikov, (2) meritve uspešnosti in (3) korektivne ukrepe. Z uspešnostjo strategije ni mogoče zagotoviti dolgoročnega uspeha poslovanja organizacije, ampak zgolj kratkoročnega, ki ga je potrebno nenehno spremljati, dopolnjevati in izboljševati za dolgoročno uspešno poslovanje organizacije.

1.2.1 Oblikovanje strategije

Pri oblikovanju strategije je osnovno izhodišče razmišljanja o strategiji predvsem v medsebojni povezanosti organizacije in okolja. Vsaka organizacija pri svojem poslovanju uporabi najprimernejšo strategijo glede na različne kombinacije strategij za uspešno spopadanje s spreminjajočim se poslovnim okoljem. Pri tem pa je pomembno, da se organizacija zaveda, da vsaka sprememba iz okolja ali v organizaciji prinaša nove kombinacije okoliščin, ki vplivajo na organizacijo in njeno poslovanje (Chaffe, 1985).

Pri opredelitvi strateškega managementa sta pomembna dva temeljna elementa. Prvi element je strateški vidik, ki v vsaki organizaciji predstavlja tristopenjski proces analiziranja, odločanja ter sprejem organizacijskih strategij. Strateški management se ukvarja z analiziranjem strateških odločitev v organizaciji, vključno z njeno vizijo, poslanstvom, strateškimi cilji, kot tudi s stalnim spremljanjem in analiziranjem notranjih ter zunanjih dejavnikov organizacije. Drugi element predstavlja glavno nalogo managementa organizacij, ki se mora nenehno ukvarjati z aktivnostmi glede strateškega odločanja. Organizacije morajo sprejeti potrebne ukrepe ocenjevanja in izvajanja strategije ter njen konkreten prenos v poslovanje. Poleg tega je jasno, da je to zahteven in razvijajoč proces, ki zahteva veliko interakcije med opredeljenimi procesi (Gandolfi, 2013).

Za analiziranje strateških odločitev je potrebno opredeliti temeljno vizijo poslanstva na podlagi poslovanja organizacije. Hirota, Kubo, Miyajima, Hong in Park (2010) opredelijo

poslanstvo kot pisno izjavo organizacije o njenih temeljnih vrednotah, poslanstvu, namenu poslovanja. Poslanstvo tako predstavlja organizacijske cilje, načela in norme. Vsaka organizacija opredeli edinstvenost svoje poslovne strategije v jasni obliki, ki hkrati motivira in vključuje zaposlene pri doseganju poslovnih ciljev. S pomočjo opredelitve poslanstva se doseže organizacijska povezanost, nadaljnjo perspektivo ter opredeli pristope v zvezi z dosegljivimi cilji podjetja in hkrati družbeno odgovornostjo. Poslanstvo ne sporoča samo zaželenega stanja poslovanja organizacije, ampak njene dolgoročne cilje, organizacijsko identiteto ter organizacijski strateški cilj.

Štiri ključne komponente pri opredelitvi poslanstva so po mnenju Sidhuja (2003): vizija, poslovni okvir, organizacijske komponente ter vrednote. Vizija je definirana kot želeno stanje organizacije, ki ga skuša doseči. Organizacija z njo sporoča svoj temeljni namen in osnovno filozofijo poslovanja. S poslovnim okvirjem določi organizacijsko dejavnost ter področje poslovanja. S kompetencami organizacija predstavi svoje ključne organizacijske prednosti za konkurenčni uspeh, z vrednotami pa izpostavi skupne vrednote znotraj organizacije ter norme in standarde za nadaljnje poslovanje.

Štiri ključne komponente poslanstva pa po mnenju Williams, Morell in Mullane (2014) predstavljajo osnovo za opredelitev poslanstva organizacije, ki pomembno vpliva na njeno uspešno poslovanje. Poleg tega mora biti vodstvo zavezano k poslanstvu. Vodstvo mora znati prepoznati ključne kompetence organizacije ter jih vključiti v njeno poslovanje na vseh vodstvenih ravneh kot tudi na različnih področjih poslovanja organizacije. Določiti mora specifične cilje v zvezi s poslanstvom organizacije ter ga z razvojem poslovanja in doseganjem ciljev tudi primerno nadgrajevati.

Določitev poslanstva in vizije je neločljiv del poslovne strategije organizacije in predstavlja njeno ključno vlogo v procesu strateškega načrtovanja. Obenem pa ima vpliv tudi na (ne)uspešnost njenega poslovanja (Sufi & Lyons, 2003). Po mnenju Lyncha (2000) so organizacije pod vplivom svetovnega nazora in t.i. lastne organizacijske vizije. Za razvijanje prihodnosti organizacije je potrebno razviti vizijo o prihodnosti same organizacije.

Dejavniki zunanjega in notranjega okolja. Proaktivno delovanje preko zunanjega in notranjega okolja organizacijam omogoča, da se prilagodijo spremembam in predvidijo nadaljnje delovanje glede na okolje ter si omogočijo sprejetje najboljše strategije za uspešno poslovanje. Organizacije morajo biti sposobne opuščati stare vzorce poslovanja ter spremljati zunanje ter notranje okolje organizacije ter prejeti možne spremembe in odločitve o novi smeri razvoja, ki jim bo omogočil, da se na primeren način odzovejo na spremembe v okolju (Nioață & Stăncioiu, 2013).

Po mnenju Ageeva (2014) je proces strateškega managementa mogoče opisati skozi koncepte, ki vključujejo t.i. sistemske pogoje ter tranzicijske prehode. Sistemski pogoji se

odražajo skozi zgodovino poslovanja organizacije. To so pridobljene lastnosti, ki jih je organizacija pridobila z večkratnimi (ne)uspešnimi poskusi prilagajanja zahtevam okolja ter uresničevanju lastnih ciljev. Tranzicijski prehodi so uravnavani preko notranjih ter zunanjih dejavnikov organizacije, npr. trenj zaradi spremembe položaja ter uvajanja sprememb v organizacijo delovanja. Zunanji dejavniki tako izhajajo iz okolja gospodarske družbe (njenih političnih, gospodarskih, družbenih ter tehnoloških spremenljivk). Notranji dejavniki pa odražajo opredmetene in neopredmetene lastnosti gospodarske družbe (njene organizacijske zmogljivosti, način poslovanja, vedenjske norme, nabor produktov ali storitev itd).

Pri analizi poslovnega okolja je mogoča uporaba več uveljavljenih metod, npr. PEST(LE), z namenom analiziranja političnega, ekonomskega, socialnega ter tehnološkega okolja. Dodatno se je pri metodi uveljavila še analiza ekološkega in pravnega področja delovanja. SWOT matrika predstavlja podjetju analizo prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti poslovanja ter hkrati omogoča analizo tako notranjih kot zunanjih dejavnikov pri poslovanju. Konkurenčnost poslovanja lahko organizacija nadalje analizira s t.i. Porterjevimi koncepti: Porterjev diamant, koncept analize vrednosti, Porterjeve generične poslovne strategije ipd.

Kot ugotavlja Mészáros (2012), so se v zadnjih dveh desetletjih pogoji poslovanja organizacij zelo spremenili. Organizacije se morajo znati prilagoditi spremenjenim pogojem in izkoristiti razmere na trgu v svoj prid. Z razvojem globalizacije, informacijske tehnologije in interneta so bile ustvarjene možnosti za rast neprimerljivih dobičkov. Prav učinkovitost njihovih povezav pa je privedla do novih pogojev konkuriranja, načinov vrednotenja in nenehnega prilagajanja pospešenim spremembam.

Dolgoročni cilji. Zdi se ironično, da živimo v času, ko si (skoraj) vsak želi imeti vse na dosegu rok »zdaj« in ni časa za potrpežljivost za dolgoročneje cilje. Na takšen način se soočamo s posledicami kratkoročnega razmišljanja. Dejstvo je, da je malo stvari zasnovanih tako, da bi trajale dalj časa oz. so ob nedelovanju ustvarjene za hitro zamenjavo, ne pa za izgradnjo česa trajnejšega. Seveda obstajajo koristi glede tega, npr. opuščanje starih navad in okornih procesov, kot to zahtevajo razvoj inovacij in izboljšave, pa vendar moramo istočasno pogledati onkraj trenutnih želja, vprašanj ali kriz in imeti bolj strateški pogled na stvari. Večina družbe je usmerjena in osredotočena na doseganje takojšnjih rezultatov. Izziv za vse voditelje tako predstavlja vprašanje, kako uravnotežiti želje ljudi z dolgoročnimi koristmi. Uspešnost pri doseganju dolgoročnejših ciljev si lahko organizacija zagotovi z vlaganjem v izobraževanje (Bridle, 2010).

Munro (2009) je mnenja, da glede na spremenjene razmere in vse večje izzive na globalnem trgu trenutna globalna finančna kriza predstavlja čas, ko morajo organizacije pokazati, kaj so se naučile iz preteklih napak, se odpovedati terminu kratkoročnosti ter se osredotočiti na ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

Med dolgoročne cilje tako vključujemo strategijo, ki je osnovni načrt za dosego konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost vključuje odločitve glede tega, kaj proizvajati, katere storitve ponujati, kam razširiti obseg poslovanja, kdaj ga zmanjšati. Strategija ni enkratna rešitev, ki bi služila samo za ocenjevanje različnih alternativ in izbiro najbolj primerne, temveč je nenehno razvijajoč proces. Namenjena je integraciji ciljev organizacije, njene politike ter poslovnih ukrepov v celoto, s pomočjo katere bi organizacija oblikovala in izvajala nadaljnje strategije za ustvarjanje dodane vrednosti za vlagatelje kot tudi za kupce (Sollosy, 2013).

Organizacije se morajo, kot poudarja Munro (2009), znati prilagajati spremembam v okolju. Vodenje, strateško upravljanje, poslovna strategija, procesi delovanja in finančni načrti so namreč kritični faktorji organizacije, ki obenem zagotavljajo možnost njenega dolgoročnega razvoja in vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije. Razmišljanje samo o kratkoročnih ciljih ni dovolj, obenem takšno razmišljanje celo ogroža poslovanje organizacije na dolgi rok.

Da bi bolje razjasnili opredelitev strategije, je pomembno, kot poudarjata Wilkinson in Kannan (2013), da upoštevamo koncept strategije ločeno od procesa oblikovanja strategije. Strategija se uporablja kot sredstvo pri vzpostavitvi organizacijskih dolgoročnih ciljev, prednostnih nalog in dodeljevanju sredstev. Strategija opredeljuje konkurenčne domene organizacije in je odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti ter predstavlja sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti. Strategija se uporablja kot logični sistem za razlikovanje vodstvenih funkcij. V tem smislu strategija priznava različne hierarhične ravni v organizaciji ter njihovo odgovornost za doprinos k uspešnosti poslovanja. Strategija predstavlja trajno donosnost kot želeni rezultat dobro izvedene strategije poslovanja.

Ocenitev in izbor strategije. Vsaka organizacija potrebuje strategijo za uspešno poslovanje. Glede na različne interpretacije strategije jo najenostavneje opišemo kot odločitev, za katero igro se bo neka organizacija odločila in kako jo bo obenem tudi uspešno vodila. Prevečkrat se strategija uporablja kot orodje za reševanje nastalih problemov pri poslovanju namesto razmišljanja glede konkurenčnega poslovanja v prihodnosti. Strategija bi morala prav tako biti mešanica racionalnega razmišljanja in kreativnosti, analiziranja in eksperimentiranja ter načrtovanja in učenja (Markides, 2012).

Chaffee (1985) predstavlja tri modele strategije. (1) Linearni model strategije se osredotoča na metodične, usmerjene in sekvenčne ukrepe, ki so vključeni v načrtovanje. Linearni model vključuje strateško načrtovanje, opredelitev strategije in izvajanje strategije. Prvotno je bil ta model razvit za pridobitne dejavnosti in ključnega pomena za merjenje rezultatov sta prav dobičkonosnost in produktivnost. (2) Model prilagodljive strategije se odziva na notranje in zunanje dejavnike v okolju in sprejema primerne odločitve za zadovoljitev želja potrošnikov.

Bistvenega pomena so sredstva, ki jih ima na voljo, a kljub temu se mora organizacija spreminjati z okoljem. (3) Razvoj interpretativne strategije je sledil interesu zanimanja za podjetniško kulturo in simboličnega upravljanja izven dosedanje literature o strategiji. Vključena je celotna družba, poudarek je bolj kot na profitu in produktivnosti na legitimnosti, normah in odgovornosti do družbe in okolja.

Po mnenju Sollosyja (2013) je pri tem pomembno, da si organizacija odgovori na tri bistvena vprašanja: (1) kje se gospodarska družba trenutno nahaja, (2) kam želi priti in (3) kako bo tja prišla. Prvo vprašanje zahteva analizo notranjega okolja in konkurenčnega položaja organizacije. Drugo vprašanje se ukvarja z določitvijo kratkoročnih ter dolgoročnih ciljev organizacije. Tretje vprašanje pa obravnava strategije za doseg ciljev. Pred oblikovanjem strategije mora vrhni management ovrednotiti notranje okolje in ugotoviti prednosti in slabosti ter oceniti zunanje okolje za prepoznavanje priložnosti in nevarnosti, poznano kot SWOT analiza. Takšna analiza je začetno izhodišče strateškega managementa, na podlagi katere organizacija razvije svojo lastno strategijo.

1.2.2 Izvajanje strategije

V literaturi je pojem izvajanje strategije pritegnil manj pozornosti kot oblikovanje strategije ali strateško načrtovanje. Za to se navaja več razlogov: izvedba strategije je manj pompozna kot oblikovanje strategije, ljudje predvidevajo, da jo lahko izvaja kdor koli, niso prepričani, kaj vse vključuje, kje se začne in konča. Poleg tega obstaja le malo konceptualnih modelov za izvajanje strategije. Težave pri izvajanju strategije se kažejo tudi glede šibke vloge managementa, delitve odgovornosti, nezadostne zmogljivosti, konkurenčnih dejavnikov in nekontroliranih okoljskih dejavnikov (Aaltonen & Ikävalko, 2002).

Obvladovanje procesa izvajanja je, kot opisuje Allio (2005), pogosto težje kot odločitev glede strategije, vendar ideje, ki jih ni mogoče prevesti v dejanja, nimajo smisla. Veliko število organizacij konec leta opravlja intenzivne programe strategij nadaljnjega poslovanja, npr. analizirajo proizvodnjo, dinamiko trga, finančno uspešnost, določajo niz ciljev, kako izboljšati učinkovitost, izkoristiti tržni delež, izboljšati storitve ali celo kako postati vodilni na trgu. Dobra izvedba strategije se začne z dobro pripravljenostjo. Osnova letnega poročila naj zajema osnutek nadaljnje vizije, širši sklop strategij, predhodne ukrepe uspešnosti, predhodne vire, potrebne ter pričakovane rezultate, kritična vprašanja ter osnove skupaj s strateškimi razlogi glede odločanja o nadaljnjem poslovanju.

David (2011) pojasnjuje, da imajo organizacije možnost izbora med več vrstami strategij, npr. strategija vstopa na trg, strategija vertikalne/horizontalne integracije, strategija diverzifikacije, strategija rasti in razvoja, marketinška strategija, obrambna strategija, finančna strategija, *joint venture* itd. Proces strateškega managementa pa se lahko uporablja tudi v neprofitnih in nevladnih organizacijah, kot so npr. izobraževalne institucije, knjižnice,

javna uprava, zdravstvene ustanove ipd. V primerjavi s pridobitnimi gospodarskimi družbami so nepridobitne organizacije v celoti odvisne od zunanjega vira financiranja. Posebej za te organizacije strateški management zagotavljanja odlično sredstvo za razvoj, na podlagi česar tudi utemeljujejo zahteve za potrebna finančna sredstva. Hkrati opredeljuje bistvo oblikovanja strategije kot oceno, ali organizacija dela prave stvari in kako je lahko pri svojem poslovanju še bolj uspešna. Organizacijam prav tako omogočajo oceno poslovanja sodobna orodja in koncepti, kot so npr. SWOT matrika, BCG matrika, SPACE matrika ipd.

Izvajanje celo najbolj enostavne strategije se po mnenju Allio (2005) izkaže za najbolj zapleteno stvar, saj zahteva zapleteno in dinamično prepletanje ljudi, virov in tržnih sil. Paradoksalno je eno od najbolj učinkovitih orodij za upravljanje prav v »preprostosti« in s tem združevanju različnih elementov v enoten, skladen dokument in določitev načrta za izvedbo. Na žalost je o takšnem enostavnem vodenju lažje govoriti kot ga izvesti, vendar je tu izziv managerjev, kako izpeljati stvari v gospodarski družbi ali organizaciji, da bodo odgovorni ljudje pozorni na prave stvari ob pravem času glede notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na gospodarsko družbo ali organizacijo, ter, kot ugotavljata Aaltonen in Ikävalko (2002), kako preoblikovati strategijo v dejanja, kar je daleč bolj kompleksna in zahtevna naloga.

Managersko odločanje. Sposobnost organizacije in tudi posameznika, kako premišljevati, ocenjevati in izvajati kakovostne odločitve, je odvisna od številnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Medtem ko managerji določene zunanje dejavnike težje nadzorujejo, je identifikacija in upravljanje človeških dejavnikov, kot so čustva in logika, ključnega pomena za večjo kakovost odločitev in procesov odločanja (Hess & Bacigalupo, 2011).

Po mnenju Dinurja (2011) se odločanje še vedno prišteva v pristojnost managerjev in predstavlja funkcijo, ki ločuje odgovornost managerjev od zaposlenih. Poleg tega so nedavne študije jasno predstavile, da sta razpoložljivost informacij in znanja ter podporni sistem znotraj organizacije ključnega pomena za managersko odločanje na podlagi negotovosti. Managerji ne odločajo samo o bližnji prihodnosti, temveč delujejo v smeri gradnje vodstvene ekipe skupaj z zaposlenimi, ki so sposobni delovati v nepričakovanih situacijah, s tem, da so sami kreativni, navdihujejo, imajo avanturistični duh in so visoko inovativni.

Zanimivo ugotovitev podaja Drucker (2015a), da učinkovito vodstvo ne sprejme veliko odločitev. Osredotočajo se zgolj na tisto, kar je pomembno. Trudijo se, da bi se odločili za tistih nekaj pomembnih odločitev na najvišji ravni konceptualnega razumevanja. Razmišljajo, kaj je strateško in generično, in ne v smeri »reševanja problemov«. Učinkoviti managerji vedo, da je odločanje sistematičen proces in ima svoje jasno opredeljene elemente.

Drucker (2015b) predstavlja, da mora učinkovit proces odločanja iti skozi nekaj osnovnih korakov. Ti koraki po njegovem mnenju še ne bodo ustvarili odločitve, ampak če se ti koraki

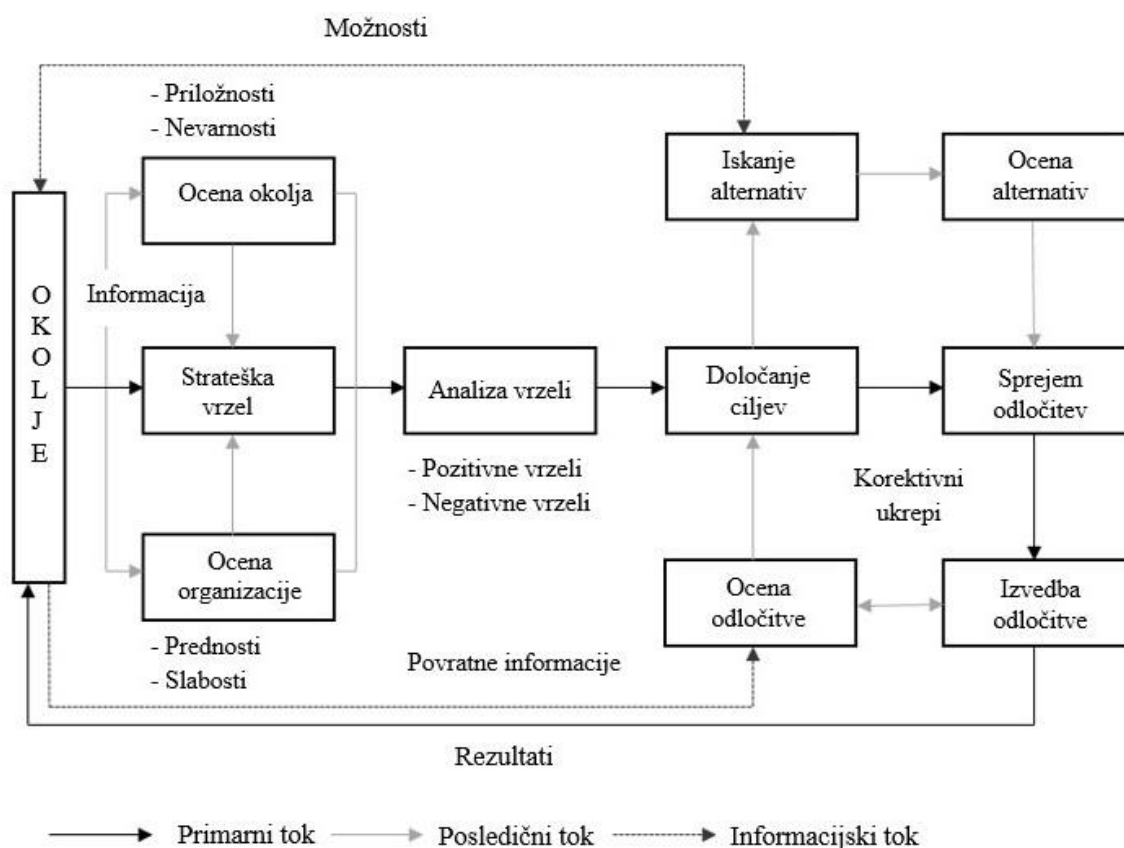
ne upoštevajo, je verjetno, da odločitev ne bo učinkovita niti prava. Drucker za učinkovit proces odločanja priporoča naslednjih šest korakov: (1) Razvrstitev problema, ali je to posledica dogajanja v preteklosti ali predstavlja enkraten dogodek, ki ga je potrebno obravnavati individualno in pragmatično. (2) Opredelitev problema glede na situacijo in katera so ključna vprašanja. (3) Jasna opredelitev, kateri so tisti minimalni cilji, ki jih mora določena odločitev izpolniti. (4) Bistvena odločitev, kaj je prav. (5) Iz odločitve v akcijo za njeno izvedbo. Pri tem je pomembno odgovoriti na naslednja vprašanja: Kdo mora vedeti kaj glede odločitve? Kakšne ukrepe je potrebno sprejeti? Kdo jih bo izvajal? Kaj je potrebno storiti, da lahko ti ljudje sprejmejo ukrepe za akcijo? (6) Zaradi (ne)prave odločitve je potrebno vzpostaviti povratni mehanizem za spremljanje in poročanje o uspehu ali kakršnem koli drugačnem izidu od pričakovanega.

Strateške odločitve managerjev so, kot opredeljuje Harrison (1996), usmerjene v odnos med organizacijo in njenim zunanjim okoljem. To razmerje povzema koncept strateške vrzeli, ki se osredotoča na zmožnosti pridobitnih ali nepridobitnih organizacij in najpomembnejših zunanjih dejavnikov. Z uporabo vrzeli se ocenjuje, kakšne priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti (SWOT analiza) izhajajo iz okolja in ali ustvarjajo pozitivne ali negativne vrzeli na organizacijo ter kako te vplivajo na njeno poslovanje. Pozitivne ali negativne vrzeli za (ne)pridobitno organizacijo predstavljajo njene zmožnosti za obvladovanje situacije v primeru potencialne nevarnosti, zahtev ali dodatne odgovornosti do zunanjega okolja. Znotraj organizacije se glede vpliva strateških vrzeli ocenjuje management določene organizacije, tehnologija, s katero deluje, politika poslovanja in viri, s katerimi upravlja. McKenzie, Woolf, van Winkelen in Morgan (2009) predstavljajo strateško vrzel kot neravnovesje, ki se odraža med poslovanjem organizacije in njenim želenim strateškim položajem.

Obstajajo vsaj trije razlogi, zakaj je pomembno, da je gospodarska družba seznanjena z lastnimi prednostmi in slabostmi pri merjenju strateške vrzeli določene gospodarske družbe: (1) Izkoriščanje zunanjih priložnosti pomeni, da gospodarska družba učinkovito uporablja notranje prednosti. (2) Za zaščito gospodarske družbe pred zunanjimi nevarnostmi se zahteva poznavanje notranjih slabosti. (3) Le malo gospodarskih družb se odlikuje na vseh področjih. Strateške odločitve tako predstavljajo nekakšen kompromis med še dovoljenim in nedovoljenim, med zaščito in obrambo poslovanja, ki je v optimalnem ravnotežju odvisna predvsem od zavesti zunanjih pogojev in spretnim izkoriščanjem notranjih virov (Tzschentke, Kirk & Lynch, 2008).

Tako kot Drucker (2015b) predstavlja korake, skozi katere mora iti proces strateškega odločanja, tudi Harrison (1996) na svoj način povzame korake v strateškem procesu odločanja, ki so pregledno prikazani na Sliki 3. Na njem so vidni trije tokovi oz. procesi, od katerih vsak prispeva h končnemu rezultatu celotnega procesa odločanja.

Slika 3: Strateški procesi odločanja



Povzeto in prirejeno po H. E. Harrison, *A process perspective on strategic decision making*, 1996, str. 50.

Primarni tok obsega glavne naloge procesa strateškega odločanja. Informacije zunanjega okolja uporabijo za oceno prednosti in slabosti gospodarske družbe skupaj s priložnostmi in nevarnostmi v zunanjem okolju. Glede na analizo vrzeli management uporablja podatke za določanje ciljev. Pri tem izvaja strateške odločitve na podlagi povratnih informacij zunanjega okolja in, kolikor je potrebno, sprejme korektivne ukrepe. Posledični tok predstavlja pomožne funkcije procesa odločanja. V kombinaciji s primarnim tokom povečuje možnosti za uspešno strateško odločitev. Pretok informacij predstavlja raziskovanje možnosti pri iskanju alternativ ali povratnih informacij od zunanjega okolja, kar pomeni tudi (ne)sprejetje izvedenih strateških odločitev (Harrison, 1996).

Aggev (2014) poudarja, da je upravljanje gospodarskih družb vedno težje predvsem zaradi stalnih sprememb notranjih in zunanjih dejavnikov organizacijskega ter globalnega okolja. Uspešnost strategije se določi skupaj s strokovno utemeljitvijo številnih strateških rešitev s strani managerjev ter s stopnjo sprejemanja tveganja, intuicijo in sposobnostjo vodilnih, da znajo razbrati komaj opazne signale realnosti v poslovnem okolju ter uspešno uskladijo interese organizacije ter širše okolice. Vedno bolj priljubljen izraz strateški management tako kaže trend k bolj kompleksni oceni vodstvenih ciljev, metod poslovanja, doseganja rezultatov in vplivov okolja.

1.2.3 Ocenjevanje strategije

Ocenjevanje strategije je po mnenju Davida (2011) ključnega pomena za dobrobit organizacij. Z oceno strategije se namreč zagotovi, da so zastavljeni cilji doseženi, s pravočasnimi ocenami pa je management opozorjen na morebitne težave, preden lahko postane situacija zelo kritična. Ocenjevanje strategije vključuje tri osnovne dejavnosti: (1) preučevanje osnovnih temeljev strategije organizacije, (2) primerjanje pričakovanih rezultatov z dejanskimi rezultati in (3) sprejemanje korektivnih ukrepov za zagotovitev poslovanja v skladu z načrti.

Hastings (1996) ugotavlja, da model ocenjevanja strategije poskuša oblikovati povezavo med procesom določanja proračuna in strateškim managementom, tako da se lahko strategija oceni z vidika poslanstva podjetja. Ko je strategija določena, je njen (ne)uspeh odvisen od kvalitete strategije. Kako in kdaj naj managerji ocenijo, ali je določena odločitev o strategiji prava? Organizacije lahko ocenijo strategijo preko kvantitativnih metod, npr. finančne analize ali analize časovnih vrst, pri čemer se osredotočijo zgolj na doseganje določenega finančnega stanja in ne na doseganje poslanstva. Z drugimi besedami tako merijo količino zaslužka in ne kakovost zaslužka. Na ta način gospodarske družbe nagrajujejo kratkoročno ustvarjeno vrednost in le malo razmišljajo o tem, kakšen bo dolgoročen vpliv na nadaljnje poslovanje gospodarske družbe.

Sklepanje samo na podlagi kratkoročne usmerjenosti in pritrditev določeni strategiji v primeru, da so se sredstva povečala, da je prišlo do povečanja donosnosti oz. da se je raven produktivnost povečala, je zelo zavajajoče, ocenjevanje strategije mora imeti poudarek tako na kratkoročnih ciljih kot tudi dolgoročnih. Strategije pogosto ne vplivajo na kratkoročne rezultate poslovanja, dokler ni prepozno za potrebne spremembe (David, 2011).

Merjenje in ocenjevanje uspešnosti. Fojt (1996) predstavlja, da kakršna koli sprememba vedno predstavlja tudi določeno tveganje. Vendar se lahko to tveganje zmanjša s skrbnim ocenjevanjem ter opazovanjem dobrih praks in izogibanjem slabim. Ocenjevanje strategije je po mnenju Davida (2011) pomembno, saj se organizacije pri tem soočajo z dinamičnimi okolji, kjer se ključni zunanji in notranji dejavniki hitro spreminjajo. Današnja uspešnost organizacij pa še ne zagotavlja njihovega uspeha tudi jutri.

Ključni izziv za današnje managerje je po mnenju Schwarza (2011) prav v oblikovanju strategije in izvajanju strateškega sistema v vse bolj zapletenih okoliščinah. Managerji morajo razviti zadostne postopke predhodnega vrednotenja strategije, da bi se izognili neuspehu družb. Managerji morajo biti prav tako pripravljeni na spremembe in poleg tega iskati nove konstelacije za boljše načine, kako najbolje izkoristiti vire, ki jih imajo v organizaciji, za najboljši položaj na trgu.

Vsaka strategija ima posebne odlike glede na zunanje okolje, notranje procese in strukture, finančna sredstva ter človeške zmogljivosti. S strateškim vrednotenjem se presoja utemeljenost in izvajanje strategije. Različni strateški cilji morajo biti medsebojno uravnoteženi, da lahko strateški management zgradi most med zaznanim sedanjim stanjem ter želenim prihodnjim stanjem organizacije (Kettunen, 2007).

Zand (1978) poudarja, da je vrednotenje strategije potrebno za vse vrste in velikosti gospodarskih družb. Z vrednotenjem uspešnosti bi morali odgovoriti na managerska vprašanja glede predpostavk in pričakovanj v zvezi s poslovanjem organizacij. Vrednotenje naj bi sprožilo pregled ciljev in vrednot ter bi moralo spodbuditi ustvarjalnost pri ustvarjanju dodatnih alternativ ter oblikovanje kriterijev za vrednotenje.

Vrednotenje in ocenjevanje uspešnosti izbrane strategije je po mnenju McConkey (1988) danes vse težje. Domača in globalna ekonomija sta bili v preteklosti bolj stabilni, življenjska doba in cikli izdelkov so bili daljši, tehnološki napredek je bil počasnejši, spremembe niso bile tako pogoste, manj je bilo konkurentov. V današnjem dinamičnem svetu vrednotenje strategije otežujejo še naslednji dejavniki, ki jih navaja McConkey (1988):

- dramatično povečanje kompleksnosti okolja poslovanja,
- težavnost napovedovanja prihodnosti,
- vedno večje število spremenljivk,
- hitra zastarelost celo najboljših načrtov,
- povečanje nepričakovanih domačih in svetovnih dogodkov, ki vplivajo na organizacije,
- zmanjšanje časovnega obdobja za primeren odziv organizacije.

Po mnenju Hastingsa (1996) potreba po modelu za vrednotenje strategij izhaja iz kritik, da se kvantitativne metode preračunavanja osredotočajo zgolj na kapital in finančni vidik poslovanja, poleg tega pa ti modeli zanemarjajo ključna vprašanja v procesu strateškega odločanja. Prav ta ključna vprašanja je težje oceniti, ker gre običajno za kvalitativne in nematerialne vidike določene strategije.

Večina kvantitativnih meril je usmerjenih na letne in ne dolgoročne cilje. Različne računovodske metode zagotovijo različne rezultate glede na uporabo različnih kvantitativnih meril. Kljub temu so nekateri ključni finančni kazalniki še posebej uporabni kot merila za ocenjevanje strategij, in sicer donosnost naložb (ROI), donosnost kapitala (ROE), stopnja dobička, tržni delež, dolžniški kapital, dobiček na delnico, rast prodaje, sredstva rasti. Pri ocenjevanju strategije ne smemo zanemariti kvalitativnih dejavnikov, kot so: človeški dejavnik, ki se kaže v slabi stopnji kakovosti in obsega proizvodnje ali nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih, kar je lahko podlaga za upad učinkovitosti poslovanja. Prav tako so trženjske funkcije, finance, računovodstvo, raziskave in razvoj, informacijski sistemi,

dejavniki, ki tudi lahko povzročijo finančne težave, če management ne namenja pozornosti tudi kvalitativnim dejavnikom (David, 2011).

Model ocenjevanja ali vrednotenja strategije združuje koristi kvantitativnih analiz skupaj z uporabo kvalitativnih meritev. Prednosti modela so, (1) da je mogoče kvantitativne, kvalitativne in neopredmetene vidike strategije oceniti v smislu poslanstva organizacije, (2) omogoča formalizacijo postopka ocenjevanja strategije, (3) usklajuje razpoložljiva sredstva z določenim projektom, (4) nadaljnje omejitve glede sredstev se lahko dodatno vključijo v proces ocenjevanja, (5) ustvari se razvrstitveni seznam možnih rešitev in prav tako se lahko (6) managersko znanje uveljavi v postopku ocenjevanja strategije (Hastings, 1996).

Izbira natančnega sklopa meril za ocenjevanje strategije je po mnenju Davida (2011) odvisna od velikosti posamezne organizacije, panoge, strategije in filozofije managementa. Organizacija, ki izvaja strategijo omejevanja odhodkov, bo imela povsem drugačen niz evalvacijskih meril kot organizacija, ki sledi strategiji tržnega razvoja. Moutinho (2011) poudarja, da je razumevanje poslovnega okolja bistvenega pomena za uspešno oblikovanje, izvajanje ter ohranjanje uspešne strategije managementa.

Končna dejavnost pri ocenjevanju strategije je sprejemanje korektivnih ukrepov, kar pomeni ustvarjanje sprememb pri konkurenčni preusmeritvi organizacije za prihodnost, najsi bo to revizija poslanstva, prerazporeditev sredstev, razvoj novih aktivnosti. To ne pomeni nujno, da bo obstoječa strategija zavržena ali da bo potrebno oblikovati novo strategijo. Ocenjevanje strategije lahko privede do oblikovanja novih sprememb in njihove izvedbe v strategiji ali pa tudi ne. Kljub temu se ni moč izogniti revidiranju strategij, ki bodo prej ali slej zahtevale nadaljnje korektivne ukrepe (David, 2011).

Sprememba se lahko po mnenju Fojta (1996) sprejme kot zelo dobrodošla ali pa lahko obenem predstavlja velik odpor pri zaposlenih. Bistveno je, da so organizacije sposobne obvladati reakcije v sami organizaciji pred uvedbo morebitne spremembe ter reševati morebitne probleme, ki bi pri uvajanju sprememb nastali. Osredotočanje na kritične dejavnike uspeha managerjem pomaga, da razmišljajo o kompleksnosti nalog ter aktivnosti, ki so potrebne za uspeh.

Veliko pozornost je potrebno nameniti tudi upravljanju s človeškimi viri. Le-to je potrebno spreminjati, tako kot se spreminja poslovno okolje organizacije. Prihodnost je postala nepredvidljiva in za vsako organizacijo je pomembno, da je prilagodljiva, sposobna pridobivati novo znanje ter se primerno odzivati na negotovo okolje. Uvedba spremembe v organizacijo pa vpliva tudi na delovna mesta in zaposlene, ki se lahko na spremembe odzovejo z odporom. Prav tu je pomembna naloga vodstva, da okrepi organizacijo skozi jasno skupno vizijo, sodelovanjem zaposlenih na vseh področjih, razvijanju kompetenc ter spretnosti odločanja pri nadaljnjem poslovanju (Aghazadeh, 2003).

Takšne spremembe pri poslovanju kot tudi korektivni ukrepi bi morali organizacijo po mnenju Davida (2011) postaviti v boljši položaj. Pri tem bi lahko bolje izkoristila notranje prednosti, zunanje priložnosti, se izognila zunanjim grožnjam ali jih ublažila ter odpravila notranje slabosti. Korektivni ukrepi naj bi imeli ustrezno časovno obdobje in ustrezno količino tveganja ter notranjo organizacijsko doslednost in družbeno odgovornost. Korektivni ukrepi okrepijo konkurenčni položaj organizacije v svoji osnovni dejavnosti. Stalno ocenjevanje strategije ohranja srčiko delovanja organizacije in zagotavlja informacije, ki so potrebne za učinkovit sistem strateškega managementa. Strategiji v uspešnih gospodarskih družbah se zavedajo, da je strateški management v prvi vrsti proces z ljudmi. To je odlično sredstvo za pospeševanje organizacijskega komuniciranja. Ljudje so namreč tisti, ki naredijo razliko v gospodarskih družbah, naj bo slaba ali dobra, le-ta pa je odvisna od ljudi samih.

2 GLOBALNI TRENDI V TURIZMU

V preteklih desetletjih je turizem doživljal stalno rast in ob poglobljeni raznolikosti postal ena izmed najhitreje rastočih panog v svetu. Sodobni turizem je tesno povezan z razvojem in zajema vedno več novih destinacij. Ta dinamika je spremenila turizem v ključno gonilno silo za družbeno-gospodarski napredek. Globalno širjenje turizma je povzročilo gospodarske in zaposlitvene koristi na številnih sorodnih sektorjih od gradnje do kmetijstva in telekomunikacij. Prispevek k blaginji gospodarstva določene države pa je odvisen od kakovosti in prihodkov turistične ponudbe (United Nations World Tourism Organization – v nadaljevanju UNWTO, 2015b).

V današnjem času turizem deluje kot kompleksen družbeno-gospodarski pojav sodobne družbe, kateremu je znanstvena skupnost ustvarila različne definicije (Varlamova, 2015). Turizem tako predstavlja eno izmed najbolj dinamičnih gospodarskih dejavnosti, ki ima pomembno vlogo pri ekonomskem razvoju določenega območja in se ga smatra kot primarno možnost v razvojnem procesu. Turistična panoga preko kombinirane uporabe notranjih in zunanjih virov predstavlja veliko socialnih, gospodarskih, okoljskih in kulturnih koristi (Monavari, Khorasani & Mirsaeed, 2013).

Čeprav se turizmu pripisuje veliko pozitivnih lastnosti, je potrebno opozoriti tudi na tiste manj pozitivne, ki posledično izhajajo iz razvoja turizma, npr. razdeljenost družbe glede turizma, rast črnega trga, onesnaženost, preobremenjenost in s tem posledično počasno, a vztrajno uničevanje okolja (Stronza, 2001). Kljub temu pa je po mnenju Theobalda (2005) potrebno dolgoročne plane in razvoj turizma usmerjati tako, da se minimalizira negativne vplive in poudarjati pozitivne vplive turistične industrije. Tsiotsou in Ratten (2010) poudarjata, da se je z vse bolj zahtevnimi uporabniki turističnih storitev, okoljsko ozaveščenostjo, hitrim tehnološkim napredkom, spremenil tudi način, kako organizacije in

posamezniki delujejo v turističnem sektorju. Trajnostni razvoj in skrb za okolje tako sovпада skupaj z gospodarskim, družbenim in političnim razvojem.

Stronza (2001) poudarja, da je še posebej v zadnjem desetletju turizem pridobil veliko bolj pozitiven ugled med družboslovci, okoljevarstveniki, aktivisti različnih področij, saj turistične organizacije vse bolj sodelujejo tudi z nevladnimi organizacijami in svoje turistične storitve, tudi ko si prizadevajo za dobiček, usmerjajo v vse bolj okolju in tako turistom kot domačinom prijazen način poslovanja. Temu posledično so se razvile nove vrste turizma, npr. trajnostni turizem, lokalni turizem, kulturni turizem ali enostavno rečeno alternativni turizem.

Strategija za preoblikovanje in izboljšanje ponudbe določene destinacije ne zahteva le poslovne sposobnosti in skupni niz ciljev med ponudniki turističnih storitev, ampak tudi sposobnost ugotavljanja motivacije ter izpolnjevanje pričakovanj potrošnikov na podlagi analize potrošniškega obnašanja. Različni pristopi k preživljanju prostega časa so pripeljali do novih bolj sofisticiranih oblik turizma, ki zahtevajo bolj specializirano ter prilagojeno turistično ponudbo (Franch, Martini, Buffa & Parisi, 2008).

Po mnenju Goldsmith in Tsiotsou (2012) dolgoročni obstoj in učinkovitost turističnih storitev v povečanem konkurenčnem in finančno težkem globalnem okolju ni odvisna le od sposobnosti organizacije za zadovoljitev potreb turističnih obiskovalcev in želja, ampak tudi strateškega odziva na trenutne izzive v turizmu. Zato postane strateški marketing pomembna praksa, ki jo morajo organizacije uporabljati pri sodobnih turističnih storitvah. Podobno kot pri strateškem managementu tudi strateški marketing obsega tri glavne faze: planiranje, vpeljavo sprememb in kontrolo. Vsaka faza pa vključuje še posamezne aktivnosti in korake, ki morajo biti sprejeti.

Turistična dejavnost je kljub popularnosti označena z nizko stopnjo lojalnosti obiskovalcev. Doseganje lojalnosti turistov glede obiskanosti turističnega območja ali nastanitvenih storitev je zelo težko, saj turisti iščejo vedno nove izkušnje, željni so novih doživetij z obiski različnih krajev in destinacij po vsem svetu (Tsiotsou & Wirtz, 2012). Eccles (1995) je mnenja, da bi si organizacije lahko zagotovile nek priznani turistični produkt, sprejet s strani širše javnosti, vendar morajo pri tem več pozornosti nameniti marketinški strategiji in večji promociji. Po mnenju Tsiotsoua (2010) in Tsiotsou in Vlachopouloua (2011) turistične storitve namreč vse bolj vključujejo tudi načela trženja pri svojem upravljanju in postajajo vse bolj tržno usmerjene.

Medtem ko se v industrijski dejavnosti za analizo okolja uporablja t.i. PEST analizo, turistična panoga, ki se šteje med storitvene dejavnosti, zahteva bolj poglobljeno analizo. SCEPTICAL analiza tako bolje opredeli dejavnike, ki pomembno vplivajo in se medsebojno povezujejo v turistični dejavnosti ter bolje pojasni kompleksnost okolja turističnega

poslovanja. Kratica SCEPTICAL opredeljuje socialne, ekonomske, fizične, tehnološke, mednarodne, infrastrukturne, institucionalne ter pravno-politične dejavnike. Vsak dejavnik pa poleg tega opredeli še nevarnosti in priložnosti posameznega področja. Največji izziv pri okoljski analizi pa je v preučitvi elementov »nevarnosti« od elementov »priložnosti« v okviru sprememb v širšem okolju ter ne nazadnje, kakšno odločitev sprejeti v vse bolj nepredvidljivem poslovnem okolju (Moutinho, 2011).

Kot poudarjata Goldsmith in Tsotsou (2012) so marketinški modeli upravljanja kljub temu samo začetna točka pri strateški perspektivi marketinga v turizmu. Turistični sektor predstavlja edinstven izziv, ki zahteva posebno prilagoditev njihovih storitev. Trženjski managerji, ki želijo tržiti posebno podobo določenega območja, jo morajo tržiti na način, da bo privlačna za turiste in se bo razlikovala od drugih destinacij, a kljub temu ohranila svojo avtentičnost.

Ključnega pomena za večje ekonomske, okoljske in družbene koristi turizma pa je tudi ozaveščenost in pripravljenost na sodelovanje lokalnega prebivalstva. Pri tem ima turizem pomembno izobraževalno vlogo in omogoča dvig zavesti glede okoljske ozaveščenosti in kulturnih posebnosti kot posledica določenih vrst izkušenj, ki jih turisti pridobijo od lokalnega prebivalstva (Stronza, 2001). Prav zadovoljstvo lokalnega prebivalstva je po mnenju Ritchie in Crouch (2003) ključno merilo uspeha za konkurenčnost destinacije.

Moutinho (2011) poudarja, da je poslovno okolje v nenehno spreminjajočem in dinamičnem toku hitrih sprememb, ki jih pospešujejo še medsebojno povezani dejavniki, vključno s tehnološkimi inovacijami, pričakovanji potrošnikov ter dvigom konkurenčnosti. Nedavna gospodarska recesija je skupaj z regionalno negotovostjo vplivala na potrošniške izdatke tudi v turistični dejavnosti, na splošno pa je za naslednjih deset let predvidena visoka stopnja rasti v turistični dejavnosti. Organizacije, ki delujejo v turistični dejavnosti, morajo sprejeti strateški management kot sistem za doseganje pozitivnih rezultatov in dobrobit vseh v dolgoročnem poslovanju na področju turizma. Bistveno je, kot poudarja Theobald (2005), da se vzpostavi resnično odgovorna in sprejemljiva oblika turizma, ki bo imela dolgoročne koristi za lokalno prebivalstvo in turiste, brez ogrožanja oz. s čim manjšimi negativnimi vplivi na fizično in kulturno okolje ciljnega območja.

2.1 Trajnostni razvoj turizma

Trajnostna načela pridobivajo vse bolj na pomenu v znanosti in politiki, ko se svet sooča s številnimi gospodarskimi, okoljskimi in socialnimi izzivi. Pojav nove ekonomije, za katero sta značilni nova oblika potrošnje in organizacija gospodarskih dejavnosti, poziva k uporabi novih orodij za doseganje trajnosti (Elkington, 1994). Eccles (1995) poudarja, da bodo v prihodnosti na področju turizma zato še večji pritiski na razvoj turizma s trajnostnimi poudarki in prilagajanjem lokalnemu okolju kot zagotovilo za njegovo trajno ohranitev.

Načela trajnosti se po mnenju Korez Vide (2013) nanašajo na vzpostavitev primerne ravnovesja med okoljskimi, ekonomskimi in socialno-kulturnimi vidiki razvoja turizma.

Smernice za razvoj trajnostnega turizma in prakse upravljanja veljajo za vse oblike turizma v vseh vrstah destinacije, vključno z masovnim turizmom in različnimi nišami segmentov turizma. Svetovna turistična organizacija (UNWTO, 2015a) trajnostni turizem preprosto opredeli kot turizem, ki v celoti upošteva sedanje ter prihodnje gospodarske, socialne in okoljske vplive ter obravnava potrebe obiskovalcev, industrije, okolja ter gostiteljske skupnosti. Trajnostni turizem naj bi omogočil optimalno uporabo okoljskih virov, ki predstavljajo ključni element pri razvoju turizma, ohranjajo bistvene ekološke procese in pomagajo pri ohranjanju naravne dediščine in biotske raznovrstnosti. Poleg tega spoštuje socio-kulturno avtentičnost lokalnih skupnosti, ohranja njihovo kulturno dediščino in tradicionalne vrednote ter prispeva k medkulturnemu razumevanju ter strpnosti. Ne nazadnje zagotavlja tudi uspešne dolgoročne gospodarske posle, ki zagotavljajo socialno-ekonomske koristi za vse zainteresirane strani, da so pravično porazdeljene, vključno s stalno zaposlitvijo in priložnostjo za zaslužek, kar prispeva k zmanjšanju revščine.

Trajnostni razvoj turizma zahteva informirano sodelovanje vseh ustreznih zainteresiranih strani. Močno politično vodstvo mora zagotoviti široko udeležbo in doseganje soglasja. Doseganje trajnostnega turizma je nenehen proces, ki zahteva stalno spremljanje vplivov, uvajanje potrebne preventivne in/ali korektivne ukrepe, kadar je to potrebno. Trajnostni turizem mora tudi ohraniti visoko stopnjo zadovoljstva turistov in zagotoviti pomembno izkušnjo za turiste, krepitev njihove zavesti o vprašanih trajnosti in spodbujanje praks trajnostnega turizma med njimi (UNWTO, 2015a).

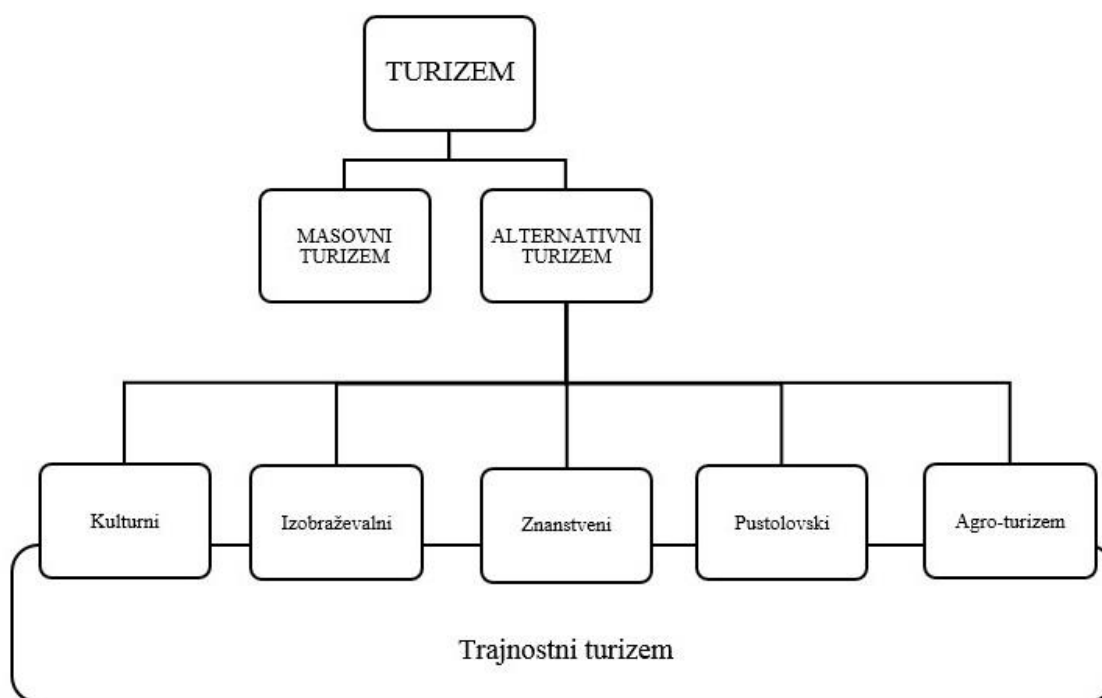
V smislu novih turističnih trendov trajnost pomeni trajnostno rabo naravnih virov, ki se bodo ohranili tudi za prihodnje generacije (Redclift, 2001). Kirk (1995) opredeljuje princip trajnostnega turizma kot skrb za prihodnost. Možne pozitivne ter negativne vplive razvoja je potrebno obravnavati s širše perspektive in ne samo z vidika gospodarskega ter političnega sektorja – enakost uporabe naravnih virov med različnimi generacijami ter ohranjanje virov tudi za prihodnje generacije. Vse politične in socialne skupine bi morale sodelovati pri vseh procesih odločanja glede razvoja turizma na določenem območju. Najti je potrebno ravnotežje med ekonomskimi ter okoljskimi dejavniki, ki jih je potrebno obravnavati kot neizogibne dejavnike v gospodarskem razvoju ter ne smejo imeti negativnega vpliva na ekosistem. Zmanjševanje stroškov pri sprejemanju odločitev ne sme zmanjšati namena glede zmanjšane vpliva na okolje. Razvoj turističnega območja je potrebno vzdrževati na lokalni, socialni, politični, kmetijski in ekološki ravni.

Prožnost turistične ponudbe se kaže v vse bolj avtentični ponudbi, ki potrošnikom omogoča pridobivanje spontaniz izkušenj, da lahko spoznavajo in tudi sami sodelujejo v družbenem in kulturnem dogajanju obiskanega območja. Znotraj tega trenda se je pojavil nov segment

turizma, t.i. trajnostni turizem, kar kaže na posebno občutljivost do okolja ter z njim povezanih naravnih, zgodovinskih ter kulturnih vprašanj kot tudi izrazita pozornost do načina razvoja turizma in njegovega vpliva na lokalno območje ter prebivalstvo (Franch et al., 2008).

Tri temeljne pogoje za trajnostni turizem Blamey (2001) pripisuje naravnim virom, interakcijam med turisti in znamenitostmi, ki morajo biti izobraževalne narave, ter upravljanjem takšnih znamenitosti na način, da se zagotavlja ekološki, družbeno-kulturni ter trajnostni gospodarski razvoj. Slika 4 prikazuje razvoj turizma do stopnje trajnostnega turizma.

Slika 4: Razvoj trajnostnega turizma



Povzeto in prirejeno po Z. Mieczkowski, Environmental issues of tourism and recreation, 1995, str. 459.

Sambri in Pegan (2007) sta mnenja, da se je zaradi vse večje pozornosti na gospodarske, socialne in okoljske vplive, ki jih povzroča turistična dejavnost kot posledica razvoja turizma, razvil še odgovornostni turizem. Goodwin in Francis (2003) opredeljujeta pojem odgovornostni turizem kot zmanjševanje negativnih gospodarskih, okoljskih in socialnih posledic. Odgovornostni turizem ustvarja večje ekonomske koristi za lokalno prebivalstvo, omogoča vključenost lokalnega prebivalstva, prispeva k ohranjanju naravne in kulturne dediščine ter s tem vzdržuje svetovno raznolikost. Turistom omogoča bolj smiselno povezavo z lokalnim prebivalstvom in s tem k večjemu razumevanju lokalnih, socialnih ter okoljskih tem. Zagotavlja dostop za gibalno ovirane ljudi in je kulturno občutljiv ter vzbuja

spoštovanje tako s strani turistov kot tudi gostiteljev, ponudnikov storitev ter izboljšuje in krepi njihov lokalni položaj.

Franch et al. (2008) trdijo, da se za posebno obliko razvoja turizma, kot sta npr. trajnostni turizem in t.i. odgovorni turizem, uporablja model »4L turizem«, (angl. *Landscape* – krajina, angl. *Leisure* – prosti čas, angl. *Learning* – učenje in angl. *Limit* – omejitve), ki pomaga pri prepoznavanju turističnih pričakovanj ter povpraševanj. Krajina predstavlja prisotnost naravnih znamenitosti, prosti čas vključuje odkrivanje tradicije ter lokalnega okolja. Učenje poteka skozi različne dejavnosti, npr. obisk muzejev, izleti, lokalna kulinarčna ponudba itd. Prav tako je potrebno turiste ozaveščati o potrebi glede omejitev uporabe naravnih, antropoloških in socialnih virov, saj turizem neizogibno vpliva na okolje. Sprejetje pravil omogoča trajnostno ohranitev ter kvalitetnejši razvoj destinacije. 4L model pomaga identificirati motive za počitnice, kar destinaciji naknadno omogoči razvoj zanimivosti z visoko vsebnostjo lokalne identitete in edinstvenosti. Omogoča lažje vzdrževanje lokalnega razvoja ter deluje kot gonilna sila za ohranitev socialnega in naravnega kapitala, pri tem aktivno ohranja in upravlja z naravnimi viri ter omogoča, da destinacija poveča privlačnost ponudbe ter se bolje odzove na specifične potrebe trga. Prisotnost odličnih okoljskih virov, ki so turistom dostopni na nadzorovan način, omogoča destinaciji bogatenje celotne vrednosti turistične izkušnje, kar je ključnega pomena za konkurenčno prednost posamezne destinacije.

Fayos Solá, Alvarez in Cooper (2014) trdijo, da je ključno za sodobno prakso turizma kot orodja za rast in razvoj povečanje naložb v človeški in socialni kapital. To vključuje ustvarjanje dinamičnega znanja, njegovo izmenjavo in upravljanje, kar naj bi bila osrednja vloga institucij. Njihovo delovanje mora biti podprto tudi s strani lokalne uprave. Generičen pristop glede na razlike v kulturnih okoljih, institucionalnem kapitalu kot tudi geopolitičnem položaju bo potrebno vedno razlagati in specifično uporabiti primerno razmeram na lokalnem področju. Akumulacija človeškega kapitala (zmožnosti, atributi, znanje), ne sme biti predstavljena kot predpogoj, ampak kot cilj razvoja. Upoštevati moramo blaginjo, obseg razpoložljivih možnosti za prihodnje generacije ter doseči edinstvene kombinacije, ki bodo pripomogle k razvoju regije in destinacije, kjer turizem igra vlogo za razvoj. Poleg tega dolgoročno ni več mogoče biti mnenja, da bo vsaka naložba v turizem samodejno proizvajala razvoj, potreben je veliko bolj strokoven pristop. Prav socialno-institucionalni kapital lahko opolnomoči posameznike, da gradijo na vrednosti sodelovanja in zaupanja, ki izhaja iz formalnih in neformalnih sklopov vedenjskih pravil.

Poon (1989) je že v 80-ih letih prikazal razmere na trgih, ki zahtevajo raznolikost, izkušnje, izboljšano kakovost ter višjo stopnjo aktivnosti. Izdelki in storitve morajo biti prožni ter uporabnikom prijazni ter jim omogočati vključitev lastnih izkušenj ter storitve, prilagojene njihovim osebnim željam.

Korez Vide (2013) poudarja, da se za ustvarjanje trajnostnega učinka uporablja številna orodja. Eno izmed njih je tudi kreativnost. V novejši ekonomiji je kreativnost opredeljena kot »izkustvena ekonomija« oz. »kreativna ekonomija«. Predstavlja sposobnost, kako z edinstvenimi dogodki ustvariti nove izkušnje za družbo ter posameznike in obenem vplivati na njihovo mreženje. Slednje spada med zelo pomembne dejavnike konkurenčnosti in s tem doseganja trajnosti. Kreativnost po mnenju Florida (2002) tako postaja nov vir bogastva.

2.2 Kulturni turizem

Kultura je izraz, ki ga je zelo težko opredeliti. To sta leta 1952 dokazala ameriška antropologa Kroeber in Kluckhohn, ko sta kritično pregledovala koncepte ter definicije kulture in sestavila seznam kar 164 različnih opredelitev pojma »kultura« (Spencer Oatey, 2012). V nadaljnje opisujem (le) izvor izraza kultura. Po mnenju Zimmermann (2015) beseda »kultura« izhaja iz francoskega izraza *colere*, prvotno latinske besede, ki pomeni nagibanje k zemlji in rasti ali na splošno skupaj z vsemi ostalimi besedami, ki jo opredeljujejo kot neko aktivno spodbujanje rasti. Kot razlaga KEA European Affairs – v nadaljevanju KEA (2009), je kultura splošen izraz človečnosti, ki obenem izraža njeno ustvarjalnost, zavezana je namreč k znanju, nadarjenosti, gospodarstvu, civilizaciji in vrednotam.

Thorburn (1986) predstavlja kulturno dediščino Evrope kot eno najstarejših ter s tem najbolj pomembnih gonilnih sil turizma. KEA (2011) med drugim predstavlja Evropo tudi kot eno najbolj obiskanih destinacij na svetu in evropski muzeji so med najbolj privlačnimi. Kulturno gospodarstvo je tako del inovacijskih strategij in igra ključno vlogo v postindustrijskem času, ko je razvoj gospodarstva, ki temelji na storitvah, vse bolj v vzponu.

Glede na predstavitev KEA (2006) je Evropa politični projekt in ne samo gospodarski trg. Kultura predstavlja most med gospodarsko in politično sfero. V primerjavi z drugimi sektorji gospodarstva ima kultura dodatno dimenzijo – ne ustvarja samo bogastva, ampak prispeva k socialni vključenosti, boljšemu izobraževanju, samozavesti, ponosu, pripadnosti določeni zgodovinski skupnosti. Kultura je tudi zmogljivo orodje za komunikacijo vrednot in spodbujanja uresničevanja ciljev javnega interesa. Prav zaradi tega je kultura pridobila na pomembnosti v vse bolj globaliziranem in večkulturnem svetu.

Kot protiutež težnji po doseganju konkurenčnosti med mesti kot tudi zahtevam po trajnostnem razvoju v kulturnem sektorju je sledila osredotočenost na kulturo kot pomemben dejavnik preoblikovanja v regiji (Sepe, 2004). Kultura postaja vse bolj uravnoteženo okolje za ohranjanje dediščine in razvoj novih zabavnih kompleksov v turističnih območjih (Smith, 2007). Pomembnosti pomena kulture se zaveda tudi Galdini (2007), ki je mnenja, da bo kultura postala vir za identiteto kot tudi bodoče ekonomsko sredstvo. Po mnenju Baylissa (2004) kulturni turizem tako postaja pomemben del urbanega turizma in temu primerno tudi

hitro raste. Mesta tako ne konkurirajo samo z turističnimi atrakcijami in znamenitostmi, ampak tudi za čim večji obisk turistov.

Mestna središča so najpomembnejša vrsta turistične destinacije, saj ponujajo raznolikost virov. Prav kulturna dediščina, kot so npr. muzeji, galerije, zgodovinski centri, gledališče in arhitektura, zagotavlja široko paleto kulturnih možnosti. Sama kulturna dediščina pa predstavlja možnost za razvoj turističnega potenciala in se jo uporablja kot sredstvo za gospodarski in lokalni razvoj. Omogoči sredstva za izboljšanje kakovosti življenja tako lokalnih prebivalcev kot tudi turistov in ne nazadnje oživitev mestnega središča in s tem družabnega življenja (Law, 1993).

Richards in Palmer (2010) poudarjata, da je kultura v zadnjih letih prevzela pomembno vlogo v mestih. Mesta se sedaj s kulturno ponudbo predstavljajo na trgu z namenom privabljanja gostov in turistov prav na njihovo območje. Kultura tako predstavlja ideje in prakse, območja in simbole, ki predstavljajo simbolno gospodarstvo mesta, ki je bilo ustvarjeno na podlagi kulturnih znamenitosti, obrti, razstav, športnih in družabnih prireditev na različnih področjih.

Spremenjena struktura mest je po mnenju Gezici in Kerimoglu (2010) okrepila pomen kulturnega turizma kot tudi dvig kulturne dediščine ter dopolnitev in izboljšano ponudbo območij, kjer se nahajajo znamenitosti z možnostjo razvoja novih dejavnosti ter zanimivejših storitev, ki bodo privabljale množice obiskovalcev. Kot sklepata Kozak in Kozak (2011), so turisti postali vse bolj zahtevni. Bolj kot sam ogled jih zanimajo lastne izkušnje, pridobljene z obiskom kulturnih in zgodovinskih znamenitosti.

Baeker (2015) predstavlja, da lahko organizacija ali mesto s pomočjo analize različnih področij kulturnih virov ugotovi svoje potencialne vire ter pridobi bolj poglobljeno znanje glede kulturnega sistema. Takšno kulturno kartiranje ni samostojen sistem, ampak je odvisen od vzporednih strategij za razširitev sodelovanja na celotno skupnost in zagotovitev sredstev po sektorjih s pomočjo novih partnerstev. Slika 5 predstavlja shemo, katera področja predstavljajo izvor kulturnih virov.

Sodobne družbe pri tem prehajajo v gospodarstvo, kjer kulturna kompetenca skupaj s človeško in organizacijsko ustvarjalnostjo deluje kot gonilna sila. Ustvarjalnost in inovativnost predstavljata ključni komponenti v določeni organizaciji, družbi ali destinaciji. Vključevanje vse več ustvarjalnosti v poslovanje organizacije je predpogoj za razvoj izdelkov in storitev, ki bodo prinesli tudi zelene rezultate (Soisalon-Soininen, Ritalahti & Lindroth, 2007).

Slika 5: Kulturni viri



Povzeto in prirejeno po G. Baeker, Cultural Mapping Tools Connecting Place, Culture and Economy for the Creation of Local Wealth, 2015, str. 13.

Poleg tega naraščajoče število turistov ne glede na velikost mesta sproža vprašanja o trajnosti take oblike turizma. Zgodovinska mestna središča namreč postajajo s povečanim obiskom vse bolj obremenjena, kar občuti tudi lokalno prebivalstvo. Pri tem se zmanjša kakovost storitev in izkušenj, ki si jih obiskovalci želijo doživeti, kar posledično vpliva na njihovo željo po obisku določene destinacije (Russo, 2002).

Po mnenju Korez Vide (2013) se lahko kreativni turizem odzove na potrebe kulturnega turizma, da ponovno odkrije že odkrito oz. da ustvari nekaj drugečnega na že zasičenem trgu. Kulturni turizem po njenem mnenju v večji meri vključi turiste v krajinsko kulturo destinacije, da lahko pri tem sami sodelujejo in pridobivajo bogate izkušnje pri različnih aktivnostih, kot so npr. obrt, umetnost, kulinarika, in drugih ustvarjalnih dejavnostih ter da imajo možnost, da se čim bolj približajo lokalnemu prebivalstvu. Kot ugotavlja KEA (2006) kultura zagotavlja tako opredmetena kot tudi neopredmetena sredstva, ki so sestavljena iz umetniške dediščine, različnih procesov, referenc in spretnosti v interakcijah z drugimi sposobnostmi in sredstvi za spodbujanje inovacij.

2.3 Kreativni turizem

Osredotočenost razvojnih strategij na področju turistične panoge se je iz kulturne dejavnosti preusmerila na kreativne dejavnosti. Kreativnost se nanaša na turizem skozi razvoj novih produktov ali izkušenj uporabnikov ali novih turističnih področij (Richard & Wilson, 2007).

Kreativnost bi po mnenju KEA (2006) lahko opisali kot kompleksen proces inovacij, ki skupaj združuje več razsežnosti, kot so npr. tehnologija, znanost, management in kultura. Kot ugotavlja Richards (2011) kreativni turizem predstavlja umik od množičnega kulturnega turizma in ponuja bolj prilagodljivo in pristno izkušnjo, ki se soustvarja med obiskovalci in različnimi turističnimi ponudniki.

Koncept kreativnosti Dollinger (2008) podrobneje opisuje kot dinamično križišče treh sil: (1) posameznik s svojim znanjem, izkušnjami in dispozicijami, npr. nekateri ljudje enostavno naredijo stvari boljše, ostali drugače; (2) domena znanja, v katerem posameznik deluje, npr. področje financ, marketinga, razvoj produktov itd. ter (3) področje ali družbeni kontekst, v okviru katerega se presoja, ocenjuje vsebino dela, izdelkov ali storitev, npr. na področju likovne umetnosti delo ocenjujejo kritiki, kustosi in strokovnjaki, na področju poslovne kreativnosti največkrat daje sodbe trg.

Opis koncepta kreativnosti se je vršil na podlagi več znanstvenih disciplin, od psihologije do sociologije. Njihove različne perspektive poudarjajo, da kreativnost izvira iz različnih kombinacij posameznikovih predpostavk ter družbenega konteksta. Zmožnost kreativnosti je torej ta, da lahko doda dodaten pomen zakonu potrošnje, ko daje občutek etične ali estetske vrednosti za proizvodnjo izdelkov ali storitev in njihovo lažjo diferenciacijo (Korez Vide, 2013).

Rhodes (1961) predstavlja t.i. 4 P-je kreativnosti, ki jo sestavljajo: (1) kreativna oseba (angl. *Person*), (2) kreativni postopek (angl. *Process*), (3) kreativni proizvod (angl. *Product*) in (4) kreativno okolje (angl. *Press*). S tem kaže na širok spekter funkcij, na katere vpliva in iz katerih izhaja pojem kreativnost. Campbell (2011) predstavlja, da je kreativnost zanimiva tudi kot možnost politike za spodbujanje niza gospodarskih, kulturnih in socialnih učinkov. Prednost kreativnosti so tudi v mreženju in znanju, ki spodbuja nadaljnjo ustvarjalno dejavnost.

Willenius (2004) poudarja, da kreativne organizacije ne glede na področje delovanja delujejo z določeno mero neformalnosti, dobro razvitim timskim delom, kjer imajo zaposleni zaupanje managementa v njihovo strokovnost in sposobnost opravljanja določenih pristojnosti. Kreativnost je po mnenju Richardsa (2006) za turizem privlačen pojem, saj krepi določeno ustvarjalno atmosfero, ki jo cenijo tako domačini kot obiskovalci, v njej prepoznajo možnost osebnega razvoja in dodano vrednost za okolje in destinacijo.

Paradoksalno je, da medtem ko kreativnost predstavlja odzive na nekatere gospodarske izzive globalizacije, predstavlja tudi pobudo in organiziranje na lokalni ravni. Kreativnost deluje tako v globalni kot lokalni smeri. Funkcija lokalizacije ima pozitivni vidik kreativnosti: ne samo, da kreativnost neguje konkurenčnost gospodarstva, ampak preprečuje beg možganov in skrbi za ustrezna delovna mesta na lokalni ravni (KEA, 2006).

Z razvijanjem kreativnosti so tako dane možnosti za povečanje konkurenčnosti regije. Hkrati pa je potrebno sprejemanje ukrepov za premostitev ovir in skupno soglasje akterjev, ki delujejo v kulturnem in turističnem sektorju (Soisalon-Soininen et al., 2007). Po mnenju Gunn (2002) je regionalni razvoj turizma, ki vključuje tako fizični kot razvojni program znamenitosti, storitvene ustanove ter prevoz in promocijske informacije, odvisen od povečanega sodelovanja in vključenosti turistov ter obiskovalcev ciljnih aktivnosti. Vse večja obiskanost širi ponudbo in zmogljivost obstoječih krajev in kulturnih ustanov. Razširjena ponudba pa je odvisna od razvoja virov, ki jih predstavljajo bogati kulturni in naravni viri, izvedljive storitve, dostopnost, turistični ugled destinacije, lokalno sprejemanje turizma, ugodni vladni pogoji za turistično in kulturno dejavnost, financiranje, upravljanje, vodenje itd.

Smith (2005) daje kreativnosti vse večji pomen pri razvoju mest in destinacij. Tradicionalne kulturne dediščine kot take ne bodo dovolj za uspešno poslovanje pri vse bolj naraščajoči konkurenci na področju turizma. Poleg tega nekatere destinacije nimajo dovolj kulturnih znamenitosti, ki bi jih lahko promovirale in bi lahko rešitev našle v tem, da bi svojo pozornost preusmerile na razvoj sodobnih turističnih proizvodov ali storitev, ki temeljijo na ideji kreativnega turizma. Richard in Raymond (2000) opredeljujeta kreativni turizem kot posledico razširitve kulturnega turizma. Kreativni turizem po njunem obiskovalcem ponuja možnost za razvoj njihovega lastnega ustvarjalnega potenciala z aktivnim sodelovanjem v učnih izkušnjah kot značilnost turistične destinacije, kjer izvajajo kreativni turizem.

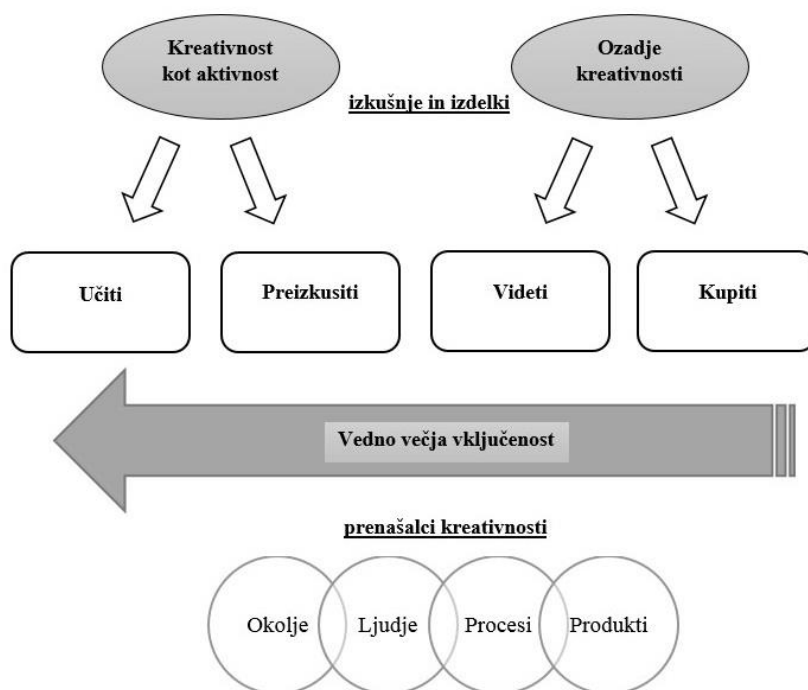
Mommaas (2004) pojasnjuje, da so nove kulturno-kreativne skupine ustvarjene z namenom, da na trgu ponudijo vrsto različnih produktov ali storitev, vključno s (1) krepitvijo identitete, privlačnostjo in boljšim tržnim položajem mesta, (2) spodbujanjem inovacij in ustvarjalnosti, (3) krepitvi »podjetniškega« pristopa pri umetnosti in kulturi, (4) iskanjem novih možnosti uporab in izkoriščanja prostora starih in zapuščenih zgradb ter (5) spodbujanjem kulturne raznolikosti in kulturne demokracije.

T.i. kreativne skupine, kamor so vključeni muzeji, šole, podjetja, društva, posamezniki itd., imajo pomembno vlogo pri izgradnji lokalnega kreativnega gospodarstva kot tudi načinu privabljanja turistov in dodatni vrednosti k privlačnejšemu mestu. Široka vloga kreativnosti poudarja obseg širjenja ustvarjalnosti in postopen premik od ožjega do širšega vidika ustvarjalnosti. V kognitivno-kulturni ekonomiji enaindvajsetega stoletja so celotna mesta ali regije vpleteni v procese učenja, ustvarjalnosti in inovativnosti (Scott, 2010).

Organizacija Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – v nadaljevanju UNESCO, 2006) je opredelil kreativni turizem kot potovanje, usmerjeno v bolj angažirano in pristno turistično izkušnjo, s participativnim učenjem umetnosti, dediščine in posebnih značilnosti kraja. Kreativni turizem povezuje tako obiskovalce kot prebivalce mest ter ustvarja to posebno

kulturo turizma. Salman (2010) trdi, da se je kreativni turizem razvil kot strategija za regeneracijo določene destinacije tako fizično, kulturno kot tudi socialno. S tem pomembno prispeva k razvoju lokalnega gospodarstva in spodbuja turiste k učenju socialnih ter kulturnih značilnosti krajev. Na Sliki 6 je podrobneje predstavljen model kreativnega turizma.

Slika 6: Model kreativnega turizma



Povzeto in prirejeno po G. Richards, Creativity and tourism: The state of the art, 2011, str. 1239.

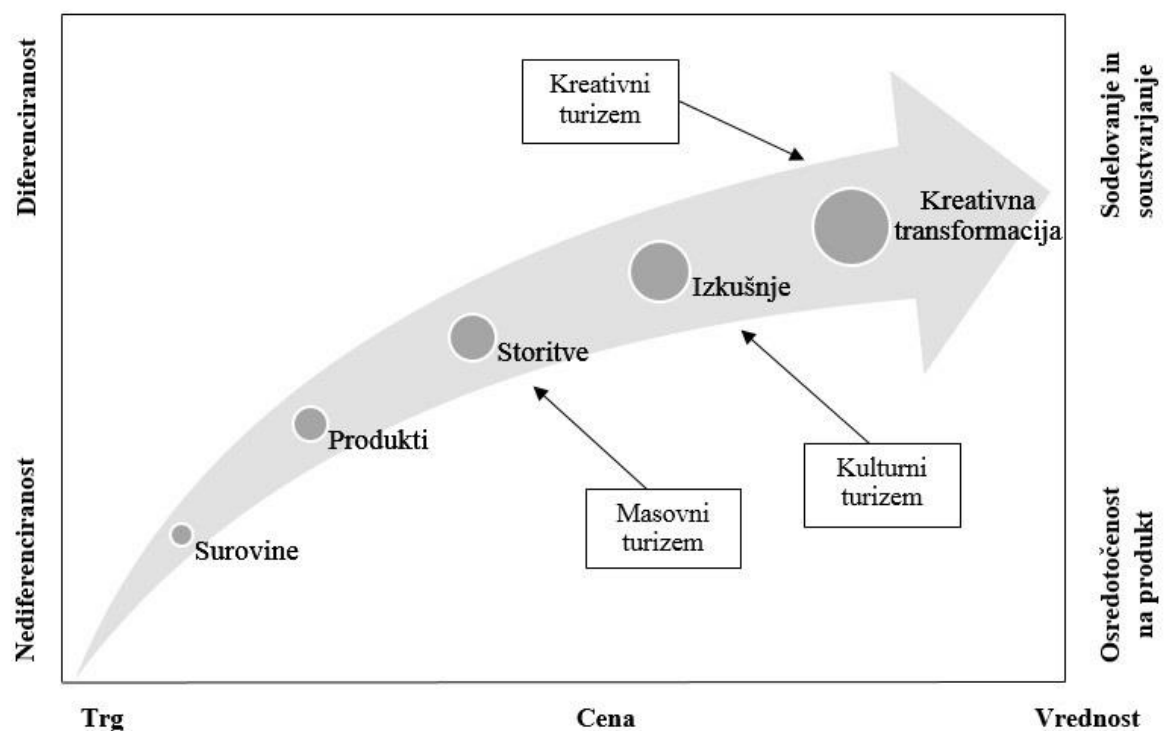
Kreativni turizem nastaja po mnenju Richard in Marques (2012) kot najbolj popolna in interaktivna oblika, ki ustvarja prostor, kjer imata oba, ponudnik storitve in turist, aktivno vlogo v komunikaciji ter vpliv drug na drugega na sinergičen način. V tem smislu sta udeležba ter sodelovanje pri kreativnem udejstvovanju ključnega pomena za razumevanje kreativnega turizma. Kreativni turizem tako predstavlja orodje za obnovo in revitalizacijo kulturnih virov, prav tako pa lahko zagotavlja sredstvo za razvoj trajnostnih modelov turizma, ki pa mora biti prilagojeno vsakemu območju posebej, od podeželja do večjih mestnih središč. Na splošno velja, da kreativni turizem prenese kulturni turizem na drugo, višjo raven na več načinov. Mesta pridobijo na večjem pomenu, kar je posledica sodelovanja in kreiranja novih možnosti.

Fernandes (2011) je mnenja, da se turistične destinacije vse bolj soočajo z izzivom glede razvoja novih, konkurenčnih, edinstvenih ter privlačnih ponudb za posebne skupine turistov. Turistično povpraševanje je vse bolj razdrobljeno, kar pojasnjuje razvoj bolj kreativne

ponudbe, razvoj novih in zanimivejših produktov, osredotočenost na manjše skupine ter individualne potnike in hkrati sili k novemu pristopu glede prodaje počitniških aranžmajev. Na ravni destinacije je, kot poudarjata Richards in Wilson (2007), izjemnega pomena, da bi našli povezavo med viri v okolici, ki jih ima na voljo določena destinacija, in potrebami turistov, ki jo obiskujejo. Samo ta kombinacija lahko po njegovem mnenju predstavlja uspešno premostitev razlik glede ponudbe in povpraševanja.

Slika 7 predstavlja razvoj kreativnega turizma. Vidno je, da je bil razvoj kreativnega turizma kot nadgradnja masovnega ter kulturnega turizma posledica vse večje diferenciranosti proizvodov ter pripisovanja vse večje pozornosti sodelovanju in interakciji med vsemi udeleženci v turistični dejavnosti.

Slika 7: Razvoj kreativnega turizma



Povzeto in prirejeno po G. Richard, Tourism, Culture and Creativity, 2015.

Salman in Uygur (2010) kreativnega turista opredeljujeta kot turista, ki je pripravljen stopiti onkraj tradicionalnih načinov kulturnega turizma. Išče alternativne ponudbe v turistični ponudbi. Želi si izkušnje na podlagi aktivnega učenja ter pridobivanja lastnih izkušenj. Želi sodelovati pri ustvarjalnih dejavnosti za razvoj osebne razgledanosti, pričakuje aktivno turistično doživetje, ki mu omogoča refleksivno interakcijo z domačini. Po mnenju Vossa (2004) bodo mesta, turistične organizacije in ostali kulturni ponudniki, ki bodo

obiskovalcem zagotavljali možnost nepozabnih doživetij, hkrati ustvarjali tudi lastno dodano vrednost ter večjo konkurenčno prednost in prepoznavnost celotnega turističnega območja.

Kultura in kreativnost, ki sta uporabljeni skupaj s socialnim namenom, prispevata k trajnostnemu razvoju in družbi kot celoti (KEA, 2006). Pri kreativnem turizmu gre po mnenju Richardsa (2011) za ustvarjalno prepletanje proizvajalcev, potrošnikov, turistov, oblikovalcev politike in pokrajine za razvoj vgrajenih ustvarjalnosti v pridobivanju pozitivnih izkušenj v turizmu, obisku ali z bivanjem v določenem kraju.

Kultura lahko, kot trdi KEA (2009), bistveno prispeva k doseganju usklajenih ciljev z ustvarjanjem bogastva na trajnosten način in ob spoštovanju skupnih humanističnih vrednost. Ena od značilnosti kulture je ta, da pomaga preseči ekonomske in utilitaristične omejitve. Vsi imamo vlogo, da na podlagi kulture in kreativnosti pomagamo zagotavljati nove in bolj trajnostne načine življenja in dela. Evropski multikulturalizem je priložnost za spodbujanje ustvarjalnosti in prav raznolike evropske kulture, njene zgodovine in geografije so pomemben vir njegove kreativnosti.

3 MUZEJSKA DEJAVNOST

Na območju Republike Slovenije opravlja javno službo na področju varovanja premične kulturne dediščine mreža povezanih muzejev in galerij. Ti so vpisani v razvid muzejev, ki se vodi kot javna listina, kamor se vpisujejo muzeji, ki izpolnjujejo osnovne prostorske, finančne in kadrovske zahteve za ohranjanje dediščine in njenega varstva. Poleg muzejev, vpisanih v razvid, pa je še vrsta muzejev in galerij, ki so jih ustanovile lokalne skupnosti, pravne ali fizične osebe. Poglavitne naloge, ki jih opravlja javna služba, so, da zbira, ureja in varuje premično dediščino, skrbi za dokumentacijo premičnih spomenikov, jih proučuje, raziskuje, razstavlja in opravlja dodatne naloge na območju oz. področju, za katerega je bil muzej ustanovljen. Osrednji namen delovanja mreže muzejev in galerij pa je, da omogoča dostopnost in predstavitev muzejskih zbirk ter predmetov širši javnosti ter pripravlja razstave, izobraževalne programe in druge oblike predstavljanja dediščine doma in v tujini. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, za uresničevanje cilja dviga prepoznavnosti ter aktiviranja širše ozaveščene civilne družbe za področje kulturne dediščine v skladu z zakonskimi ter podzakonskimi predpisi sofinancira programe muzejev in nevladnih organizacij s t.i. programskim ali projektnim financiranjem (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2015).

Slovenski muzeji in galerije so nadaljnje povezani v Skupnost muzejev Slovenije – organizacijo, ki deluje z namenom povezovanja ter uresničevanja skupnih ciljev in potreb javnih zavodov. S svojim delovanjem omogoča boljšo predstavnost kulturne in naravne dediščine ter promocijo dela slovenskih muzejev in galerij (Skupnost muzejev Slovenije, 2015). Po več kot 60-ih letih od ustanovitve Mednarodnega muzejskega sveta (International

council of museums – v nadaljevanju ICOM, 2015a), je to še vedno edina organizacija, ki predstavlja muzeje in muzejsko stroko na mednarodnem nivoju.

Mednarodni muzejski svet je bil oblikovan leta 1946 kot nevladna organizacija s strani UNESCO. Takrat je nastala tudi prva definicija za muzej, ki se je glasila, da je muzej vsaka javna ustanova, ki je sestavljena iz zbirk umetniških, tehničnih, znanstvenih, zgodovinskih ter arheoloških gradiv. Glede na razvoj muzejev kot tudi njihovo vlogo v organizaciji ICOM (2015b) se je razvijala ter posodabljala tudi definicija muzejev.

Nova različica definicije muzeja, ki je zabeležena v statutu ICOM-a (2015c), je bila sprejeta leta 2007 na 21. generalni konferenci na Dunaju v Avstriji, kjer je muzej opredeljen kot nepridobitna, stalna ustanova v službi družbe in njenega razvoja, ki je odprt za javnost ter pridobiva, ohranja, raziskuje, posreduje in razstavlja (ne)opredmetene dediščine človeštva in njegovega okolja za namene izobraževalne, študijske ter prostočasne dejavnosti.

Mednarodni muzejski svet ICOM (2015d) predstavlja v svetu vodilno neprofitno in nevladno organizacijo, pod okriljem katere so združeni muzeji vseh vrst in disciplin poleg preostalih včlanjenih institucij ter strokovnjakov. Zavzema se za varstvo in omogoča širši dostop do univerzalne dediščine – kulturne in naravne, materialne in nematerialne, premične in nepremične – ob upoštevanju kulturne raznolikosti ne glede na nacionalne meje in interese. Muzejem zagotavlja večje finančne in intelektualne avtonomije ter teži k temu, da postanejo privlačnejši za širšo publiko ter skozi razvoj postanejo prizorišče za pridobivanje novih izkušenj, novega znanja o kulturni dediščini, ohranjajo medkulturni dialog ter izvajajo ostale aktivnosti na mednarodni ravni.

Po mnenju Roaljdovich in Olga (2014) sodobni muzej predstavlja zapleten večstopenjski sistem, ki prav tako deluje v konkurenčnem okolju ne le s preostalimi muzeji, ampak tudi s preostalimi ponudniki, ki na trgu ponujajo izobraževalne, zabavne in prostočasne dejavnosti. Takšna konkurenca postavlja muzeje v težke pogoje poslovanja in vpliva na njihova sredstva. Zmanjševanje financiranja muzejev je pogosto povezano z njihovo ekonomsko in informacijsko učinkovitostjo. V istem času pa si med vsemi raznolikostmi trženja tako muzeji kot ostale inštitucije na področju kulture prizadevajo (še vedno) zgolj na področju komuniciranja z javnostjo.

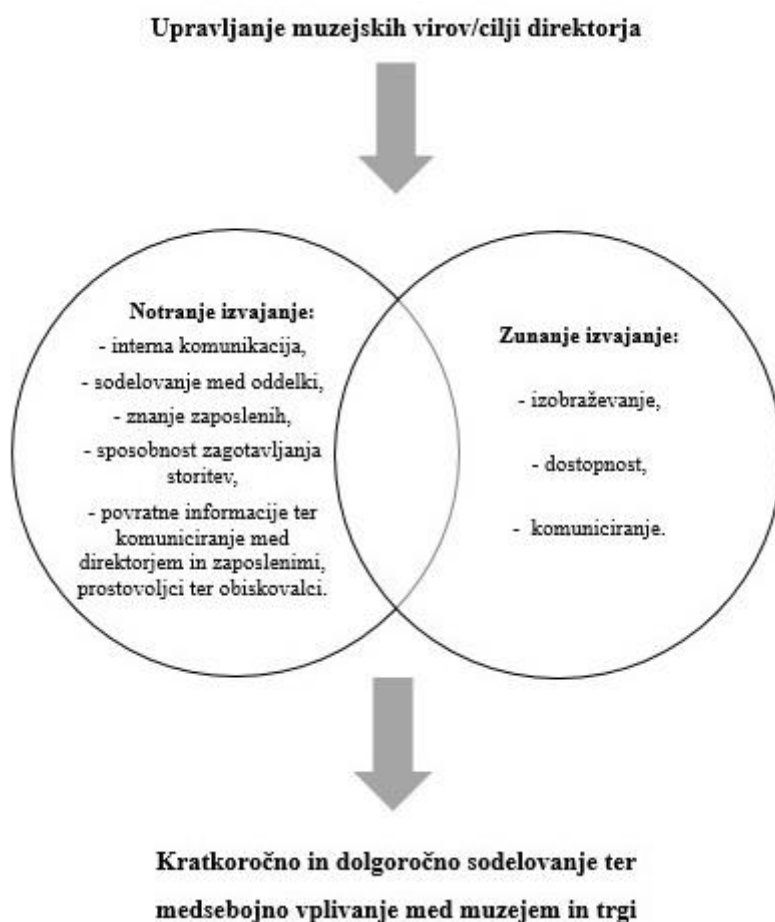
3.1 Strateški management v muzejski dejavnosti

Kulturne ustanove, kot so muzeji in galerije, poslujejo pod velikim finančnim pritiskom. Omejevanje sredstev za delovanje kulturnih ustanov jih prisili, da se odločijo za radikalne strateške odločitve glede njihovega prihodnjega poslovanja in delovanja v storitveni dejavnosti (Moore, 2005). Sedanja gospodarska klima po mnenju Foopa (1997) skupaj z vseobsegajočimi željami, da je muzej bolj prisoten na trgih, postavlja bistven pomen

managementu v muzejih. Še posebej ob težavnem upravljanju z muzejsko dejavnostjo, ko je poslovanje muzejev omejeno z vladnimi računovodskimi pravili in zakonodajo.

V zadnjih letih so se, kot trdita Gilmore in Rentschler (2002), muzeji iz pretežno »zaprtih« ustanov osredotočili na poslovanje, kako čim bolj pritegniti širše občinstvo s storitveno dejavnostjo muzeja. Vedno večji je poudarek na interakciji med muzeji in obiskovalci. Prav ta sprememba v namenu in prednostnih nalogah muzejev je pomembno vplivala na naravo muzejskega managementa, ki ima za posledico razumevanje tako vloge za ohranjanje dediščine kot tudi nalog za večjo osredotočenost na obiskovalce in s tem marketinga muzeja. Muzeji so del neprofitnih organizacij, ki so odvisne predvsem od državne podpore, ki pa mora biti tudi upravičeno porabljena. Trženjski pristopi so bili uporabljeni za povečanje števila obiskovalcev in za spodbudo, spremembo in razširitev muzejske dejavnosti do širšega občinstva.

Slika 8: Model trženja storitev v muzejih



Povzeto in prirejeno po A. Gilmore & R. Rentschler, Changes in museum management, 2002, str. 759.

Danes je odnos med muzejem in njegovo številno ter raznoliko javnostjo prav toliko pomemben kot njegove zbirke, je mnenja Hooper Greenhill (1994). Slika 8 predstavlja model trženja storitev v muzejih, v katerem se prepleta delo managementa znotraj in zunaj muzeja ter s tem vzpostavlja sodelovanje med muzejem in zunanjim trgom.

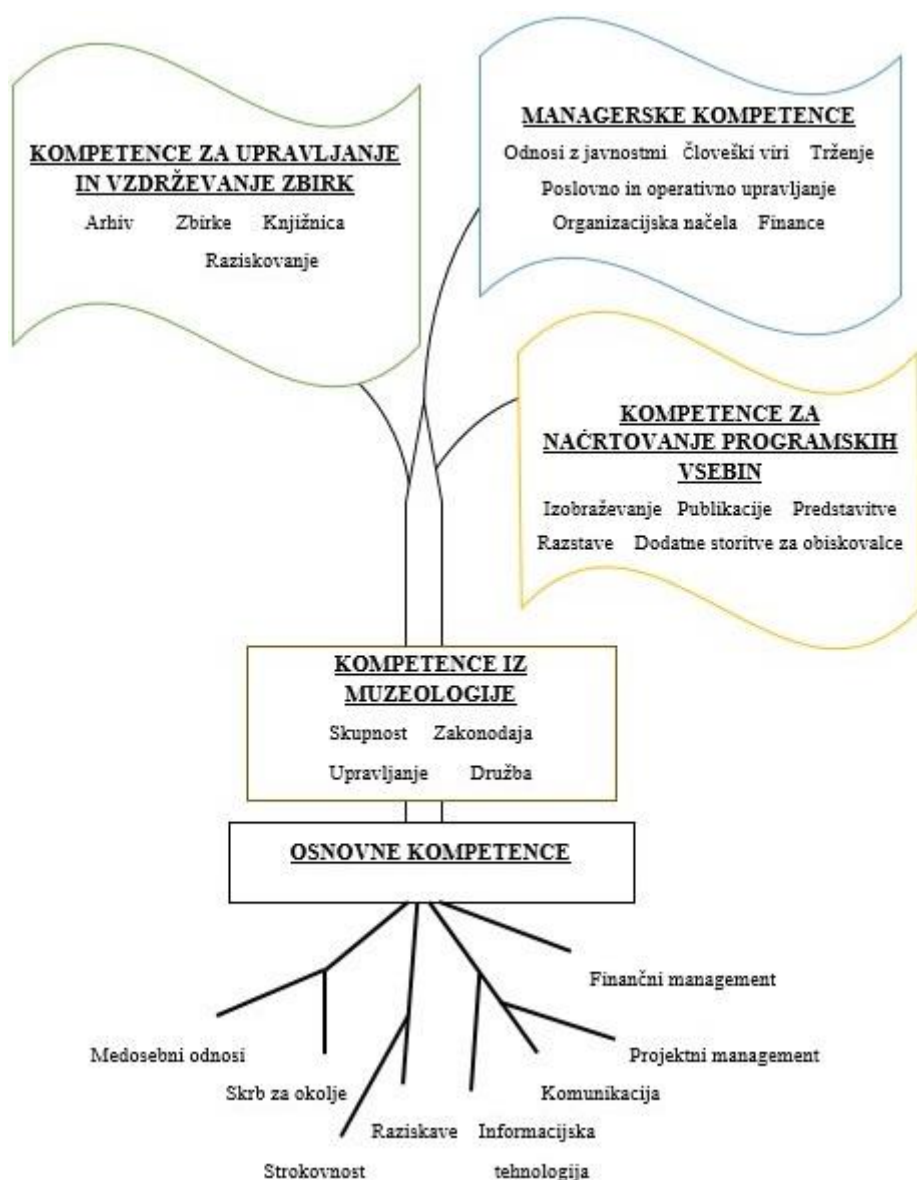
Zunanje izvajanje bi lahko opredelili tudi kot odnos z javnostmi. Odnos z javnostmi se enači z managersko funkcijo, ki določa, vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo ter različnimi javnostmi, od katerih je odvisen njegov uspeh ali neuspeh (Cutlip, Center & Broom, 1985).

Woollard, Reeve in Lang (2006) poudarjajo, da je za zagotavljanje učinkovite odzivnosti muzeja na pričakovanja javnosti in ostalih udeležencev ter možnosti za kreativno učenje znotraj in zunaj muzeja, v veliki meri odvisno od popolne podpore vodstva ter dobro razvitih managerskih struktur. Muzeji so po mnenju Talboysa (2011) zelo pomembne institucije z obsežno dejavnostjo. Imajo bogastvo virov ter predstavljajo centre za vseživljenjsko izobraževanje. Kljub temu pa mora večina muzejev še vedno veliko storiti za izpolnitev svojega izobrazbenega potenciala.

Kotler in Kotler (1998) predstavljata, da sta odnos z javnostmi in trženje medsebojno dopolnjujoči funkciji. Glavna funkcija trženja je vplivati na vedenje, medtem ko je odnos z javnostmi odgovoren za oblikovanje, ohranjanje ter spreminjanje odnosa javnosti, kar posledično vpliva na odnos do muzeja oz. njegovih storitev. McLean (1995) je mnenja, da je ključ do dolgoročnega preživetja in doseganja ciljev za muzeje prav v trženjski usmeritvi. Deshpandé in Farley (1998) opredelita tržno usmeritev kot niz navzkrižno funkcionalnih procesov in aktivnosti, usmerjenih v ustvarjanje in zadovoljevanje potreb kupcev preko nenehnega ocenjevanja njihovih pričakovanj. Po mnenju Matsuno, Mentzer in Rentz (2005) se navedena opredelitev šteje za temeljni koncept trženja.

Smernice za profesionalni razvoj zaposlenih v muzejih so predstavljene v t.i. drevesnem modelu na Sliki 9, kjer so prikazane osnovne oz. skupne ter področne kompetence, ki morajo biti zaposlenim v muzeju dobro poznane glede na področje dela, ki ga opravljajo. Predstavljene smernice ICOM-a po mnenju Smithsonian Learning Lab (2009) služijo kot okvir za razvoj ter celovit načrt usposabljanja zaposlenih in hkrati kot orodje za institucionalni razvoj. Upoštevanje smernic je tudi odziv na številne institucionalne ter sektorske potrebe, vključno s programskim razvojem, načrtovanjem človeških virov, zaposlovanjem delavcev ter oceno za financiranje ter vodenje projektov kot tudi za razvoj poslovne kariere posameznikov. Gilmore in Rentschler (2002) poudarjata, da čeprav direktorji muzejev priznavajo potrebo po bolj tržno usmerjenem poslovanju, je njihov poudarek še vedno osredotočen na tradicionalne skrbniške vloge za ohranjanje ter predstavljanje muzejskih zbirk ter nalog muzeja.

Slika 9: ICOM smernice za profesionalni razvoj zaposlenih v muzejih



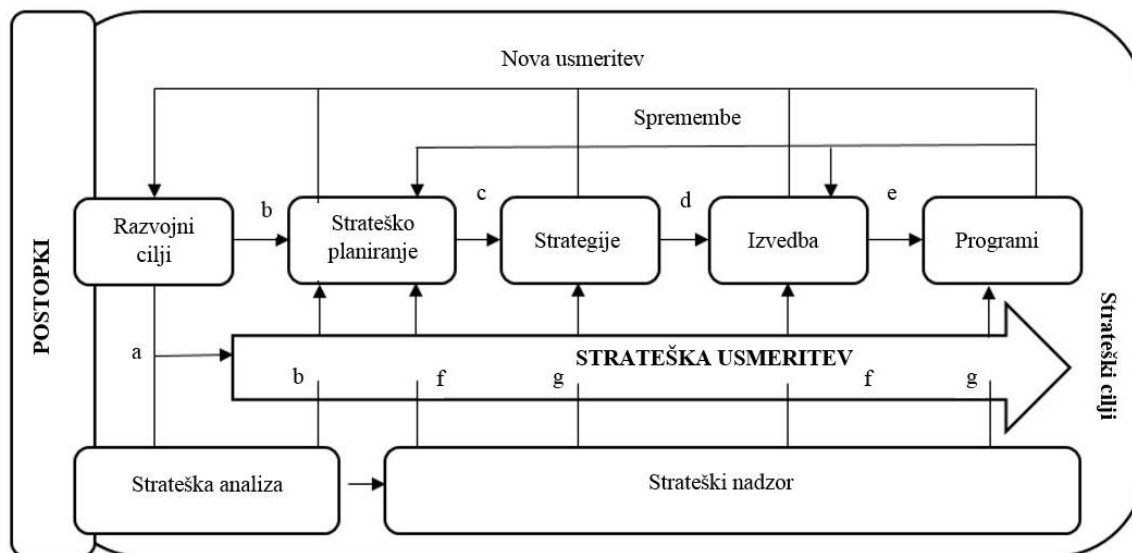
Povzeto in prirejeno po Smithsonian Learning Lab, ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development, 2009.

Management in spremembe so sinonim. Nemogoče je izvesti potovanje, kar je v mnogih pogledih željena sprememba, ne da bi najprej obravnavali namen potovanja, pot, ki jo želite prepotovati, in s kom. Obvladovanje sprememb je pravzaprav način, kako se soočimo s kompleksnostjo potovanja. Gre za ocenjevanje, načrtovanje, izvajanje operativnih, taktičnih in strateških »potovanj«, vendar se pri tem vedno zagotavlja, da je potovanje vredno in destinacija pomembna (Paton & McCalman, 2000).

Reussnerjeva (2003) predstavlja strateški management kot znan koncept za neprofitne organizacije, kljub temu pa predstavlja novost v muzejski dejavnosti. Model strateškega

managementa za muzeje na Sliki 10, predstavlja celovito orodje za uspešno upravljanje trenj med povpraševanjem na trgu ter zahtevami na področju dela javnih zavodov, ki morajo omogočati dostop do kulturne dediščine, spodbujati široko kulturno sodelovanje in zagotavljanje neformalnega izobraževanja.

Slika 10: Osnovni elementi procesa strateškega managementa v muzejski dejavnosti



Povzeto in prirejeno po E. M. Reussner, Strategic management for visitor-oriented museums: a change of focus, 2003, str. 98.

Model po mnenju Reussnerjeve (2003) predstavlja postopke v okviru muzejske dejavnosti in poleg tega zajema še področje kulturnih in prostočasnih dejavnosti ter nacionalni in zakonodajni okvir. V modelu so poudarjeni odnosi med različnimi stopnjami procesa strateškega managementa, ki je predstavljen kot ponavljajoč proces z več povratnih ciklov. V nadaljevanju je opredeljen opis različnih faz in njihovih medsebojnih odnosov, ki vključuje posebne pogoje za muzeje.

Razvojni cilji. Izhodišče procesa strateškega managementa je po mnenju Reussnerjeve (2003) opredelitev cilja, ki služi kot pojasnilo za celotno strateško usmeritev. Pri določanju svojih osrednjih ciljev muzeji niso neodvisni, ampak so vezani na predpisane naloge in smernice. Poleg osnovnega namena delovanja muzeja, kot je zbiranje, ohranjanje in raziskovanje predmetov, ki so kulturnega pomena, da se zagotovi dostop do zbirk, kar omogoča kulturno sodelovanje itd., je določanje ciljev odvisno tudi od vrednot in standardov, kot so strokovnost ter želja po boljšem razumevanju kulture in družbe, zavezanost k vseživljenjskemu učenju in odgovornost do obiskovalcev ter javnosti. V okviru danih splošnih ciljev mora vsak muzej zase določiti konkretne ter več operativnih ciljev in

se odločiti, katere so tiste prednostne naloge, ki bodo tvorile večji poudarek v njihovih prizadevanjih.

Strateška analiza. Reussner (2003) opredeljuje, da muzej pojasni svoje strateške cilje s pomočjo strateške analize, s katero si tudi zagotavlja informacije za načrtovanje. Strateška analiza predstavlja trenutno stanje ter položaj, v katerem se nahaja muzej. Sestavljena je iz organizacijske (prednosti in slabosti) ter okoljske analize (priložnosti in nevarnosti). Takšna analiza predstavi, na katere organizacijske dejavnike se lahko v muzeju zanesejo za doseg njihovega strateškega cilja (znanje, osebje, strokovnost ipd.) ter katere so pomanjkljivosti, ki onemogočajo doseganje zaželenega uspeha na trgu ter v odnosu do javnosti (preferenice za prosti čas, konkurenčni položaj muzeja, demografski trendi ipd.). S pomočjo strateške analize je lažje določiti prednostne naloge glede zadanih ciljev ter omogočiti vpogled, katere naloge so priporočljive, dosegljive in primerne za posamezen muzej.

Strateška usmeritev. Opredelitev ciljev ter ugotovitve strateške analize določajo strateško usmeritev, ki služi kot smernica za delo v muzejih. Strateška usmeritev predstavlja vodilno načelo, ki podpira muzeje pri doseganju prej opredeljenih ciljev. Da bi omogočili uspešno muzejsko delo in skupne strateške usmeritve, je treba pozornost nameniti oblikovanju soglasja in podpori glavnih ciljev, vrednot in vodilnih načel, podanih v poslanstvu muzeja (Reussner, 2003).

Strateško planiranje. Reussner (2003) opredeli strategije, ki so namenjene za doseganje določenih glavnih ciljev in se generirajo s pomočjo strateškega planiranja. To razlikuje med celotno organizacijsko strategijo in konkretnimi dejavnostmi in aktivnostmi, ki se medsebojno dopolnjujejo ter prilagajajo različnim operativnim področjem muzejskega dela. Strateško načrtovanje se osredotoča na glavne cilje, medtem ko hkrati sprejema ugotovitve strateške analize in, če je potrebno, zahteva dodatne informacije iz strateške kontrole kot načrta napredovanja. Strateški načrti so namenjeni za daljše obdobje. Pomembno je, da se pusti prostor za prožen odziv na nepredvidene dogodke in razvoj, ki omogoča spremembo strategij.

Izvedba. Po oblikovanju se morajo strategije izvesti v muzejski praksi. Skozi izvajanje strategije se sproži aktivnost v programih, namenjenih za doseg glavnih ciljev muzeja, npr. uvedba nove marketinške kampanje, osredotočenost na določeno starostno skupino, posebne ponudbe ipd. Pri tem strateška kontrola za aktivacijo izvedbe strategij izpolnjuje pomembno nalogo (Reussner, 2003).

Strateška kontrola. Različne publikacije predstavljajo strateško kontrolo v končni fazi procesa strateškega managementa. Strateška kontrola je v tem primeru zasnovana kot proces, ki spremlja in podpira ostale faze strateškega managementa (Steinmann & Schreyögg, 1997). Po mnenju Reussnerjeve (2003) funkcija strateške kontrole po eni strani zagotavlja dodatne

informacije v primeru, da bi bilo potrebno izboljšati strateško planiranje. Po drugi strani pa mora imeti pregled nad izdelanimi strategijami, nadzor nad njihovim izvajanjem ter sproža spremembe v programih, ki so potrebni za zagotavljanje doseganja strateških ciljev. V ožjem pomenu jo razumemo kot končno določitev napredka ukrepov in uspeh pri doseganju glavnih ciljev. Strateška kontrola se lahko izvede za posamezno aktivnost ali za cel sklop programov. Posledica ugotovitev strateške kontrole so preusmeritve pri ciljih kakor tudi spremembe v strategijah. Splošne funkcije managementa, kot so vodstvo in komunikacije, so pomembne za usklajevanje različnih faz procesa strateškega managementa in predvsem za razvoj in uskladitev širše sprejemljivosti strateškega razmišljanja v muzejski dejavnosti.

Po mnenju Kotler in Kotler (2000) mora postavljanje ciljev odražati smisel za poslanstvo in poznavanje prednosti ter slabosti muzeja kot tudi raziskave v zvezi z obiskovalci ter konkurenčno okolje, v katerem posluje muzej. V središču izziva je torej pravi izbor ciljev in strategij ter dodelitev ustreznih sredstev.

Kot poudarjata Griffin in Abraham (1999) se muzeji lahko razlikujejo glede na vrste zbirk, ki jih imajo, vendar se ne razlikujejo po svojem glavnem cilju – izobraževanju. Avtorja poudarjata, da se od muzejev tako zahteva, da poleg učinkovite trženjske prakse še vedno vodijo uspešno izobraževalno poslanstvo.

Po mnenju Talboysa (2011) muzejska dejavnost ne more obsegati samo vodenja in ohranjanja zbirk, fizičnih predmetov itd. Artefakti potrebujejo konservatorsko-restavratorsko oskrbo, vseeno pa morajo imeti tudi strokovno razlago za strokovno in širšo splošno javnost. Muzej mora obiskovalcem ponuditi možnost videti, slišati, se dotakniti, preizkusiti in omogočiti čutne, emocionalne ter intelektualne interakcije na podlagi izkušenj pri ogledu muzeja. Obisk muzeja mora predstavljati prijetno in zanimivo izkušnjo, podobno kot jo predstavlja poslušanje glasbe, branje knjige, obisk knjižnice, gledališča ali ogled filma. Ponujati mora možnost srečevanja, druženja, novih odkritij ter pridobivanja poglobljenega znanja. Muzeji morajo postati centri izobraževanja in raziskovanja.

3.2 Trendi v muzejski dejavnosti

Saffo (2007) poudarja, da cilj napovedovanja ni napoved prihodnosti, ampak zajema znanje, kaj je potrebno vedeti, da se lahko sprejme smiselne ukrepe v sedanjosti. Glavni cilj napovedovanja je ugotoviti celoten obseg možnosti in ne imeti omejen nabor iluzornih gotovosti. Poleg tega moramo po mnenju Chambers in Mullick (1975) z napovedmi razumeti, kako bodo nove okoljske razmere vplivale tako na predvidene dejavnike kot tudi na spreminjajoče se potrebe organizacije. Kot trdi Rieg (2010), vsak nov projekt, lansiranje novega izdelka ali nov poslovni načrt temelji na neki vrsti napovedi. Kakovost napovedi torej bistveno vpliva na kakovost načrtov in delovanja.

Napovedovanje je proces ocenjevanja prihodnjih dogodkov z namenom učinkovitega načrtovanja in odločanja. To je ena izmed najbolj kritičnih organizacijskih funkcij, saj napoved managerjem omogoča predvidevanje prihodnosti in temu primerno načrtovanje. Napoved služi kot osnova za vse druge poslovne odločitve z namenom izboljšanja organizacijske učinkovitosti (Sanders, 1995). Očitno je po mnenju Binstock van Rij (1996) glede prihodnosti to, da dobiček ustvarjajo spremembe. Pospešena hitrost sprememb ima nepredvidljive posledice. Organizacije morajo biti zato še bolj prilagodljive, prožnejše in bližje potrošnikom ali uporabnikom njihovih storitev.

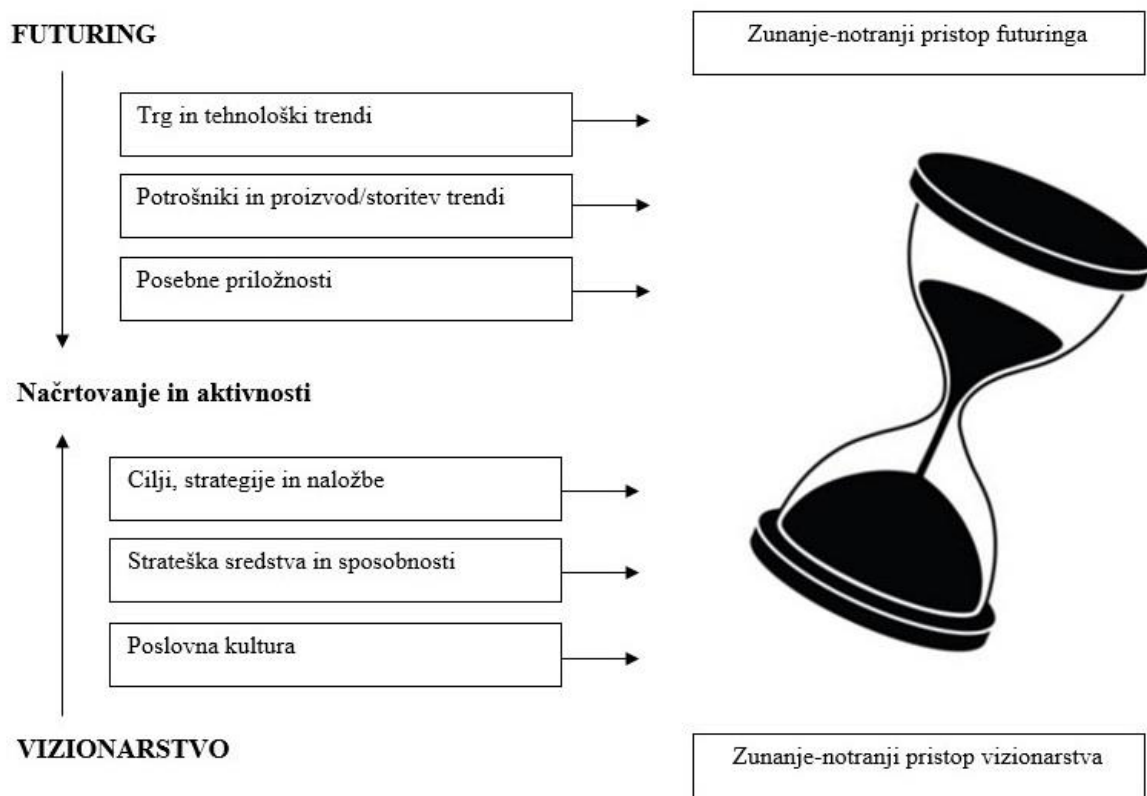
Naše znanje glede dogodkov v prihodnosti je omejeno, vendar lahko z uporabo trendov pretvorimo znanje o tem, kaj se je že zgodilo v preteklosti, v znanje in pričakovanje, kaj se lahko zgodi v prihodnosti. Trendi nam namreč dajejo pomembno informacijo o tem, kaj lahko pričakujemo, da nas čaka v prihodnosti, in nam predstavljajo dragoceno orodje za praktične odločitve pri našem delu in ostalih aktivnostih (Cornish, 2004).

Kritična vloga managerjev je njihova usmeritev v prihodnost. Večina managerjev razume, da je ključni del njihovega dela vizija organizacije – to, da pripravijo organizacijo, da se prilagaja, da uspešno konkurira na dolgi rok itd., t.i. proces vizionarstva. Relativno malo managerjev pa ima izkušnje z opredelitvijo nastajajočih tržnih priložnosti in nevarnosti, katere bi uskladili z notranjimi zmoglostmi organizacije, t.i. pogled v prihodnost (angl. *futuring*), s katerim se opredeljuje v prihodnost usmerjeno vodstvo. Izvajanje omenjenih procesov služi kot dopolnilni pristop k strateškemu odločanju (Millett, 2006).

Na Sliki 11, Millett (2006) opredeljuje t.i. pogled v prihodnost (angl. *futuring*) kot sistematični proces razmišljanja o prihodnosti, s katerim se oblikujejo razumna pričakovanja in ugotovijo nastajajoče priložnosti in nevarnosti za podjetje ali organizacijo ter predvidijo ukrepi za spodbuditev zaželenih rezultatov. Pri tem se najprej analizira zunanje okolje in uskladi z notranjim okoljem v podjetju oz. organizaciji in hkrati upošteva potrošnikove potrebe in želje ter način za njihovo uspešno zadovoljitev.

Millett (2006) predstavlja vizionarstvo kot nasprotje procesa pogled v prihodnost (angl. *futuring*) in napreduje od mikro do makro ravni. Odgovarja na vprašanje, kako bo organizacija izvedla spremembe glede na trenutni položaj za dosego poslovne rasti in uspešno konkurirala v prihodnosti. Poleg tega se zunanje okolje hitreje spreminja kot notranji dejavniki (kultura, sredstva in kompetence). Pomembno je, da se večja pozornost namenja hitro spreminjajočim se zunanjim dejavnikom.

Slika 11: Koncept vizionarstva in pogleda v prihodnost (angl. futuring)



Povzeto in prirejeno po M. S. Millett, Futuring and visioning: complementary approaches to strategic decision making, 2006, str. 44.

Posledica zunanjih dejavnikov je razvoj. Pogosto interpretiramo tehnološki razvoj kot glavno gonilno silo za kulturno evolucijo, kot jo doživljamo danes. Tehnološki razvoj je poleg tega tudi super sila, saj generira masovne spremembe, kar kaže spremembe tudi v ekonomski rasti. Boljše tehnologije tako omogočijo proizvodnjo cenejših in boljših proizvodov ali storitev, do katerih si želijo pod najugodnejšimi pogoji priti potrošniki. Prav tehnološki razvoj in ekonomska rast sta pripeljala do presenetljivih sprememb v človeški družbi, poleg tega pa povzročila nadaljnje trende glede izboljšanja človekovega zdravja, povečane mobilnosti, okoljske ozaveščenosti in povečane akulturacije (Cornish, 2004).

V zadnjih desetletjih so bile storitvene organizacije v postopku precejšnje transformacije na mikro in makro ravni predvsem zaradi hitrega razvoja, tehnološkega napredka kot tudi zahtev, ki temeljijo na znanju in izkušnjah iz gospodarstva. Podjetja ali organizacije, ki ponujajo storitve, se zavedajo, da so podvržene stalnim in dinamičnim spremembam, zato je potrebno tudi njihovo proaktivno ukrepanje. Za reševanje prihodnjih izzivov pa morajo biti organizacije sposobne izpolnjevati dinamične in spreminjajoče se potrebe uporabnikov storitev kot tudi imeti sposobnost izkoriščanja informacijske tehnologije ter zmožnost

prenove procesov poslovanja in ustvarjati poslovne vrednosti, kar je obenem postala poslovna nujnost organizacij (Sigala & Christou, 2006).

Ne glede na področje delovanja, naj bo to zdravstvo ali šolstvo, je zanj značilno poslovanje v določenem obdobju, ki se začne in konča z neko transformativno, inovativno spremembo. Znotraj posameznega obdobja se tako preizkuša različne možnosti poslovanja glede na prevladujoče stanje in skuša uvesti postopne spremembe in inovacije, ki bi izboljšale poslovanje (Merritt & Kratz, 2011).

Za uspeh v življenju in pri delu so vse bolj potrebna napredna znanja. Ljudje vseh starosti iščejo raznolike učne izkušnje za navdih, vodenje in izboljšanje svojega osebnega in poklicnega življenja. Večino življenja se učenje izvaja zunaj sten formalnih učilnic: izvenšolske dejavnosti, delovna mesta, pripravništva in pridobivanje drugih neformalnih učnih izkušenj, ki jih ponujajo muzeji in knjižnice. Te institucije predstavljajo pomembno mesto za socialno vključenost, ki spodbuja radovednost, učenje z delom in odkrivanje novih znanj. V njih se učimo o sebi in drugih ter izboljšujemo veščine, ki prispevajo k empatiji, strpnosti in razumevanju (Institute of Museum and Library Services, 2009).

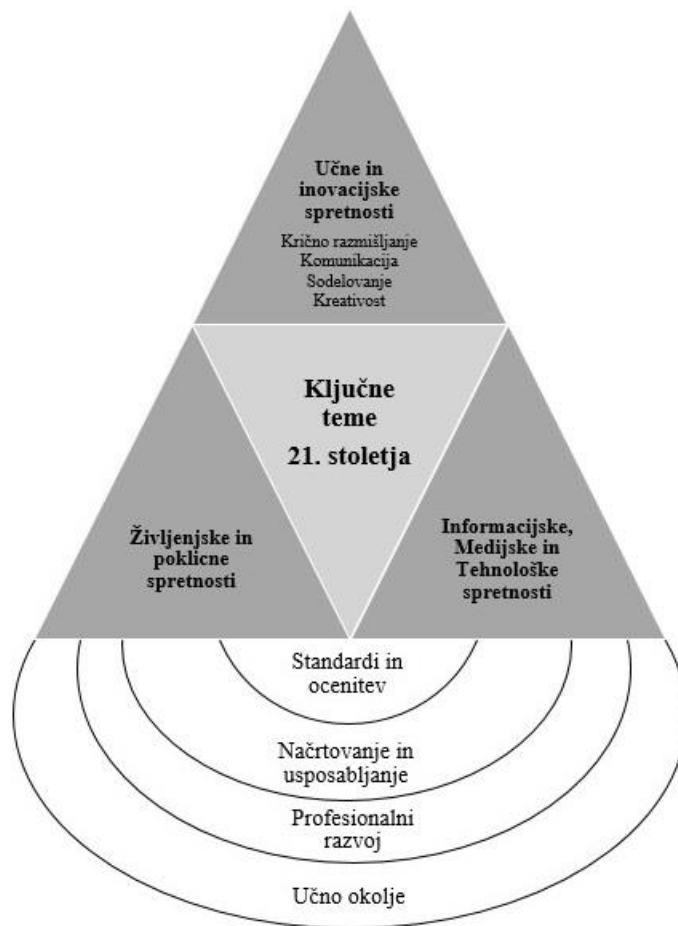
Merritt in Kratz (2011) sta mnenja, da ne glede na to, kakšna bo nova učna doba, bo osredotočenost predvsem na razvoju temeljnih spretnosti, ki so opredeljene kot znanje za 21. stoletje. Ta znanja vključujejo: kritično mišljenje, sintetiziranje (sestavljati, združevati bistveno v novo celoto) informacij, uporaba pridobljenega znanja v realnem svetu, inovativnost in ustvarjalnost ter timsko delo z medsebojnim sodelovanjem.

Elementi, ki so opisani na Sliki 12, študentom predstavljajo kritične dejavnike, s katerimi si zagotovijo sposobnost delovanja v vse bolj kompleksnem delovnem okolju in življenju v 21. stoletju. Ključne teme 21. stoletja predstavljajo različne spretnosti, ki jih morajo biti sposobni razviti; kako dobro jih razvijejo, pa je odvisno tudi od izkušenj, ki jih lahko pridobijo, ter stopnje razvitosti okolja, v katerem živijo (Partnership for 21st Century Learning – v nadaljevanju P21, 2016). Pridobivanje znanja pa ni omejeno samo na študente. Po mnenju Andersona (1999) vseživljenjsko učenje postaja socialna pravica in gospodarska nujnost. Leader (2003) poudarja, da je vzpostavitev učeče se družbe bistvenega pomena za izpolnjevanje vse večje raznolikosti kulturnih, gospodarskih in socialnih zahtev.

Posamezniki so zainteresirani za pomembne odločitve o svojem izpopolnjevanju in razvoju na različnih stopnjah svojega aktivnega življenja. Najsi bo to prehod iz študijskega v delovno okolje, v obdobjih brezposelnosti ali ko enostavno obstaja potreba po posodabljanju znanja in spretnosti, vseživljenjsko učenje predstavlja večplastno, zapleteno ureditev trendov in razvoja, ki lahko preoblikujejo izobrazbene strukture, premike v organizacijski strukturi ali spremembo osebnih vrednot v smislu načina življenja in delovanja skupnosti (Kivinen & Silvennoinen, 2002). Izobraževalne ustanove, med katere spadajo tudi muzeji, morajo imeti

spodobnost inspiracije ljudi vseh starosti, da posegajo po novem znanju in različnih možnostih učenja, ki jih ponujajo (Merritt, 2011).

Slika 12: Znanje za 21. stoletje



Povzeto in prirejeno po Partnership for 21st Century Learning, Framework for 21st Century Learning, 2016.

Liew (2005) je mnenja, da kultura ponuja povezavo med preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo ter ima povezovalno vlogo ter spodbuja k razumevanju določene kulture in družbe. Socialna vključenost in vseživljenjsko učenje sta odvisni od razširjenosti in omogočene uporabe vsebin. Vse večje število kulturnih ustanov se je začelo zavedati, da si lahko z digitalnimi viri in storitvami zagotovijo dodano vrednost za svoje dejavnosti in spodbujajo zavest glede kulturne dediščine.

Po mnenju Marty in Jones (2008) je z začetkom 21. stoletja postalo ogromno zanimanja, kako lahko ljudje, informacije in tehnologija delujejo v skupnem prizadevanju za krepitev muzejske izkušnje tako zaposlenih v muzejih, obiskovalcev muzejev kot vseh uporabnikov muzejskih virov. Pri tem se postavlja vprašanje, kakšno vlogo ima muzej v tej novi informacijski dobi. Obiskovalci muzejev imajo z razvojem informacijske tehnologije tudi

nova in vse večja pričakovanja glede muzejskih virov, ki se nanašajo na povečano raven dostopa do informacij. Večino odgovorov na svoja vprašanja pa si želijo imeti dostopnih na spletu. S tem je jasno, da morajo biti tudi muzeji organizacije, ki so v koraku s časom glede razvoja sodobnih tehnologij in informacijskih rešitev.

Muzejske zbirke in predmeti bodo po mnenju Mastorisa (2016) v prihodnje vezani na digitalno razlago, s tem pa se prihodnost muzejev ne bo vršila samo na multidisciplinarni, ampak tudi na interdisciplinarni ravni. Poleg tega pa Fleming (2016) poudarja, da muzej predstavlja po vsem svetu kulturni fenomen, ki ima veliko moč s svojo izobraževalno vlogo, s katero lahko v dobri meri vpliva tudi na družbene in gospodarske dejavnike. Stott (2016) poudarja, da lahko obenem tudi kulturni sektor s svojim delovanjem pripomore k prepoznavanju in reševanju globalnih problemov.

Stott (2016) predstavlja delovanje muzejev kot »veliki projekt« naše dobe. Naslednji evolucijski korak v opredelitvi muzeja predstavlja na sledeči način: Muzej je javno-kolektivni proces, v katerem je ljudem omogočeno, da skozi razumevanje odnosa do materialne in nematerialne dediščine človeštva in svojega okolja prispevajo k dolgoročni blaginji skupnosti in trajnostnemu okolju tako na lokalni kot globalni ravni.

Mayor in Bindé (1999) predstavljata štiri izzive 21. stoletja: svetovni (ne)mir, naraščajoča socialna neenakost, trajnostni razvoj, problemi v zvezi z globalizacijo. Dogovori glede družbenih, kulturnih, okoljskih ter etičnih načel naj bi predstavljali stebre nove mednarodne demokracije. Ni se potrebno spraševati, kakšno vlogo ima pri tem muzejska dejavnost, saj je po mnenju Mayor in Bindé (1999) eno od osnovnih načel 21. stoletja prav vseživljenjsko učenje, ki naj bi bilo dostopno vsem. Informacijska tehnologija je bistveno spremenila način izobraževanja iz klasičnega na papirju v virtualni svet. Po njunem mnenju moramo informacijsko družbo nadgraditi v družbo znanja za dobrobit vseh.

4 ANALIZA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V MESTNEM MUZEJU IDRİJA

Analiziranje v določeni meri pomeni tudi (s)poznavanje preteklosti in s tem zgodovine, odvisno od namena analize in želenih rezultatov v prihodnosti. V nadaljevanju je predstavljen le majhen del dogajanja in oblikovanja Idrijsko-Cerkljanske regije, kot jo poznamo danes. Muzeji naj ne bi bili dolgočasni objekti, kjer ni kaj početi, prej nasprotno. Predstavljeni naj bi bili kot aktualni trend, ki obiskovalcu hkrati ponudi privlačen ogled kulturnih znamenitosti in možnost osvajanja novega znanja ter samostojno odkrivanje zgodovine na zanimiv in kreativen način.

Idrijsko-Cerkljanska regija je v letu 1335 predstavljala vzhodno mejo tolminskega glavarstva. Tolminsko gospostvo si je ozemlje današnje Idrijsko-Cerkljanske regije lastilo

tudi v 15. stoletju, ko so v Idriji odkrili živosrebrno rudo. Šele z letom 1607 se je v upravnem smislu (z ustanovitvijo t.i. deželnoknežjega idrijskega gospostva) Idrija delno ločila od Tolmina, dokončno pa šele v letih 1780–1790 (Prezelj, 1992; Leskovec, 2009).

Zanimivo dejstvo je, da so Idrijo v 16. stoletju za kratek čas zavzeli Benečani. Beneška republika je tedaj predstavljala najvažnejše trgovsko središče sveta. Rudnik živega srebra je takrat predstavljal tudi vir dohodka avstrijske države. Med drugimi so proti koncu 18. stoletja idrijske kraje zasedli Francozi (Arko, 1993). Nič drugače ni bilo z okupacijo Cerkljanske. Avstrijska cesarska rodbina Habsburžanov je dobila to območje v upravljanje že v 13. stoletju in je bila (kljub tolminskemu glavarstvu) njen absolutni vladar vse do 1. svetovne vojne (Prezelj, 1997). Šele z marčno revolucijo leta 1848 je bil izglasovan zakon in s strani avstrijskega cesarja podeljen patent, s katerim je bil urejen postopek za ukinitve tlake in s tem osvoboditev podložnikov ter dodelitev lastništva zemlje na območju Cerkljanske (Prezelj, 1992).

Ko danes govorimo o gospodarski krizi, bi se morali zavedati, da so si Slovenci skozi zgodovino težkih časov znali izoblikovati narodno zavest ter se priučiti politični kulturi. Bili so večinoma pismeni in z védenjem glede svetovnih dogodkov, z dozorelo kulturo in umetnostjo, ki je sledila evropskim tokovom in vanje tudi kaj prispevala. Slovenci so imeli po univerzah v Avstriji in Nemčiji prisotnih več uglednih znanstvenikov z odmevnejšimi dosežki v znanosti. Naprednejši del intelektualcev je v skladu z razmišljanji takratnih razvitejših delov sveta verjel v postopen in neustavljiv znanstveni napredek preko uvajanja novih tehnoloških dosežkov, kar je vplivalo na spremembe v družbeni strukturi in načinu življenja nasploh. Prehod iz 19. stoletja v 20. stoletje je za Slovenijo predstavljal prehod iz vasi v mesto z začetno, vendar zapoznelo modernizacijo, proces, ki je bil prekinjen zaradi prve svetovne vojne. Takratne neugodne zunanje politične razmere so obenem prikazale nespretnost slovenskih politikov ter nezainteresiranost takratnih jugoslovanskih oblasti, zaradi česar je bilo slovensko ozemlje razdeljeno na štiri dele, Slovenci so živeli v štirih različnih državah z različnimi političnimi sistemi (Repe, 2016).

Leta 1920 je bila s t.i. rapalsko mejo podpisana nova »mirovna« pogodba, ki naj bi umirila takrat napete strasti po celotni Evropi in s katero je bilo območje Idrijsko-Cerkljanske regije skupaj s celotno Primorsko na silo odrezano in priključeno italijanskim oblastem, sledila je hitra narodna prevzgoja v »višjo« italijansko kulturo (Vončina, 2012a). Kljub temu je po mnenju Repeta (2016) Primorcem – javno ali ilegalno – uspelo obdržati kulturne organizacije ter se jezikovno in kulturno ohraniti kot Slovenci, bili pa so tudi prvi v Evropi, ki so se fizično uprli fašizmu in gospodarskemu zatiranju. Po mnenju Mlakarja (v Pavšič, 1999) je paradoksalno, da je bilo kljub krutim razmeram življenja ob meji le-to bolj polno in razgibano. Velika večina ljudi se namreč ni vdala usodi in je vedno našla načine, kako mejo preseči.

Poznavanje preteklosti prispeva k razumevanju in nas usmerja k razumnejšim odločitvam v prihodnosti (Vončina, 2012a). Zgodovina nam z oddaljevanjem in polzenjem skozi prste pozabe proži draž zanimanja in raziskovalnega duha. Zgodovinska dediščina ne glede na obliko vedno povzema največje dosežke takratnega časa, zato služi kot ogledalo in poklon preteklosti (Vončina, 2012b).

Čas briše spomine, prihajajo nove generacije, ki so vse manj povezane s preteklimi dogodki in pri katerih mora biti vse v koraku s časom in moderno, zato je vse manj pozornosti in poudarka na proučevanju zgodovine in zanimanju zanjo. Muzeji so prvi objekti, ki v večji meri predstavljajo arhitekturno, kulturno in družabno podobo vsakega mesta. Zanje je prvotnega pomena, da si zagotovijo uglednejše mesto na področju turizma, ki ga glede na vloženo delo muzejskih delavcev vsekakor zaslužijo. Muzeji v zadnjem času beležijo upad obiska, nekateri bolj, drugi manj, vendar ohranjajo poslanstvo izobraževanja in poskušajo na različne načine izboljšati ponudbo in storitve, s katerimi bi pritegnili večje število ljudi k obisku.

V družbi prihodnosti bosta na razvoj posameznika in družbe najbolj vplivali področji raziskovanja in izobraževanja. Hkrati lahko pričakujemo vse večjo raznolikost, fleksibilnost in s tem posledično vse večjo kompleksnost izobraževanja. Eden od pomembnih izzivov sodobne družbe in izobraževalnih institucij, kamor spadajo tudi muzeji, bo v zagotavljanju dostopnosti in možnosti udeležbe v različnih oblikah izobraževanja, ki se vse bolj razvija v vseživljenjsko izobraževanje. Postavljanje izobraževanja in raziskovanja v središče razvoja obenem zaostre nujnost povezovanja in skupnega učinkovanja različnih sektorjev. Različni cilji kakovosti, dostopnosti in odprtosti dobivajo v družbi prihodnosti nove uvide in vsebine. Vseživljenjsko izobraževanje v družbi prihodnosti ne more uspešno uresničevati svojih funkcij, če ostaja samo prostor za posredovanje znanja in ne tudi prostor za ustvarjanje nečesa novega ter zagotavljanje priložnosti za različne družbene skupine. Družba prihodnosti bo temeljila ravno na ustvarjalnosti in sposobnosti ustvarjanja in uporabe novega znanja (Barle & Trunk Širca, 2016).

Po mnenju Barle in Trunk Širca (2016) so eno od osrednjih vprašanj pri zagotavljanju priložnosti v družbi naraščajoči stroški na področju dela vzgoje in izobraževanja. Dinamizmu družbe znanja daje zagon prav znanje. Kljub naraščajočim stroškom pa mora biti obveznost vsake družbe ali izobraževalne institucije, da vlaga v znanje ter omogoča pridobivanje in ustvarjanje novega znanja. Globalizacija pri tem pomembno vpliva na spremenjene načine delovanja družbenih struktur in institucij. Napovedujejo se spremembe na področju rabe energije, naravnih virov ter klimatske spremembe. Prenos znanja je eden od vitalnih procesov ohranjanja in razvoja človeške družbe ter hkrati eden najbolj dinamičnih elementov sodobnih družb. Izobraževalne ustanove, kamor spadajo tudi muzeji, še nikoli niso imele tako odločilne vloge za posameznika in za družbo kot ravno v družbi znanja.

Analiza strateškega managementa je eno od orodij, s katerim lahko muzej podrobneje preuči in ugotovi izzive in priložnosti za uspešnejše poslovanje v izogib slabim napovedim glede zmanjšane obiska ter tako poveča zanimanje obiskovalcev za obisk muzeja.

4.1 Predstavitev Mestnega muzeja Idrija

Ideja o ustanovitvi muzeja v Idriji se je porodila že leta 1822, vendar ni naletela na razumevanje oblasti na Dunaju. Šele po koncu druge svetovne vojne je ponovno zaživela (Viler, 2003). Muzejski odbor, ki se je prvi začel ukvarjati s problematiko spomeniškega varstva v Idriji, je hkrati tudi predhodnik Mestnega muzeja Idrija, ki je bil ustanovljen leta 1953. Po njegovi ustanovitvi je bilo določeno, da muzej prevzame v upravljanje grad Gewerkenegg z namenom ureditve delovnih prostorov in razstavišč (Leskovec, 2003). Idrijski grad je bil sprva namenjen potrebam rudnika živega srebra za shrambo žita in živega srebra. 400 let je v njem domovala rudniška uprava. Danes se na gradu Gewerkenegg poleg Mestnega muzeja Idrija nahajajo še Glasbena šola Idrija ter gostinski in trgovski lokal (Mestni muzej Idrija, 2016a).

Muzej se deli na dva oddelka. Mestni muzej Idrija predstavlja oddelk v Idriji, kjer ima svoje upravne in razstavne prostore na gradu Gewerkenegg, ter oddelk v Cerknem, ki ga predstavlja Cerkljanski muzej in deluje v prostorih nekdanje sodnije v središču mesta (Mestni muzej Idrija, 2016h).

Grad Gewerkenegg nudi svojim obiskovalcem na ogled pet stalnih razstav: (1) Pet stoletij rudnika živega srebra in mesta Idrija, ki prikazuje vzporeden razvoj rudnika ter mesta nad njim. Za razstavo je muzej prejel nagrado fundacije Luigi Micheletti, s katero je bil odlikovan za najboljši muzej tehniške dediščine. (2) Mejniki 20. stoletja zaznamujejo obdobje italijanske okupacije, nemške zasedbe, delovanje partizanskih enot in bolnic, obnovo mesta ter razvoj novih političnih oblasti po drugi svetovni vojni in hkrati konec delovanja rudnika živega srebra. (3) Bevkova spominska soba stoji v čast pisatelju Francetu Bevku, ki je veljal za velikega borca za slovenski jezik in slovenski narod v času okupirane Primorske. (4) Idrijska čipka, z nitjo pisana zgodovina je razstava, preko katere obiskovalec odkriva idrijsko čipko, njen razvoj, ključne značilnosti in dejavnosti, ki jo opredeljujejo. V potrditev izjemnosti razstave je muzej prejel Valvasorjevo priznanje, ki predstavlja najvišje slovensko strokovno priznanje na muzejskem področju. Zadnja odprta stalna razstava nosi naslov (5) Po sledi Merkurja: Idrija-Almadén. Predstavlja mesti, ki ju je več kot sto let zaznamovalo in povezovalo delovanje rudnikov živega srebra in sta bili s strani UNESCO prepoznani kot dediščina vsega človeštva (Mestni muzej Idrija, 2016a).

Bogato dediščino muzeja predstavljajo tudi njegove zbirke v obliki shranjenih predmetov, zapisov, fotografij itd., ki so v večji meri varno shranjene v depojih, določeni predmeti pa so postavljeni na ogled na stalnih razstavah. Trenutno muzej skrbi za 14 zbirk (rudarska,

etnološka, čipkarska, zgodovinska, geološka, likovna, Bevkova spominska soba, zbirka Aleša Beblerja, zbirka pustnih mask, zbirka razglednic, zbirka industrije, obrti in rokodelstva, Partizanska tiskarna Slovenija, Partizanska bolnica Franja in Bevkova domačija Zakojca), nič manj veljave pa nima fototeka s posnetki z območja Idrijskega in Cerkljanskega ter zbirka dokumentov, ki je v večjem delu shranjena v podružničnem oddelku Mestnega muzeja Idrija v Cerkljanskem muzeju. Pogosta uporaba arhivskega gradiva kljub pazljivemu ravnanju nenamerno vpliva na poslabšanje stanja ohranjenosti tega, tudi zaradi same starosti gradiva. V izogib zobu časa je muzej opravil digitalizacijo določenih prodajnih katalogov čipk, s čimer je uporabnikom omogočeno prijazno listanje in raziskovanje čipk preko spleta ter s tem ohranitev originalnega gradiva (Mestni muzej Idrija, 2016e).

Edinstvenost Mestnega muzeja Idrija so tudi številne stalne razstave na različnih lokacijah. Strokovni delavci, zaposleni v idrijskem oddelku muzeja, so odgovorni za prezentacijo in ohranjanje zbirk naslednjih stalnih razstav: (1) Rudarska hiša, ki predstavlja nekdanjo tipično idrijsko arhitekturo in rudarsko bivanjsko kulturo, (2) Jašek Frančiške, kjer je razstavljenih 29 eksponatov strojev in naprav iz časa delovanja rudnika, ki predstavljajo dragocene primerke rudniške tehniške dediščine. Občudovanja vredna je črpalka Kley s parnim pogonom, ki predstavlja največji ohranjeni stroj rudnika živega srebra v Idriji in je največji ohranjeni parni stroj v Sloveniji, verjetno tudi v Evropi. Rezultat sledenja vrhunskim dosežkom tehnike rudnika predstavlja na prvotnem mestu ohranjena (3) Idrijska kamšt, črpalka na vodni pogon, katere zmogljivost je bila črpanje ca. 300 litrov jamske vode v minuti iz globine 283 m pod površjem. Prava atrakcija je njeno leseno vodno kolo s premerom 13,6 m, ki slovi kot največje ohranjeno tovrstno kolo v Evropi. (4) Partizanska tiskarna Slovenija predstavlja največjo in tehnično najbolj opremljeno partizansko tiskarno na Primorskem, skrito na Vojskarski planoti nad dolino Kanomljice. Partizanski tisk je imel v času okupacije s strani Italije in fašističnih pritiskov povezovalno vlogo, saj je s pisano slovensko besedo pozival k oboroženemu odporu proti okupatorju in predstavljal protiutež večletnemu prisilnemu poitalijančevanju (Mestni muzej Idrija, 2016a).

Muzej poleg stalnih razstav preko celega leta organizira ogled občasnih razstav s prostim vstopom. Posvečene so najrazličnejšim tematikam. V skladu z delovnim načrtom in programom za tekoče leto jih pripravljajo muzejski strokovni delavci. Za občasne razstave sta na gradu Gewerkenegg na voljo reprezentančno razstavišče Nikolaja Pirnata in lično opremljena Mala galerija (Mestni muzej Idrija, 2016c).

Mestni muzej Idrija sodeluje tudi v mednarodnih projektih. V letu 2015 je bil odmeven in hkrati nagrajen štiriletni projekt *Smuggling Anthologies – (Pre)tihotapljene antologije*. V sodelovanju z Muzejem moderne in sodobne umetnosti iz Rijeke ter tržaško galerijo Trieste Contemporanea je poskrbel za pestro muzejsko dogajanje s številnimi občasnimi razstavami, delavnicami in predavanji. Poleg tega je bilo pomembno tudi sodelovanje pri projektu Idrija

– Območje topilnice rudnika živega srebra, ki ga je muzej soustvarjal skupaj s Centrom za upravljanje z dediščino živega srebra Idrija in norveškim Magma Parkom. Njegov namen je celotna obnova območja topilnice (Mestni muzej Idrija, 2016i).

Skozi leto se na gradu Gewerkenegg pod okriljem Mestnega muzeja Idrija zvrsti lepo število različnih prireditev, delavnic, programov in predavanj za vse generacije. Ljubitelji domoznanstva se zunaj muzejske dejavnosti povezujejo preko Muzejskega društva Idrija, kjer so člani deležni dodatnih organiziranih ekskurzij, poljudnih in strokovnih predavanj ter raznih posvetovanj (Mestni muzej Idrija, 2016d).

Pomembno dejavnost muzeja predstavljata tudi založništvo in muzejska trgovina, saj skrbita, da so spomini zapisani in ne bodo zbledeli. Všečni artikli, kot so knjige, monografije periodika, karte, razglednice in ostali predmeti, ponujajo koncentrirano znanje, ki ga obiskovalec odnese s seboj domov in ga tako lahko kadarkoli ponovno osveži (Mestni muzej Idrija, 2016f).

Cerkljanski muzej predstavlja drugi oddelek Mestnega muzeja Idrija. Njegova dejavnost je povezana s primarnim oddelkom v Idriji, a kljub temu strokovni delavci v njem samostojno pripravljajo občasne razstave, predavanja, predstavitev, muzejske delavnice, proučujejo lokalno zgodovino, skrbijo za zbirke ter povezujejo simpatizerje muzeja v Muzejski klub Cerklje, ki za svoje člane organizira strokovne ekskurzije, predavanja, posvete itd. Trenutno sta v Cerkljanskem muzeju na ogled dve stalni razstavi: (1) Cerkljanska skozi stoletja, ki s predmeti in slikovnim gradivom podrobno opisuje razvoj Cerkljanske in pestro dogajanje skozi čas, in (2) Pust je kriv! Pripoved o cerkljanskih lafarjih, ki avtentično predstavlja vseh 25 likov z edinstvenimi ročno izdelanimi lafami (Mestni muzej Idrija, 2016j).

Pod okrilje Cerkljanskega muzeja spadata še dve stalni razstavi. (1) Partizanska bolnica Franja v Dolenjih Novakih pri Cerklju je poznana predvsem po dr. Franji Bojc Bidovec, ki je v težkih pogojih med drugo svetovno vojno skupaj z ostalim osebjem reševala in rešila mnoga življenja v skromnih barakah, skritih v težko dostopni soteski. Bolnica predstavlja kulturni spomenik državnega pomena. Nehvaležna vpetost v ozko sotesko in številne naravne nesreče uničujejo barake, zato so bile večkrat v celoti obnovljene, a še vedno predstavljajo avtentično ohranjen spomenik človečnosti in solidarnosti. Za simbolni pomen tega spomenika je Partizanska bolnica Franja prejela Znak evropske kulturne dediščine, kar dodatno potrjuje pomembnost ohranitve in dostopnosti tega spomenika za širšo javnost. (2) Domačija pisatelja Franceta Bevka v Zakojci predstavlja popolnoma obnovljen in za javnost odprt turistični objekt, ki je ohranil nekdanjo avtentičnost prostorov. Z ohranjenimi ter razstavljenimi predmeti prikazuje nekdanje bivanjske pogoje (Mestni muzej Idrija, 2016a).

4.2 Postopki strateške analize

S pomočjo strateške analize bom preko različnih postopkov predstavila osnovne elemente procesa strateškega managementa v muzejski dejavnosti, kot jih predstavlja Slika 10 na 39. strani magistrskega dela. Skozi analizo strateškega managementa sem v prejšnjem poglavju že predstavila Mestni muzej Idrija ter njegovo trenutno stanje in ponudbo. V nadaljevanju sledijo še opis pogojev poslovanja, možnosti za nadaljnji uspešen razvoj ter vizija muzeja za prihodnje delovanje. Kljub svoji majhnosti lahko muzej celostno izkoristi svoje potencialne in vire ter jih predstavi na način, kot to počnejo večji muzeji. Hkrati pa lahko vpliva na kulturni razvoj širše regije in odgovarja na globalne vplive. Z ustreznim strateškim managementom in pravo strategijo lahko izboljša svojo dejavnost in vplivnost pri razvoju kulturno-kreativnega turizma na Idrijsko-Cerkljanskem ter obenem pomembno vpliva na kvaliteto in družabno življenje na tem območju.

4.2.1 Razvojni cilji

Mestni muzej Idrija je dolžan pri svojem poslovanju upoštevati številne interne ter eksterne zakone, podzakonske akte in predpise, ki jih določajo evropske skupnosti glede na področje delovanja. Zakonske podlage za delovanje muzeja predstavljajo Zakon o varstvu kulturne dediščine, statuta ter občinski predpisi, pravilniki in odloki občin Cerkljeva in Idrija, Zakon o lokalni samoupravi, Zakon o javnih financah, Zakon o zavodih, Zakon o računovodstvu, Zakon o javnem naročanju, Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o delovnih razmerjih, Pravilnik o določitvi zvrsti predmetov kulturne dediščine, Kodeks muzejske etike ICOM, Zakon o varstvu osebnih podatkov. Poleg upoštevanja zakonskih podlag pri poslovanju Mestni muzej Idrija izdaja še t.i. splošne akte, kamor so vključeni pravilniki, poslovnik ter drugi interni predpisi, s katerimi določa naloge, nadaljnje usmeritve pri organizaciji in načinu poslovanja ter kaže na ureditev posameznih področij delovanja muzeja. S splošnimi akti, ki morajo biti skladni z zakonom, muzej predstavi nove smernice in na pisni način informira zaposlene ter širši javnosti omogoči vpogled glede smeri razvoja muzeja, predstavi njegove prednostne naloge ter opiše, za katere vrednote in standarde se bo pri nadaljnjem poslovanju zavzemal.

Pri svojem delu se povezuje in sodeluje z Ministrstvom za kulturo Republike Slovenije, muzeji in galerijami Slovenije, Skupnostjo muzejev Slovenije, ICOM International, ICOM Slovenija, Slovenskim muzejskim društvom, Slovenskim muzejskim portalom Museums.SI, organizacijo Pot miru ter organizacijama OIDFA in Blen. Lokalno je muzej še posebej povezan z občinama Idrija in Cerkljeva, turističnim rudnikom Antonijev rov, filatelističnim društvom, turistično-informacijskim centrom v Idriji, lokalno turistično organizacijo Laufar v Cerkljem, Čipkarsko šolo Idrija ter še z mnogimi drugimi šolami, strokovnimi ustanovami,

društvi, klubi, skupinami, posamezniki, ki kakor koli poslujejo ali se poslužujejo muzejskih storitev (Mestni muzej Idrija, 2016g).

Med priloge je vključen organigram Mestnega muzeja Idrija (Priloga 2), ki pregledno prikazuje organiziranost muzeja. Celoten kolektiv muzeja upravlja s kulturno dediščino, raztreseno po celotni Idrijsko-Cerkljanski regiji, in obenem dediščino, ki daje poseben pečat regiji. V večji meri bi lahko vplival na razvoj kulturno-kreativnega turizma, če bi bilo zavedanje glede možnosti, ki jih ima, večje.

Poslanstvo Mestnega muzeja Idrija je povezano z njegovo zakonsko dolžnostjo opravljanja nalog in del, določenih na podlagi odloka o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Idrija – Muzej za Idrijsko in Cerkljansko. Njegova trajna in kontinuirana skrb za premično dediščino obsega celotno območje Idrijsko-Cerkljanske regije ter zajema področje zgodovine, novejša zgodovine, etnologije, zgodovine umetnosti in tehniške dediščine (Mestni muzej Idrija, 2016b).

Raziskava na področju strateškega managementa v muzejski dejavnosti je na mestu, saj Mestni muzej Idrija poleg zakonsko določenih norm, ki jih mora izvajati, trenutno nima opredeljene vizije in ne izkorišča v polni meri potenciala razvoja, ki ga ima kot kulturna ustanova z mednarodnim ugledom. Številne priložnosti za muzej so prikazane v SWOT analizi (Priloga 3), ki prikazuje notranje in zunanje dejavnike, prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti za poslovanje muzeja. V postopku nastajanja magistrskega dela in pogovoru z direktorico Mestnega muzeja Idrija Ivano Leskovec sva prišli do spoznanja, da se v muzejsko dejavnost (kljub kadrovske podhranjenosti) premalo vključuje ekonomsko znanje iz managementa in vodenja, čeprav se to znanje ocenjuje z uspešnostjo dela direktorice in ostalega osebja muzeja. Zaveda se namreč dejstva, da se etnologi (včasih) preveč okorno držijo pravil in navodil stroke ter prav zaradi tega, da ne bi preveč skomercializirali muzejske dejavnosti, stopijo korak nazaj, medtem ko si obiskovalci na podlagi nadaljnje analize ankete želijo koraka naprej, iz okornosti v razgibanost. Prav tako Mestni muzej Idrija daje premalo poudarka pomenu svojega poslovanja za celotno Idrijsko-Cerkljansko regijo ter možnosti za večjo izkoriščenost svojega potenciala za razvoj. Z raziskavo strateškega managementa v muzejski dejavnosti želim preko analize preučiti različne možnosti vzpostavitve razvojnih ciljev, da lahko muzej preseže omejitve pri poslovanju in na podlagi prenovljenega poslovanja pomembno vpliva na kulturni razvoj Idrijsko-Cerkljanske regije ter postane pomemben dejavnik pri vplivu na dogajanje in razvoj v regiji. V prvi vrsti pa mora pridobiti zaupanje lokalnega prebivalstva ter skupaj z njim vzpostaviti pomembno kulturno in izobraževalno središče za vse generacije, ki ga bo z veseljem predstavljalo tudi drugim obiskovalcem.

4.2.2 Strateška analiza

S strateško analizo se prične raziskovalni del magistrskega dela, v katerem bom na podlagi kvantitativne raziskave, ki sem jo izvedla s pomočjo spletne ankete, podrobneje opredelila analizo strateškega managementa v muzejski dejavnosti.

S pomočjo obveznega vodenja statistike obiskovalcev Mestnega muzeja Idrija glede obiskanosti programov, delavnic in razstav lahko vodstvo muzeja pridobi in analizira pomembne podatke o trendu obiskovalcev. Na podlagi takšne interne analize lahko primerno prilagaja vodenje in poslovanje muzeja. Za uspešno analizo strateškega managementa pa je potrebno poznati tudi druge skrite dejavnike, do katerih je težje priti, npr. stališča in mnenja obiskovalcev, ki lahko dajo nove in sveže ideje ter pripomorejo k učinkovitejšemu in izboljššanemu poslovanju muzeja. Za potrebe magistrskega dela je bila v raziskovalni proces analize strateškega managementa v muzejski dejavnosti vključena spletna anketa, s katero sem želela pridobiti mnenja obiskovalcev Idrijsko-Cerkljanske regije ter vseh ostalih zainteresiranih za dejavnost poslovanja Mestnega muzeja Idrija. Hkrati sem želela raziskati povezavo med ponudbo v regiji in ponudbo v muzejski dejavnosti kot turistično atrakcijo v regiji.

V nadaljevanju magistrskega dela so prikazani rezultati spletne ankete. Spletna anketa je bila na voljo širši javnosti z objavo na *facebook* strani Mestnega muzeja Idrija ter lokalne turistične organizacije Laufar, ki skrbi za promocijo Idrijsko-Cerkljanske regije. Preko elektronske pošte je bil vprašalnik ankete poslan organiziranim skupinam, kot so npr. šole in društva, ki se vedno znova vračajo na obisk kulturnih znamenitosti v Idrijsko-Cerkljanski regiji, ter še dodatno naključnim zainteresiranim, ki jim je bila anketa posredovana preko prijateljev ali čisto po naključju.

Vprašalnik kot tudi preglednejši rezultati ankete so priloženi med Priloge. Analizo rezultatov spletne ankete sem izvedla s pomočjo statističnega programa SPSS. Kot prikazuje Priloga 4, je anketo izpolnilo 142 anketirancev, od tega je bilo 38 odstotkov moških ter 62 odstotkov žensk.

Nadalje me je zanimalo, kateri starostni skupini pripadajo anketiranci. Priloga 5 prikazuje število ter odstotek glede na opredeljeno starostno skupino anketirancev. Od 142 anketirancev je bilo npr. 27 oz. 19 odstotkov anketirancev starih do 15 let, 16 oz. 11,3 odstotkov anketirancev je bilo starih od 16 do 25 let. 17 anketirancev je bilo starih od 26 do 35 let. Največ anketirancev (36) spada v skupino od 36 do 45 let, 20 anketirancev je bilo starih od 46 do 55 let ter 26 anketirancev nad 56 let.

Iz Priloge 4 bi lahko sklepali, da ženska populacija kaže večje zanimanje za muzejsko dejavnost. Vendar pa Priloga 5 prikazuje pestrost anketirancev po starostnih skupinah ter

obenem zelo različen starostni profil anketirancev. Glede muzejske dejavnosti in kulturnega razvoja v Idrijsko-Cerkljanski regiji obenem kaže na prednostne naloge muzeja, ki bi morale biti v prilagoditvi programov glede na starostno skupino obiskovalcev. Obisk muzeja tako ni omejen samo na določene skupine, kot so npr. šole, društva. Zainteresirani obiskovalci muzeja so namreč vse od najmlajših do najstarejših. Temu primerno prilagojeni bi morali biti tudi programi muzeja.

Priloga 6 opredeli načine potovanja anketirancev. Na vprašanje anketirancem, s kom potujejo, največ anketirancev odgovarja, da potuje z družino (39,4 odstotkov), sledijo organizirane skupine (34,5 odstotkov anketirancev), s prijatelji (14,1 odstotkov anketirancev) ter individualci (12,0 odstotkov anketirancev). Na podlagi rezultatov spletne ankete sledi, da bi moral muzej večjo pozornost pri nadaljnjem poslovanju nameniti tudi obiskovalcem, ki potujejo z družino ali prijatelji, ter individualcem. Zagotoviti bi jim moral enako kvalitetne storitve, kot jih imajo v ponudbi za organizirane skupine. Poleg tega so bili z anketo izvzeti invalidi, gibalno ovirane osebe, osebe s posebnimi potrebami. Tudi njih bi moral muzej vključiti v svoje poslovanje ter jim zagotoviti in omogočiti ustrezno predstavitev poslovanja Mestnega muzeja Idrija in zgodovine na Idrijsko-Cerkljanskem območju.

Drugi sklop vprašanj v spletni anketi se je nanašal na vprašanja glede Idrijsko-Cerkljanske regije. Anketiranci so na vprašanje, kje so pridobili informacije o regiji, svoje odgovore razvrstili, kot so pregledno prikazani v Prilogi 7: na spletu pridobi informacije 25,3 odstotkov (angl. *Percent*) anketirancev, iz medijev 19,4 odstotkov anketirancev, iz turističnih vodičev in brošur 18,5 odstotkov anketirancev, preko organiziranega potovanja 11,9 odstotkov anketirancev, v turistični agenciji 7,4 odstotkov anketirancev, drugje pridobi informacije 4,9 odstotkov anketirancev.

Iz tega sledi ugotovitev, da mora biti muzej pojava na spletu in v medijih ter posodabljeni vodiče, brošure ter spletno stran in obiskovalcem ponuditi čim več informacij preko spleta. Obenem pa je pomembno tudi sodelovanje s turističnimi agencijami, ki nudijo programe ogledov in lahko turiste ob zanimivem dogajanju v muzeju le-te usmerijo prav na ogled muzejskih znamenitosti. Ne nazadnje so prvi stik s turisti prav lokalni prebivalci, ki obiskovalcem ponudijo informacije in zanimivosti iz prve roke ter jih usmerjajo na obisk kulturnih znamenitosti v bližini. O delu ter poslovanju muzeja je potrebno obveščati tudi lokalno prebivalstvo in mu nuditi informacije o dogodkih, strategijah in usmeritvah poslovanja. Obenem ga mora biti muzej sposoben vključiti v poslovanje in sodelovanje z njim, npr. preko že obstoječega trajnega sodelovanja v obliki »prijatelji muzeja«, vendar priporočljivo že od osnovne šole naprej. Muzej lokalnemu prebivalstvu ne bi smel predstavljati neko odtujeno in zaprto ustanovo, ampak nostalgičen hram, kjer so dobrodošli vsi, ki si želijo obujanja ohranjenih spominov, ter bi moral biti odprt raziskovalni prostor za tiste, ki želijo pridobivati novo znanje.

V Prilogi 8 so prikazani odgovori anketirancev na vprašanje po razlogih za obisk Idrijsko-Cerkljanske regije. Odgovori so prikazani po številu (angl. *Frequency*) anketirancev. Anketiranci so imeli možnost izbrati več odgovorov, s katerimi so navedli za njih najbolj ustrezne razloge za obisk Idrijsko-Cerkljanske regije. Od 142 anketirancev jih je 132 kot glavni razlog za obisk Idrijsko-Cerkljanske regije opredelilo prav ogled kulturnih in zgodovinskih znamenitosti. Iz tega izhaja potrditev pomembnosti Mestnega muzeja Idrija v Idrijsko-Cerkljanski regiji ter nujnost kvalitetne ponudbe, ki jo mora zagotavljati širši množici obiskovalcev regije.

Kot drugi razlog za obisk Idrijsko-Cerkljanske regije sledi po izboru 108 anketirancev aktivnost v prostem času. Po zaporedju se nato zvrstijo še zabava in druženje (96 anketirancev), lepota narave in okolja (94 anketirancev), počitnice in sprostitev (79 anketirancev), šport in rekreacija (70 anketirancev), gastronomska ponudba (56 anketirancev), obisk sorodnikov in prijateljev (54 anketirancev) ter (odkrito rečeno) tudi službeni opravki (32 anketirancev), saj sta poleg družbe Eta v Cerknem glavni zaposlovalki v regiji še družbi Hidria iz Spodnje Idrije ter Kolektor iz Idrije.

Glede izbranih odgovorov se lahko Mestnemu muzeju Idrija in ostalim ponudnikom turističnih storitev zastavi vprašanje, v kolikšni meri s svojim poslovanjem zadovoljujejo potrebe in pričakovanja obiskovalcev, ko jih le-ti obiščejo. Predvideva se lahko tudi zahtevnost obiskovalcev. Ali se jim nudi dovolj aktivnosti, možnosti zabave in druženja, sprostitev, samostojnega raziskovanja lepote narave in okolja? Kakšna je gastronomska ponudba, kaj je dobro in kaj bi lahko še izboljšali? Kako lahko Mestni muzej Idrija glede na odgovore anketirancev izboljša predvsem lastno ponudbo in kaj lahko kot atraktivno noviteto še vključi vanjo?

Po analiziranju razlogov za obisk Idrijsko-Cerkljanske regije sledi ocena ponudbe. Priloga 9 prikazuje ocene anketirancev glede ponudbe v Idrijsko-Cerkljanski regiji. Anketiranci so ocenjevali posamezne možnosti izmed navedenih ponudb, ki jih ponuja regija. Ponudbe so navedene na levi strani tabele, npr. lepota narave, športne aktivnosti, zgodovinska in kulturna dediščina itd. Svojo oceno so podali s pomočjo lestvice od 1 (zelo slabo) do 5 (odlično). Najnižja in najvišja vrednost, predstavljena v tabeli, tako predstavlja najnižjo in najvišjo oceno vseh anketirancev glede na izbrano ponudbo v regiji. Npr. lepote narave so anketiranci ovrednotili z najnižjo oceno 3 ter najvišjo oceno 5, ponudbo športnih aktivnosti so anketiranci ocenili z najnižjo oceno 2 ter najvišjo možno oceno 5 itd. Na podlagi vseh zbranih ocen za posamezno ponudbo je nato izračunana povprečna ocena odgovorov anketirancev za vsako navedeno ponudbo v Idrijsko-Cerkljanski regiji posebej. Lepote narave so na podlagi ocen 142 anketirancev v povprečju ocenjene z oceno 4,70, športne aktivnosti so prejele povprečno oceno 4,20 itd. Glede ocen ostale ponudbe v regiji so odgovori anketirancev pregledno prikazani v Prilogi 9.

Anketiranci so se lahko na vprašanje najljubše znamenitosti pod okriljem Mestnega muzeja Idrija odločili samo za eno njim najljubšo znamenitost. Priloga 10 prikazuje odgovore po številu anketirancev (angl. *Frequency*) glede na izbrano najljubšo znamenitost Mestnega muzeja Idrija. Predstavljam jih tudi v odstotkih. Izmed 142 anketirancev je 40,1 odstotkov anketirancev za najljubšo znamenitost pod okriljem Mestnega muzeja Idrija izbralo Partizansko bolnico Franja, na drugem mestu po priljubljenosti sledi grad Gewerkenegg (31,7 odstotkov anketirancev), na tretjem mestu je Cerkljanski muzej (13,4 odstotkov anketirancev), nato po zaporedju sledijo Bevkova domačija (5,6 odstotkov anketirancev), Partizanska tiskarna Slovenija (4,9 odstotkov anketirancev), Kamšt (3,5 odstotkov anketirancev) ter nazadnje Rudarska hiša, ki jo je izbral en sam anketiranec. Paradnega konja Mestnega muzeja Idrija tako predstavlja Partizanska bolnica Franja. Glede na bogate in raznovrstne kulturne znamenitosti, ki jih zastopa Mestni muzej Idrija, verjamem, da bo poskušal enako prepoznavnost ponuditi tudi pri ostalih znamenitostih, saj si to vsekakor zaslužijo.

V Tabeli 2 so predstavljene povprečne ocene anketirancev glede na organiziranost izbrane kulturne znamenitosti. Anketiranci so lahko, kot je bilo navedeno že pri Prilogi 10, izbrali samo eno njim najljubšo znamenitost Mestnega muzeja Idrija. Na podlagi izbrane znamenitosti so nato v nadaljevanju ankete na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (odlično) podrobneje ocenili organiziranost pri izbrani znamenitosti glede delovnega časa, pridobitve splošnih informacij, možnosti učenja in raziskovanja, zadovoljstvo glede dostopa itd. Ostale možnosti so navedene na levi strani tabele, povprečne ocene so prikazane pod posamezno izbrano kulturno znamenitostjo, ki si po zaporedju izbora po priljubljenosti sledijo proti desni strani tabele. Takšna ocena organiziranosti glede na izbrano kulturno znamenitost muzeju predstavlja oceno sedanjega dela ter področja, na katerih bi bile potrebne in so možne izboljšave.

Tabela 2: Organiziranost glede na izbrano kulturno znamenitost

	Partizanska bolnica Franja	Grad Gewerkenegg	Cerkljanski muzej	Bevkova domačija	Kamšt	Partizanska tiskarna Slovenija	Rudarska hiša
	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Ocena
delovni čas	4,19	4,13	3,84	3,63	3,60	3,86	3,00
avdio-vizualna predstavnost	2,32	2,82	2,00	1,88	3,00	2,29	1,00
splošne informacije	4,02	4,42	3,79	3,88	3,60	3,57	2,00
vodení ogledi	4,40	4,60	4,053	3,75	4,60	4,57	5,00
pridobivanje novega znanja	4,00	4,53	3,84	3,63	4,80	4,43	4,00
parkirišče	3,81	4,27	3,32	3,38	4,20	3,57	4,00
toaletni prostori	3,07	4,34	4,05	3,38	3,80	3,43	4,00
razstave in notranjost objekta	4,67	4,87	4,12	4,63	5,00	4,86	5,00
dogodki in aktivnosti	3,95	4,49	3,9	3,86	4,00	3,71	2,00
nakup spominkov	2,53	2,89	1,95	1,75	3,00	2,41	2,00
lokalni transport	2,97	3,91	3,74	1,63	3,60	2,43	4,00
interaktivnost	2,97	3,07	2,42	1,75	3,20	2,57	2,00
jezikovni prevodi	3,97	4,49	4,00	3,63	4,00	3,57	3,00

Tabela 3 predstavlja povprečne ocene anketirancev na anketno vprašanje glede strinjanja s trditvami, ki so opredeljene v levem delu tabele. Navedbe glede izpolnjenosti pričakovanj anketirancev ob obisku muzejskih znamenitosti si sledijo po zaporedju proti desni strani tabele. Anketiranci so ocenjevali na podlagi lestvice od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Vse prikazane ocene signalizirajo muzeju, kje so možnosti za doseganje boljše ponudbe, kaj je obiskovalcem všeč, kaj ne in v kateri smeri bi moral muzej poslovati.

Tabela 3: Strinjanje s trditvami glede izbrane kulturne znamenitosti

	Partizanska bolnica Franja	Grad Gewerkenegg	Cerkljanski muzej	Bevkova domačija	Kamšt	Partizanska tiskarna Slovenije	Rudarska hiša
	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Povprečna ocena	Ocena
Obisk kulturne znamenitosti je izpolnil moja pričakovanja	4,00	4,20	3,58	3,75	4,20	4,00	4,00
Ogled kulturne znamenitosti bom priporočil prijateljem	4,65	5,00	4,05	4,25	5,00	4,71	5,00
Vredno ponovnega ogleda	4,67	5,00	3,95	4,25	5,00	4,71	5,00

Anketirancem je bila z zadnjima dvema odprtima tipoma vprašanj dana možnost, da izrazijo svoje mnenje glede izbrane kulturne znamenitosti. Vprašanja sta zajemali všečnost muzejskih znamenitosti ter pričakovanja glede ponudbe, kaj bi bilo potrebno po mnenju anketirancev spremeniti, dopolniti, izboljšati itd. Podrobnejši odgovori na vprašanja Kaj vam je bilo posebej všeč pri izbrani kulturni znamenitosti? ter Kaj bi bilo potrebno spremeniti? so prikazani v Prilogi 11.

Na kratko bi lahko povzeli rezultate ankete, da si anketiranci, ki so izpolnili anketo, ne glede na starost želijo novih doživetij, učenja in novosti, ki jih v tej regiji predstavlja tudi Mestni muzej Idrija. Izleti in potovanja ljudem predstavljajo kratek pobeg od vsakodnevnih obveznosti in nabiranje novih izkušenj in doživetij. Muzeji imajo možnost, da z zanimivo in pestro turistično ponudbo privabijo širšo množico obiskovalcev. S povečanim obiskom bi si olajšali poslovanje, saj so finančna sredstva vedno bolj okrnjena. Na podlagi odgovorov, pridobljenih s spletno anketo, si lahko muzej zastavi strategijo za strateško usmeritev poslovanja v nadaljnje. Primer strateške usmeritve je predstavljen v nadaljevanju. Poleg tega lahko muzej podrobneje opredeli, kakšno strateško usmeritev pri poslovanju si želi vodstvo muzeja in kaj je pripravljeno ponuditi obiskovalcem. Na podlagi ankete je muzej pridobil mnenja obiskovalcev, s katerimi so mu podani novi uvidi v delo še iz drugega zornega kota, s strani obiskovalcev in njihovih želja. Priporočljivo bi bilo, da jih muzej vključi v svoje poslovanje. Z upoštevanjem mnenj obiskovalcev in izboljševanjem ponudbe na edinstven način lahko muzej gradi nove priložnosti in možnosti za inovacije ter izboljšanje poslovanja. Tako se lahko prilagaja zunanjim trendom in vplivom turizma, na katere morajo biti pripravljeni tudi muzejski delavci.

4.2.3 Strateška usmeritev

Bistvo vsakega poslovanja je vizija, ki je osnovna smernica za delo v različnih družbah, institucijah in ne nazadnje tudi v muzejih. Glede na prikazane trende na področju kulturnega in kreativnega turizma mora biti muzej sposoben vnesti določene spremembe tudi v svoje poslovanje in slediti razvoju ter v določeni meri osvajati izzive, ki jih ponuja rastoča panoga turizma, kamor muzejsko poslovanje tudi spada. Mestni muzej Idrija trenutno nima opredeljene vizije, kaj si želi glede svojega dolgoročnega poslovanja. Kljub temu pa ima podrobno opredeljeno poslanstvo svojega delovanja. Priporočljivo bi bilo, da bi glede na vrednote, standarde ter institucionalne cilje namenil pozornost strateški usmeritvi tudi z zapisom lastne vizije poslovanja, kar bi bila vsem zaposlenim ter obiskovalcem smernica o želenem dolgoročnem poslovanju Mestnega muzeja Idrija.

Prav tako bi bilo priporočljivo, da bi Mestni muzej Idrija izboljšal komunikacijo s širšo javnostjo ter jo na podlagi različnih načinov, ki jih omogoča sodobna tehnologija, obveščal o poslovanju in strateški usmeritvi muzeja ter tako omogočil vzajemno sodelovanje in pridobil možnost doseganja novih obiskovalcev, izvajanja novih projektov in širitev obstoječe dejavnosti v smeri mednarodnega poslovanja.

4.2.4 Strateško načrtovanje

Ob načrtovanju se muzejsko poslovanje osredotoča predvsem na glavne cilje ter sprejema ugotovitve strateške analize (npr. statistika obiskovalcev, trendi, rezultati ankete itd.). S pomočjo kontrole vrši načrt napredovanja. Pri tem se zastavlja vprašanje, kako to izvesti in kateri so ali še bodo glavni cilji muzeja. Npr. kako okrepiti ali še bolj poglobiti delovanje muzeja v Idrijsko-Cerkljanski regiji? Kako vzpostaviti muzej kot lokalnega partnerja na področju vseživljenjskega izobraževanja? Kako obiskovalcem ponuditi posebej njim prilagojeno ter prvovrstno izkušnjo ter jim omogočiti samostojno raziskovanje zgodovine na kreativen in zabaven način? Kako zagotoviti vzdržnost in trajnostni razvoj celotne muzejske dejavnosti skupaj z obiskovalci? Kako vzpostaviti prepoznavno muzejsko blagovno znamko, komunikacijo s širšo javnostjo ter bolj dostopne muzejske storitve in njihovo trženje?

Na podlagi načrtovanja in strateške usmeritve poslovanja muzeja se nato sprejme glavne strateške cilje. Naj bodo ti, ki so v nadaljevanju predstavljeni: trajnostna rast, postati kulturno središče regije, vzpostaviti odličnost poslovanja, financiranje lastne muzejske dejavnosti itd.

Strateški cilj 1: Trajnostna rast. Npr. Mestni muzej Idrija želi postati center za intelektualno življenje v regiji, veznik med ostalimi izobraževalnimi ustanovami, javnosti omogočiti sodelovanje pri soustvarjanju in večanju kvalitete življenja v regiji, izkoristiti raznolikost ter povečati ponudbo muzeja na kreativen in obiskovalcu čimbolj prijazen in zanimiv način. Strategije za izvedbo tega cilja: muzejsko društvo, otroške delavnice,

razstave, dogodki, projekti, sodelovanje s preostalimi ustanovami. Kontrola: odzivnost, obiskanost, novi člani, nova partnerstva, sponzorstva.

Strateški cilj 2: Kulturno središče regije. Revitalizacija in digitalizacija zbirk – nadaljnja aktivnost pri pridobivanju muzejskega gradiva, aktivno sodelovanje s krajani in ostalo javnostjo pri ohranjanju sedanosti za zanamce, zgledna skrb za muzejske zbirke, s pomočjo uporabe sodobne tehnologije omogočiti uporabniku prijazen način odkrivanja kulturne dediščine. Strategije za izvedbo cilja: spletno komuniciranje, obveščanje, pristop k lokalnemu prebivalstvu, pridobivanje sponzorjev. Kontrola: obiskovalci na spletni strani, odzivnost, obiskanost muzeja, pridobljena sponzorstva.

Strateški cilj 3: Povečati prepoznavnost in ugled muzeja v širši regiji, prilagoditev muzejske dejavnosti obiskovalcem ter sklepanje novih partnerstev. Strategije za izvedbo cilja: diferenciacija storitev, prilagojeni programi, turistične agencije. Kontrola: število obiska, ankete, sklenjena nova partnerstva in projekti.

Strateški cilj 4: Odličnost v poslovanju. Mestni muzej Idrija bo zgradil organizacijo, ki bo upoštevala in vključevala javnost, združevala, izobraževala in širila svoje prvotno poslanstvo ter kulturni razvoj v širši regiji, skrbela za višjo raven kvalitete življenja in s svojo dejavnostjo vplivala na družbeno življenje v regiji ter ga soustvarjala s preostalimi dejavniki. Strategije za izvedbo cilja: novosti, inovacije, kreativnost, vlaganje v partnerstva, delovno silo, obiskovalce. Kontrola: obiskanost muzeja, muzejskih delavnic, vključitev novih članov v društva.

Strateški cilj 5: Vzpostavitev muzejske trgovine in financiranje iz lastne dejavnosti. Strategije za izvedbo cilja: zamisli za izdelke, vzpostavitev lastne blagovne znamke, prostovoljci, ki bi skrbeli za muzejsko trgovino, praksa študentov itd. Kontrola: prihodki od prodaje, povpraševanje.

Strateški cilj 6: Ustvariti muzej, dostopen širši javnosti, ki spodbuja akademske in kulturne raziskave ter medgeneracijsko vseživljenjsko učenje. Strategije za izvedbo cilja: kreirati prijazno okolje, v katerem se bodo vsi počutili dobrodošle. Kontrola: število kulturnih in družabnih dogodkov, novi programi, inovacije, kreativnost programov, razstave, diskusije, predlogi itd.

Priporočljivi strateški cilji so predstavljeni le kot primer, ki si jih muzej lahko zada. Opisane so strategije za izvedbo cilja in nazadnje še kontrola, s pomočjo katere muzej lahko kontrolira uspešnost izvedbe strateškega cilja. Vse je namreč odvisno od vodstva muzeja ter enotnosti sodelovanja muzejskih svetovalcev glede tega, katere strateške cilje si bodo izbrali in v katero smer si želijo usmeriti strateško poslovanje.

Prednosti uporabe in izvajanja procesov strateškega managementa v organizaciji se kažejo v izboljšani komunikaciji, povečanem razumevanju, večji zavezanosti. Organizaciji omogoča, da vpliva, sproža ter predvideva, da je bolj proaktivna, izboljša svoje delovanje ter ima učinkovitejše strateške prijeme. Organizacije morajo znati vključiti strateško načrtovanje v poslovanje. Na podlagi tega organizacija jasno opredeli cilje ter oceni notranje in zunanje razmere za oblikovanje primerne strategije za izvajanje ukrepov. Obenem je potrebno ocenjevati tudi napredek in prilagoditve, da organizacije ostanejo na pravi poti in prilagajajo poslovanje (Nioață & Stăncioiu, 2013).

Z analizo podatkov, pridobljenih s spletno anketo, se lahko na podlagi rezultatov le-te iz Prilog 8 in 9, kjer sem analizirala razloge za obisk Idrijsko-Cerkljanske regije ter ponudbo v izbrani regiji, potrdi hipoteza **H 1**: Razvoj turizma ima pozitiven vpliv na Idrijsko-Cerkljansko regijo. Preseči bi bilo potrebno »omejitve«, ki zadržujejo razvoj kraja, ter poiskati kreativne rešitve glede na možnosti, ki jih Idrijsko-Cerkljanska regija ponuja za razvoj. Prav tako se potrdi hipoteza **H 3**: Spremenjene navade turistov zahtevajo spremembe in prilagoditve v poslovanju. Pri raziskavi mnenj in ob anketiranju obiskovalcev se je pokazalo, da je potrebno upoštevati njihovo mnenje in ga vključiti v poslovanje ter ugotoviti, v kolikšni meri se lahko ugotovi obiskovalcem in kakšen razvoj ter usmeritve sledijo pri nadaljnjem poslovanju.

Tabela 2 kaže pomembnost dobre organiziranosti ne glede na vsečnost kulturne znamenitosti. Raziskovalna žilica sodobnih turistov je ta, da odkrivajo še neodkrita, in pomembno je, da je ponudba čim pestrejša, kar pomembno vpliva na obisk Idrijsko-Cerkljanske regije in kulturnih znamenitosti. Tabela 3 kaže na zadovoljstvo anketirancev z obiskano kulturno znamenitostjo, željo po ponovnem obisku le-te ter nadaljnjem priporočilu za njen ogled.

Potrdi se hipoteza **H 2**: Pestrost ponudbe ima večji vpliv na obisk in zadovoljstvo turistov. V magistrskem delu je prikazana pestrost ponudbe, ki jo predstavlja »samo« Mestni muzej Idrija. Izvzeti so bili vsi ostali ponudniki, ki dopolnjujejo celotno turistično ponudbo na Idrijsko-Cerkljanskem. Dobra organiziranost in predstavitev ponudbe vsekakor vpliva na obiskanost regije, zadovoljstvo z obiskom pa ima za posledico željo po ponovnem odkrivanju te regije na bolj kreativen način.

SKLEP

V uvodnem delu magistrskega dela je bilo zastavljeno vprašanje, kako naj si manjši muzeji zagotovijo del prepoznavnosti, ki jo imajo priznani muzeji v velikih metropolah (Capriotti, 2010). Kot ugotavlja Cunningham (2017), je osredotočenost na gospodarstvu, ki temelji na znanju ter inovacijskih politikah, že dalj časa prisotna. Poleg tega poskušajo vlade pospešeno vlagati v modele gospodarstva, ki temeljijo na znanju, raziskavah in razvoju ter inovacijah. Po njegovem prepričanju se lahko vsako gospodarstvo ne glede na velikost preizkusi v lastni konkurenčni prednosti, ki je sestavljena iz integrirane delovne sile, izobraževanja, tehnologije in naložbenih strategij. Toda v razvojno-raziskovalnih in inovacijskih strategijah humanistične, kreativne in družbene vede kot prispevne discipline in dejavnosti, ki so običajno podprte z izobraževanjem, usposabljanjem in raziskovanjem, te možnosti praviloma nimajo oz. jim je zelo otežena. Kljub temu da humanistične in družbene vede zagotavljajo organizacijske, poslovne, pravne, računovodske in marketinške temelje, ki so ključnega pomena za uspešne inovacije ter sestavni del novega, na znanju temelječega gospodarstva. Temu primeren bi moral biti tudi državni proračun za kulturo in izobraževanje (Cunningham, 2017).

Spremenjeno gospodarsko stanje, spremembe v potrošniškem vedenju ter nove tehnologije bodo privedli do novih trgov ne glede na dejavnost. Tega bi se morali zavedati tudi zaposleni v muzejski dejavnosti. Turistična populacija se spreminja, glede na trende je pričakovati naraščajoč delež starejših in upokojujencev. Nov poudarek bo na individualnih in t.i. samoorganiziranih počitnicah z večjim izobraževalnim ter aktivno-rekreativnim udejstvovanjem. Zaradi povečane okoljske ozaveščenosti se bo spremenilo tudi potrošniško povpraševanje ter s tem smernice glede turističnega načrtovanja z najbolj kritičnim virom v turistični dejavnosti – naravo. Narava turistične dejavnosti bo v prihodnje zahtevala bolj ekološki ter trajnostno dolgoročen pristop glede načrtovanja poslovanja v turizmu (Moutinho, 2011).

Po mnenju Pedersena (2016) turizem predstavlja širok razvojni cilj, ki podpira gospodarske, socialne in tudi kulturne cilje. Predlaga spremembo delovnih pristopov tako na mednarodni kot lokalni ravni s pomočjo različnih postopkov, preko katerih bi združili različne interese, s katerimi bi podrobneje opredelili možnosti razvoja turizma ter doprinos k oživitvi lokalne skupnosti na turističnem območju.

Kot način za inoviranje ter za ustvarjanje novih možnosti za poživitev gospodarske rasti se je v teoretičnih in političnih razpravah razvila kombinacija kulture in kreativnosti. Naravna evolucija kulturnega sektorja postindustrijskega gospodarstva je povzročila razvoj kreativne panoge. Le-ta poskuša širše povezati in preoblikovati lokalni razvoj in industrijska območja ter prispevati k razpravi o kulturnih in kreativnih panogah ter turizmu kot orodju za lokalni razvoj in inovacije (Della Lucia & Segre, 2017).

Koncept t.i. kreativnega mesta je bil po mnenju Kakiuchija (2016) sprva uveden na Japonskem, s čimer naj bi ublažili tamkajšnje socialne in gospodarske probleme ter oživili depopulacijska območja. Koncept kreativnosti se namesto na znanost in tehnologijo kot gospodarski dejavnosti osredotoča predvsem na kulturo in z njo povezane kreativne dejavnosti. Takšne kreativne mestne politike povečujejo privlačnost mest in tako posredno spodbujajo kulturni turizem. Obenem so premik od gospodarskih modelov, ki so osredotočeni na rast, k vse bolj trajnostnemu storitvenemu modelu.

Ključne sestavine za razvoj mest se kažejo v postopku ponovnega poenotenja v dinamičnem prepletanju treh ključnih elementov: intelektualnega kapitala univerz, industrije ustvarjanja bogastva ter demokratičnega sodelovanja s civilno družbo. Učinki takšne interakcije ustvarjajo dinamične razmere v mestih, kjer se lahko izkoristi znanje za zagon novih regionalnih prednosti ali inovacijskih sistemov. Sistem inovacij lahko uporabi svojo bazo znanja za preprečevanje stagnacije. Omrežja znanja namreč delujejo med tržnimi silami in politično usmerjenimi institucijami. Preoblikovanje mest se prične s precejšnjo mero kulturne rekonstrukcije. Na kulturno obnovo je potrebno začeti gledati z globalne perspektive in izvajati transformacije z inovacijami, ki se sistematično oblikujejo kot informativne vsebine socialnih in kulturnih procesov, ki delujejo na lokalni ravni ter jih na podlagi znanja uspešno integrirati v metropolitanski inovacijski sistem. Ne le z univerzami, industrijo ali vlado, ampak tudi z lokalno skupnostjo se zagotavlja razvojno okolje z novimi perspektivami, s katerimi se mestom omogoča uspešno izkoriščanje priložnosti za integracijo na globalni ravni (Leydesdorff & Deakin, 2011).

Kot poudarjata Kotler in Kotler (2000) bodo imele vse spremembe v gospodarstvu neizbežen vpliv tudi na poslovanje muzejev kot sodobne institucije vseživljenjskega izobraževanja. S pomočjo strateškega managementa naj bi v poslovanje muzeja vnesli ambicije, postavili realne strateške cilje, ki se nanašajo na poslanstvo muzeja in odgovornost do širše javnosti, spoznavali občinstvo in javnost ter vodili, iskali strategije in orodja za najučinkovitejše doseganje ciljev kot zagotovilo muzeju, kako naj se uspešno spoprime z vprašanji sprememb, inovacij in ohranjanja celovitosti muzejske dejavnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415–418.
2. Ackoff, L. R. (1990). Redesigning the future: Strategy. *System Practice*, 3(6), 521–524.
3. Ageev, A. I. (2014). *Management, Strategic. Value Inquiry Book Series*, 276, 323–325.
4. Aghazadeh, S.M. (2003). The future of human resource management. *Work Study*, 52(4), 201–207.
5. Allio, M. K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 12–21.
6. Anderson, D. (1999). Navigating the rapids: the role of educational and careers information and guidance in transitions between education and work. *Journal of Vocational Education and Training*, 21(3), 371–399.
7. Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's »The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management«. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461.
8. Apostolakis, A., Jaffry S., Sizeman, F., & Cox, A. (2015). The role of uniqueness in destination branding. The case of historical Portsmouth harbor. *EuroMed Journal of Business*, 10(2), 198–213.
9. Arko, M. (1993). *Zgodovina Idrije*. Idrija: Mestna knjižnica in čitalnica Idrija.
10. Baeker, G. (2015). Cultural Mapping Tools Connecting Place, Culture, and Economy for the Creation of Local Wealth. *Municipal world*. Najdeno 2. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.millierdickinsonblais.com/wp-content/uploads/2011/08/Baeker-Sep2009.pdf>
11. Barle, A., & Trunk Širca, N. (2016). Pomen izobraževanja v družbi prihodnosti. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/023-035.pdf>
12. Bayliss, D. (2004). Denmark's creative potential: the role of culture within Danish urban development strategies. *International Journal of Cultural Policy*, 10(1), 5–28.
13. Binstock van Rij, J. (1996). Trends, symbols and brand power in global markets: The business anthropology approach. *Strategy & Leadership*, 24(6), 19–24.
14. Blamey, R. K. (2001). Principles of ecotourism. V Weaver, D. (ur.), *Encyclopedia of Ecotourism* (str. 5–22). Wallingford: CABI International.
15. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
16. Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.

17. Bridle, P. (2010). Where have the long-term leaders gone? *Industrial and Commercial Training*, 42(3), 156–159.
18. Campbell, P. (2011). You say »creative«, and I say »creative«. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 3, 18–30.
19. Capriotti, P. (2010). Museums' communication in small- and medium-sized cities. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 281–298.
20. Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.
21. Chambers, C. J., & Mullick, K. S. (1975). Forecasting for planning. *Planning Review*, 3(2), 25–31.
22. Chang, L. L., Backman, K. F., & Huang, C. Y. (2014). Creative tourism: a preliminary examination of creative tourists' motivation, experience, perceived value and revisit intention. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 401–419.
23. Cornish, E. (2004). *Futuring: The Exploration of the Future*. Maryland: World Future Society.
24. Cunningham, S. (2017). The humanities, creative arts and the innovation agenda. *The Council for the Humanities, Arts and Social Sciences*. Najdeno 4. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://eprints.qut.edu.au/2464/1/2464.pdf>
25. Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1985). *Effective Public Relations* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
26. David, F. R. (1989). How Companies Define Their Mission. *Long Range Planning*, 22(1), 90–97.
27. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). South Carolina: Francis Marion University Florence.
28. De Bono, E. (1996). *Serious Creativity*. London: HarperCollins.
29. Della Lucia, M., & Segre, G. (2017). Intersectoral local development in Italy: the cultural, creative and tourism industries. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 450–462.
30. Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 3, 213–232.
31. Dinur, A. R. (2011). Common and un-common sense in managerial decision making under task uncertainty. *Management Decision*, 49(5), 694–709.
32. Dollinger, J. M. (2008). *Entrepreneurship: strategies and resources* (4th ed.). Illinois: Marsh Publications Lombard.
33. Drucker, P. F. (2015a). The Effective Decision. *Harvard Business Review*. Najdeno 18. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision/ar/1>
34. Drucker, P. F. (2015b). The Effective Decision. *Genesis Management Consulting*. Najdeno 18. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.genesismc.co.uk/blog/drucker-effective-decision/>

35. Eccles, G. (1995). Marketing, sustainable development and international tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(7), 20–26.
36. Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Journal*, 13, 17–37.
37. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation. Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
38. Fayos Solá, E. (2014). *Tourism As an Instrument for Development : A Theoretical and Practical Study*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
39. Fayos Solá, E., Alvarez, D. M., & Cooper, C. (2014). Tourism As an Instrument for Development: A Theoretical and Practical Study. *Bridging Tourism Theory and Practice*, 5, 3–27.
40. Fernandes, C. (2011). Cultural planning and creative tourism in an emerging tourist destination. *International Journal Of Management Cases*, 13(3), 629–636.
41. Fleming, D. (2016). Human Rights and the Environment. *Museum Id*. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.museum-id.com/idea-detail.asp?id=283>
42. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
43. Fojt, M. (1996). Managing change in the workplace. *Work Study*, 45(4), 1–40.
44. Fopp, M. (1997). *Managing Museums and Galleries*. London: Routledge.
45. Franch, M., Martini, U., Buffa, F., & Parisi, G. (2008). 4L tourism (landscape, leisure, learning and limit): responding to new motivations and expectations of tourists to improve the competitiveness of Alpine destinations in a sustainable way. *Tourism Review*, 63(1), 4–14.
46. Galdini, R. (2007). Tourism and the city: opportunity for regeneration. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 2(2), 95–111.
47. Gandolfi, F. (2013). Marshaling Firm Resources in Order to Be a Successful Competitor. V Wilkinson, T. J., & Kannan, V. R. (ur.), *Strategic Management in the 21st Century* (str. 29–54). California: Praeger.
48. Gezici, F., & Kerimoglu, E. (2010). Culture, tourism and regeneration process in Istanbul. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(3), 252–265.
49. Gilmore, A., & Rentschler, R. (2002). Changes in museum management – a custodial or marketing emphasis? *Journal of Management Development*, 21(10), 745–760.
50. Goldsmith, R. E., & Tsiotsou, R. H. (2012). *Strategic Marketing in Tourism Services*. Bingley: Emerald Book Serials and Monographs.
51. Goodwin, H., & Francis, J. (2003). Ethical and responsible tourism: consumer trend in the UK. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 271–284.
52. Griffin, D. J. G., & Abraham, M. (1999). Management of museums in the 1990s. Governments and Organisational Reform. V Moore, K. (ur.), *Management in*

- Museums. New Research in Museums Studies*, 7 (str. 45–92). London in New Brunswick: The Athlone Press.
53. Guerras Martin, L. Á., Madhok, A., & Montoro Sánchez, A. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*, 17(2), 69–76.
 54. Gunn, A. C. (2002). *Tourism Planning: Basics, concepts, cases* (4th ed.). New York: Routledge.
 55. Harrison, F. E. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46–53.
 56. Hastings, S. (1996). A strategy evaluation model for management. *Management Decision*, 34(1), 25–34.
 57. Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal Of Management Reviews*, 7(2), 111–130.
 58. Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49(5), 710–721.
 59. Hirota, S., Kubo, K., Miyajima H., Hong, P., & Park, W. Y. (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. *Management Decision*, 48(7), 1134–1153.
 60. Hooper Greenhill, E. (1994). *Museums and Their Visitors*. New York: Routledge.
 61. ICOM – International council of museums. (2015a). *Founders*. Najdeno 13. maja 2015, na spletnem naslovu <http://icom.museum/the-organisation/history/founders/>
 62. ICOM – International council of museums. (2015b). *Definicija muzeja*. Najdeno 13. maja 2015, na spletnem naslovu <http://www.icombih.org/site/definicija-muzeja,19.html>
 63. ICOM – International council of museums. (2015c). *Museum definition*. Najdeno 13. maja 2015, na spletnem naslovu <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>
 64. ICOM – International council of museums. (2015d). *ICOM na kratko*. Najdeno 13. maja 2015, na spletnem naslovu <http://www.icom-slovenia.si/icom/icom-na-kratko/>
 65. Institute of Museum and Library Services. (2009). *Museums, Libraries, and 21st Century Skills*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.imls.gov/assets/1/AssetManager/21stCenturySkills.pdf>
 66. Kakiuchi, E. (2016). Culturally creative cities in Japan: Reality and prospects. *City, Culture and Society*, 7(2), 101–108.
 67. KEA – European Affairs (2006). *The economy of culture in Europe*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>
 68. KEA – European Affairs (2009). *The Impact of culture and Creativity*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.keanet.eu/docs/execsum_creativity_english%20.pdf?4f4eb7

69. KEA – European Affairs (2011). *Mapping the Cultural and Creative Sectors in the EU and China*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.keanet.eu/report/china%20eu%20creative%20industries%20mapping%20full.pdf>
70. Kettunen, J. (2007). The strategic evaluation of academic libraries. *Library Hi Tech*, 25(3), 409-421.
71. Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3–8.
72. Kivinen, O., & Silvennoinen, H. (2002). Changing relations between education and work: on mechanisms and outcomes of the educational system. *International Journal of Lifelong Learning*, 21(1), 44–54.
73. Korez Vide, R. (2013). Promoting Sustainability of Tourism by Creative Tourism Development: How Far is Slovenia. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 6(1), 77–102.
74. Kotler, N., & Kotler, P. (1998). *Museum Strategy and Marketing – Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
75. Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Roler. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271–287.
76. Kozak, M., & Kozak, N. (2011). *Sustainability of Tourism : Cultural and Environmental Perspectives*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
77. Law, C. M. (1993). *Urban tourism: Attracting visitors to Large Cities*. London: Mansell.
78. Leader, G. (2003). Lifelong learning: policy and practice in further education. *Education + Training*, 45(7), 361–370.
79. Leskovec, I. (2003). *Naših petdeset let*. Idrijski razgledi. Idrija: Mestni muzej Idrija. XLVIII/2.
80. Leskovec, I. (2009). *Idrija, zgodba o 500-letnem srebrnem studencu*. Idrija: Mestni muzej Idrija.
81. Leydesdorff, L., & Deakin, M. (2011). The Triple Helix Model of Smart Cities: a neo-evolutionary perspective. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 53–63.
82. Liew, L. C. (2005). Online cultural heritage exhibitions: a survey of information retrieval features. *Program*, 39(1), 4–24.
83. Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education.
84. Markides, C. (2012). Think again: Fine-tuning your strategic thinking. *Business Strategy Review*, 23(4), 80–85.
85. Marty, F. P., & Jones, B. K. (2008). *Museum informatics: people, information, and technology in museums*. New York: Taylor & Francis Group.
86. Mastoris, S. (2016). Culture of Digital Creativity. *Museum Id*. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.museum-id.com/idea-detail.asp?id=283>

87. Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scale. *Journal of Business Research*, 58, 1–8.
88. Mayor, F., & Bindé, J. (1999). The 21st Century: a better world or a brave new world. *Foresight*, 1(5), 389–391.
89. MBA Skool. (2016). *Definition: Strategy*. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7213-strategy.html>
90. McConkey, D. D. (1988). Planning in a Changing Environment. *Business Horizons*: 31(5), 64–72.
91. McKenzie, J., Woolf, N., van Winkelen, C., & Morgan, C. (2009). Cognition in strategic decision making. *Management Decision*, 47(2), 209–232.
92. McLean, F. (1995). A marketing revolution in museums? *Journal of Marketing Management*, 11(6), 601–616.
93. Melé, D., & Guillén, M. (2006). *The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility*. (Working paper no. 658). Spain: University of Navarra.
94. Merritt, E., & Kratz, S. (2011). Museums and the future of education. *On the Horizon*, 19(3), 188–198.
95. Mestni muzej Idrija. (2016a). *Grad Gewerkenegg – Mestni muzej Idrija*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/lokacijerazstave/stalne_razstave/grad-gewerkenegg.html
96. Mestni muzej Idrija. (2016b). *Poslanstvo*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/o-muzeju/poslanstvo.html>
97. Mestni muzej Idrija. (2016c). *Občasne razstave*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/lokacijerazstave/obasne-razstave/mestni-muzej-idrija.html>
98. Mestni muzej Idrija. (2016d). *Programi za odrasle*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/programi/za-odrasle.html>
99. Mestni muzej Idrija. (2016e). *Zbirke mestnega muzeja Idrija*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/zbirke/zbirke.html>
100. Mestni muzej Idrija. (2016f). *Muzejska trgovina*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/zalolitvoin-muzejska-trgovina/muzejska-trgovina/knjige-in-periodika.html>
101. Mestni muzej Idrija. (2016g). *Povezave*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/povezave.html>
102. Mestni muzej Idrija. (2016h). *Predstavitev*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/o-muzeju/predstavitev.html>

103. Mestni muzej Idrija. (2016i). *Projekti*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/idrija-obmoje-topilnice-rudnika-ivega-srebra-idrija-1-faza-obnove.html>
104. Mestni muzej Idrija. (2016j). *Cerkljanski muzej*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muzej-idrija-cerkno.si/index.php/sl/lokacijerazstave/stalne-razstave/cerkljanski-muzej.html>
105. Mészáros, T. (2012). Traditional and new elements in strategic thinking. *International Journal Of Management Cases*, 14(1), 134–152.
106. Mieczkowski, Z. (1995). *Environmental issues of tourism and recreation*. Maryland: University press of America.
107. Millett, M. S. (2006). Futuring and visioning: complementary approaches to strategic decision making. *Strategy & Leadership*, 34(3), 43–50.
108. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenija (2015). *Muzejska dejavnost in varstvo premične kulturne dediščine*. Najdeno 30. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.mk.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_kulturno_dediscino/muzejska_dejavnost_in_varstvo_premicne_kulturne_dediscine/
109. Mommaas, H. (2004). Cultural clusters and the postindustrial city: Toward the remapping of urban cultural policy. *Urban Studies*, 41(3), 507–532.
110. Monavari, S. M., Khorasani, N., & Mirsaeed, S. G. (2013). Delphi-Based Strategic Planning for Tourism Management – a Case Study. *Polish Journal Of Environmental Studies*, 22(2), 465–473.
111. Monnavarian, A., Farmani G., & Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business Strategy Series*, 12(2), 63–72.
112. Moore, K. (2005). *Museum Management*. London: Routledge.
113. Moutinho, L. (2011). *Strategic Management in Tourism* (2nd ed.). London: Cab International.
114. Munro, C. (2009). Short-termism threatens long-term business survival. *Money Management*, 23(27), 4.
115. Nioață, A., & Stăncioiu, A. (2013). Strategic management role in changing the organizational culture of the company. *Fiability & Durability / Fiabilitate Si Durabilitate*, (1), 326-329.
116. P21 – Partnership for 21st Century Learning. (2016). *Framework for 21st Century Learning*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.p21.org/our-work/p21-framework>
117. Parnell, A. J. (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*, 3(4), 304–324.
118. Paton, R. A., & McCalman, J. (2000). *Change Management: A Guide to Effective Implementation* (2nd ed.). London: Sage Publications.
119. Pavšič, T. (1999). *Ob stari meji – pričevanja in spomini*. Idrija: Založba Bogataj.

120. Pedersen, A. (2016). Frameworks for Tourism as a Development Strategy. V McCool S., & Bosak K. (ur.), *Reframing Sustainable Tourism. Environmental Challenges and Solutions*, 2 (str. 47–64). Dordrecht: Springer
121. Phillips, L. D. (2011). What is strategy? *The Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 926-929.
122. Poon, A. (1989). *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford, Oxon: CAB International.
123. Prezelj, V. (1992). *Prispevki k zgodovini Cerkljanske*. Idrija: Samozaložba.
124. Prezelj, V. (1997). *Cerkljanska skozi čas, Prispevki za zgodovino Cerkljanske II*. Idrija: Založba Bogataj.
125. Rampersad, K. H. (2001). A visionary management model. *The TQM Magazine*, 13(4), 211–223.
126. Redclift, M. (2001). Environmental security and the recombinant human: Sustainability in the twenty-first century. *Environmental Values*, 10(3), 289–299.
127. Repe, B. (2016). Slovenci in prva svetovna vojna. *100 let prve*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.100letprve.si/i_svetovna_vojna/slovenci_in_1_svetovna_vojna/
128. Reussner, E. M. (2003). Strategic management for visitor-oriented museums: a change of focus. *The International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 95–108.
129. Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*. 42(7), 305–310.
130. Richards, G. (2006). City Tourism and Culture. *The European Experience. Symposium Presentation at Helia University of Business and Applied Sciences*. Spain: World Tourism Organization.
131. Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The state of the art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253.
132. Richards, G. (2015). Tourism, Culture and Creativity. *The University of the West Indies*. Najdeno 3. junija 2015 na spletnem naslovu <https://sta.uwi.edu/conferences/12/tourism/documents/presentations/GregRichards.pdf>
133. Richards, G., & Raymond, C. (2000). Creative Tourism. *Atlas News no. 23*, 16–20.
134. Richards, G., & Wilson, J. (2007). *Tourism, Creativity and Development*. London: Routledge.
135. Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful cities, cultural management and urban revitalization*. United Kingdom: Butterworth-Heinemann.
136. Richards, G., & Marques, L. (2012). Exploring creative tourism: editors introduction, *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 1–11.
137. Rieg, R. (2010). Do forecasts improve over time? *International Journal of Accounting & Information Management*, 18(3), 220–236.
138. Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Oxen: CABI Publishing.
139. Roaljdovich, S. R., & Olga, G. (2014). Research for the marketing state in russian museums. *Review of European Studies*, 6(4), 283–289.

140. Russo, P. (2002). The »vicious circle« of tourism development in heritage cities. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 165–182.
141. Saffo, P. (2007). Six Rules for Effective Forecasting. *Adaptive Insights*. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.adaptiveinsights.com/sites/default/files/assets/Adaptive-Insights-Whitepapepr-Six-Rules-for-Effective-Forecasting.pdf>
142. Salman, D. (2010). Rethinking of cities, culture and tourism within a creative perspective. *Journal of Tourism and Cultural Heritage*, 8(3), 1–5.
143. Salman, D., & Uygur, D. (2010). Creative tourism and emotional labor: an investigatory model of possible interactions. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(3), 186–197.
144. Sambri, C., & Pegan, G. (2007). La domanda di turismo responsabile: risultati di un'indagine esplorativa in Italia. *Congresso Internazionale »Le Tendenze del Marketing«* (str. 1–28). Paris: Ecole Supereure de Commerce de Paris.
145. Sanders, R. N. (1995). Managing the forecasting function. *Industrial Management & Data Systems*, 95(4), 12–18.
146. Schwarz, J. O. (2011). Ex ante strategy evaluation: the case for business wargaming. *Business Strategy Series*, 12(3), 122–135.
147. Scott, A. J. (2010). Cultural economy and the creative field of the city. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 92, 115–130.
148. Sepe, M. (2004). Cultural resources and sustainability of development in the CSF 2000-2006. *Architektura & Urbanizmus*, 38(1/2), 25–34.
149. Sidhu, J. (2003). Mission statements: is it time to shelve them? *European Management Journal*, 21(4), 439–446.
150. Sigala, M., & Christou, E. (2006). Global trends and challenges in services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(4), 345–348.
151. Skupnost muzejev Slovenije (2015). *Statut SMS*. Najdeno 30. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.sms-muzeji.si/C/Items?cat=1>
152. Smith, M. (2005). Tourism, culture and regeneration: differentiation through creativity. In *Tourism, creativity and development*. Arnhem: ATLAS Reflections.
153. Smith, M. K. (2007). Towards a cultural planning approach to regeneration. V Smith, M. (ur.), *Tourism, Culture and Regeneration* (1st ed.) (str. 1–11). Wallingford: CABI International.
154. Smithsonian Learning Lab (2009). *ICOM Curricula Guidelines for Museum Profesional Development*. Najdeno 18. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm>
155. Soisalon-Soininen, T., Ritalahti, J., & Lindroth, K. (2007). Creative tourism in destination development. *Tourism Review*, 62(3-4), 53–58.
156. Sollosy, M. D. (2013). The Origins of Strategy and Strategic Thought. V Wilkinson, T. J., & Kannan, V. R. (ur.), *Strategic Management in the 21st Century* (str. 3–28). California: Praeger.

157. Spencer Oatey, H. (2012). What is culture? A compilation of quotations. *Warwick*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/globalpad_-_what_is_culture.pdf
158. Steinmann, H., & Schreyögg, G. (1997). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien* (4th ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
159. Stott, P. (2016). To Be Part of the Solution. *Museum Id*. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.museum-id.com/idea-detail.asp?id=283>.
160. Strategic Direction. (2012). Better Strategic Planning: Managing change and planning for the future require both vision and strategy. *Strategic direction*, 29(1), 30–32.
161. Stronza, A. (2001). Anthropology of Tourism: Forging New Ground for Ecotourism and Other Alternatives. *Annual Review of Anthropology*, 30, 261–283.
162. Sufi, T., & Lyons H., (2003). Mission statements exposed. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 255–262.
163. Talboys, G. K. (2011). *Museum Educator's Handbook* (3rd ed.). Farnham, Surrey: Ashgate.
164. Theobald, W. F. (2005). *Global tourism* (3rd ed.). Burlington: Elsevier-Science.
165. Thorburn, A. (1986). Marketing cultural heritage: does it work within Europe? *Travel and Tourism Analyst*, December, 39–48.
166. Tsiotsou, R. (2010). Delineating the effect of market orientation on service performance: A component-wise approach. *The Service Industries Journal*, 30(3), 357–403.
167. Tsiotsou, R. H., & Wirtz, J. (2012). Consumer behavior in a service context. V Wells, V., & Foxall, G. (ur.), *Handbook of new developments in consumer behavior* (str. 147–201). United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
168. Tsiotsou, R., & Ratten, V. (2010). Future research directions in tourism marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(4), 533–544.
169. Tsiotsou, R., & Vlachopoulou, M. (2011). Understanding the effects of marketing orientation and e-marketing on services performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(2), 141–155.
170. Tzschentke, N. A., Kirk, D., & Lynch, P. A. (2008). Going green: Decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 126–133.
171. UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2006). *Towards sustainable strategies for creative tourism*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811e.pdf>
172. UNWTO – United Nations World Tourism Organization (2015a). *Sustainable Development of Tourism*. Najdeno 21. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>

173. UNWTO – United Nations World Tourism Organization (2015b). *Tourism – an economic and social phenomenon*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
174. Varlamova, A. V. (2015). *Tourism as a socioeconomic phenomenon*. Bulletin of Kemerovo State University, 7(2), 134–137.
175. Viler, D. (2003). *Zbirke mestnega muzeja Idrija*. Idrijski razgledi. Idrija: Mestni muzej Idrija. XLVIII/2.
176. Vončina, A. (2012a, 8. junij). Mali ljudje ob veliki meji. *Idrijske novice*, 2, str. 4.
177. Vončina, A. (2012b, 6. julij). Rupnikova linija še stoji. *Idrijske novice*, 4, str. 4.
178. Voss, C. (2004). *Trends in the Experience and Service Economy: The Experience Profit Cycle*. London: School of Economics.
179. Wilenius, M. (2004). *Luovaan Talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.
180. Wilkinson, T. J., & Kannan, V. R. (2013). *Strategic Management in the 21st Century*. Santa Barbara: Praeger.
181. Williams, I. R. Jr, Morrell, L. D., & Mullane, V. J. (2014). Reinvigorating the mission statement through top management commitment. *Management Decision*, 52(3), 446–459.
182. Woollard, V., Reeve, J., & Lang, C. (2006). *The Responsive Museum: Working with Audiences in the Twenty-first Century*. Aldershot, England: Ashgate.
183. Zand, D. (1978). Reviewing the Policy Process. *California Management Review*, 21(1), 37.
184. Zimmermann, K. A. (2015). What is culture? *Live Science*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spletna anketa	1
Priloga 2: Organigram Mestnega muzeja Idrija	6
Priloga 3: SWOT analiza za Mestni muzej Idrija.....	7
Priloga 4: Profil anketirancev po spolu	8
Priloga 5: Profil anketirancev po starostnih skupinah	9
Priloga 6: Način potovanja anketirancev	10
Priloga 7: Način informiranja anketirancev o Idrijsko-Cerkljanski regiji.....	11
Priloga 8: Razlogi anketirancev za obisk Idrijsko-Cerkljanske regije	13
Priloga 9: Ponudba v Idrijsko-Cerkljanski regiji.....	15
Priloga 10: Najljubša znamenitost anketirancev pod okriljem Mestnega muzeja Idrija	16
Priloga 11: Odgovori anketirancev na odprti tip vprašanj.....	18

PRILOGA 1: Spletna anketa

Razvoj kulturnega in kreativnega turizma v Idrijsko-Cerkljanski regiji



Pozdravljeni!

Vljudno Vas prosim, da si vzamete 5 minut časa in sodelujete v študijski raziskavi o možnostih razvoja kulturno-kreativnega turizma na območju delovanja Mestnega muzeja Idrija, v Idrijsko-Cerkljanski regiji. Anketa je popolnoma anonimna. Če ste zainteresirani za razvoj regije na področju kulturno-kreativnega turizma, lahko anketo posredujete tudi prijateljem.

Hvala za Vaš dragocen prispevek k raziskavi.

S spoštovanjem,
Anka Rupnik

I. Profil obiskovalcev

Spol

- ☐ ženska
- ☐ moški

Kateri starostni skupini pripadate?

- ☐ do 15 let
- ☐ od 16 do 25 let
- ☐ od 26 do 35 let
- ☐ od 36 do 45 let
- ☐ od 46 do 55 let
- ☐ nad 56 let

Tip gosta

- ☐ domači gost
- ☐ tuji gost

S kom potujete?

- ☐ individualno
- ☐ v skupini
- ☐ z družino
- ☐ s prijatelji
- ☐ drugače

II. Idrijsko-Cerkljanska regija

Kje ste pridobili informacije o Idrijsko-Cerkljanski regiji?

Izberite vse možne odgovore, ki pridejo v poštev.

- ☐ na spletu
- ☐ regijo že poznam
- ☐ iz medijev
- ☐ iz turističnih vodičev, brošur
- ☐ v turistični agenciji
- ☐ preko organiziranega potovanja
- ☐ drugje

Kateri je bil glavni razlog, da ste se odločili obiskati Idrijsko-Cerkljansko regijo?

Izberite vse možne odgovore, ki pridejo v poštev.

- ☐ počitnice in sprostitev
- ☐ obisk sorodnikov in prijateljev
- ☐ ogled kulturnih in zgodovinskih znamenitosti
- ☐ zabava in druženje
- ☐ šport in rekreacija
- ☐ lepota narave in okolje
- ☐ gastronomska ponudba
- ☐ službeni opravki
- ☐ aktivnost v prostem času
- ☐ drugo

Prosim, ocenite na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (odlično) vaše mnenje glede ponudbe v regiji.

	1 – zelo slabo	2	3	4	5 - odlično
lepota narave	☐	☐	☐	☐	☐
športne aktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐
zgodovinska in kulturna dediščina	☐	☐	☐	☐	☐
turistične brošure	☐	☐	☐	☐	☐
primerno za družinske izlete	☐	☐	☐	☐	☐
možnost sprostitve	☐	☐	☐	☐	☐
lokalna gastronomija	☐	☐	☐	☐	☐
splošna čistost in urejenost	☐	☐	☐	☐	☐
nakupovanje	☐	☐	☐	☐	☐
turistična namestitve	☐	☐	☐	☐	☐
zabavni dogodki	☐	☐	☐	☐	☐
raziskovalno-izobraževalne dejavnosti	☐	☐	☐	☐	☐

III. Kulturne znamenitosti pod okriljem Mestnega muzeja Idrija

Prosim, izberite (samo eno) Vam najljubšo znamenitost, ki ste jo tudi obiskali.

Nadaljnja vprašanja se navezujejo na izbrano kulturno znamenitost.

- ☐ Bevkova domačija
- ☐ Cerkljanski muzej
- ☐ Grad Gewerkenegg
- ☐ Jašek Frančiške
- ☐ Partizanska bolnica Franja
- ☐ Kamšt
- ☐ Partizanska tiskarna Slovenija
- ☐ Rudarska hiša

Glede na izbrano kulturno znamenitost na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (odlično) ocenite organiziranost glede kulturne znamenitosti.

	1 – zelo slabo	2	3	4	5 - odlično
delovni čas	☐	☐	☐	☐	☐
avdio-vizualna predstavnost	☐	☐	☐	☐	☐
splošne informacije	☐	☐	☐	☐	☐
vodeni ogledi	☐	☐	☐	☐	☐
pridobivanje novega znanja	☐	☐	☐	☐	☐
parkirišče	☐	☐	☐	☐	☐
toaletni prostori	☐	☐	☐	☐	☐
razstave in notranjost objekta	☐	☐	☐	☐	☐
dogodki in aktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐
nakup spominkov	☐	☐	☐	☐	☐
lokalni transport	☐	☐	☐	☐	☐
interaktivnost	☐	☐	☐	☐	☐
jezikovni prevodi	☐	☐	☐	☐	☐

Na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam) ocenite vaše strinjanje s trditvami glede izbrane kulturne znamenitosti.

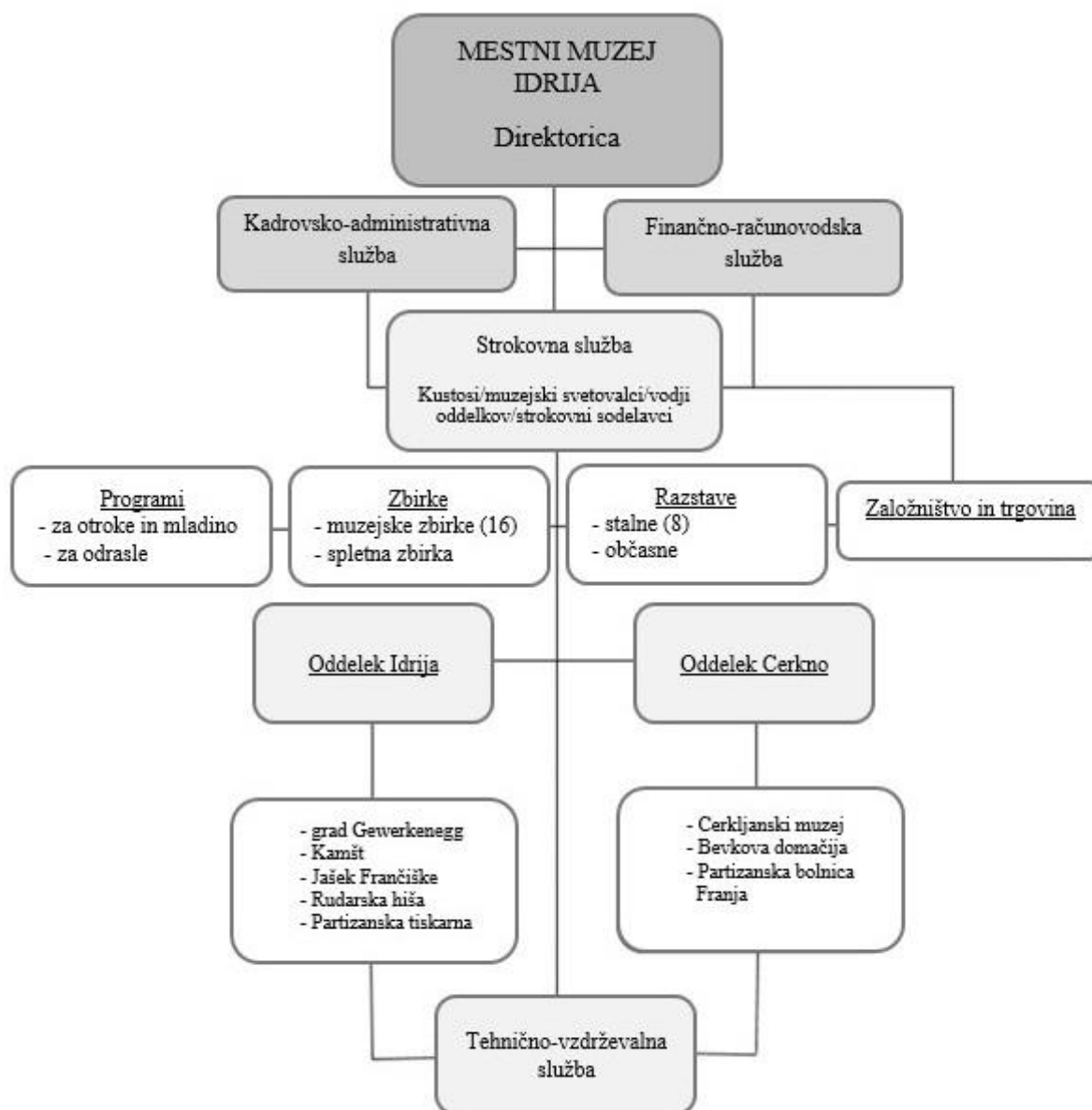
	1 – sploh se ne strinjam	2	3	4	5 – povsem se strinjam
Obisk kulturne znamenitosti je izpolnil moja pričakovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Ogled kulturne znamenitosti bom priporočil prijateljem.	☐	☐	☐	☐	☐
Vredno ponovnega ogleda.	☐	☐	☐	☐	☐

Kaj Vam je bilo posebej všeč pri izbrani turistični znamenitosti?

Cenimo Vaše mnenje. Kaj bi bilo potrebno po Vašem mnenju izboljšati?

Iskreno se Vam zahvaljujem za vaše sodelovanje.

PRILOGA 2: Organigram Mestnega muzeja Idrija



PRILOGA 3: SWOT analiza za Mestni muzej Idrija

S - prednosti	W - slabosti
- zgodovinsko mesto in strateška lokacija muzeja - edinstvenost in raznolikost muzeja - ugled in partnersko sodelovanje - svetovna prepoznavnost - naziv najboljši evropski muzej industrijske in tehniške dediščine - kvaliteta poslovanja in strokovnost - priznanja in nagrade - mednarodno priznani projekti - velika vrednost stalnih razstav in objektov - številčnost in raznolikost bogatih zbirk na različnih lokacijah - programi za odrasle in otroke - intelektualna lastnina in kadrovski potencial - ohranjanje kulturne identitete - (ne)otipljiva dediščina - muzejsko društvo - strokovna predavanja in delavnice - založništvo - gostujoče razstave - najem dvoran (poroke, konference itd.)	- omejeno financiranje in razvoj muzeja - zakonsko določena oblika poslovanja - prostorska omejitve - omejitve zaposlovanja strokovnega kadra - preobremenjenost zaposlenih - tehnološka posodobitev zbirk - večanje stroškov - oddaljenost med objekti - omejitve pri obisku za ljudi s posebnimi potrebami - sponzorstvo in pridobivanje sredstev iz lastne dejavnosti - neprisotnost na javnih razpravah - neizkoriščenost intelektualnega znanja za družbeno dobro - neizkoriščenost razstavnih prostorov - atrakcije za obiskovalce - muzejska trgovina - povezovanje muzeja z lokalnimi turističnimi ponudniki - nekonkurenčni programi in poslovanje - neprivlačnost razstav in razstavnih prostorov
O - priložnosti	T - nevarnosti
- kreativni potencial - raziskovalni potencial - izobraževalni potencial - turistični potencial - evropski projekti - nove tržne niše - ustvarjanje sinergij (turizem, obrtništvo, trgovina...) - nove tehnologije - partnerstva in skupni programi - regionalno povezovanje - večja interaktivnost - segmentacija obiskovalcev - osredotočanje na posamezne segmente - multi-kulturni razvoj - prilagajanje spremenjenim potrošniškim potrebam - marketinški plan - pridobivanje dodatnih sredstev iz lastne dejavnosti - posodabljanje zbirk - izboljšani programi in prostočasne dejavnosti - družabno življenje kraja - razvoj regije in doprinos družbi - pojavnost na mednarodnih trgih	- ekonomske razmere - konkurenca s programi in prostočasnimi dejavnostmi - preveč akademska ustanova - tehnološki razvoj - socialna vprašanja - zmanjševanje števila obiskovalcev - pomanjkanje strokovnega kadra - krčenje finančnih sredstev - slabšanje gospodarskih razmer v regiji - neposluh države za kulturo - komercializacija kulture, kulturne dediščine in ohranjanje narave - osredotočenost na glavna mestna središča - prometne povezave



Notranji dejavniki



Zunanji dejavniki

Pozitivni dejavniki

Negativni dejavniki

PRILOGA 4: Profil anketirancev po spolu

```
FREQUENCIES VARIABLES=Spol
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

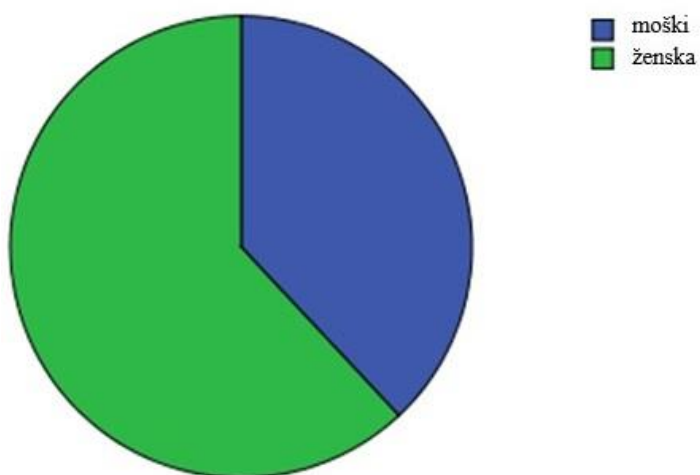
Spol

N	Valid	142
	Missing	0

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	54	38,0	38,0	38,0
	ženska	88	62,0	62,0	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

Spol



PRILOGA 5: Profil anketirancev po starostnih skupinah

```
FREQUENCIES VARIABLES=Kateristarostniskupinipripadate
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

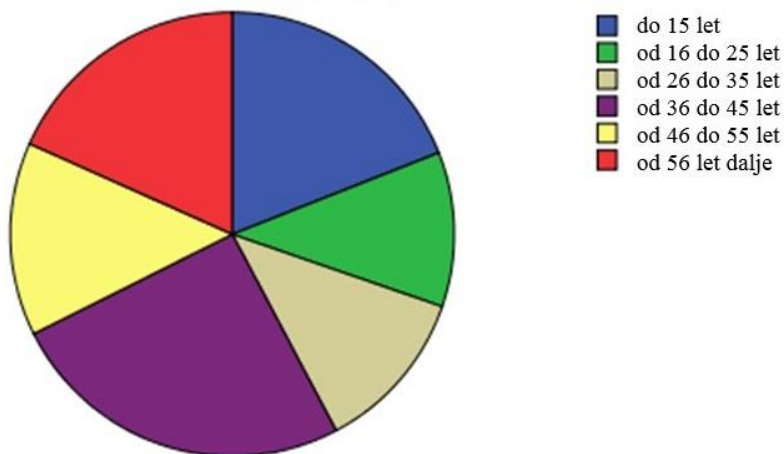
Kateri starostni skupini
pripadate?

N	Valid	142
	Missing	0

Kateri starostni skupini pripadate?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 15 let	27	19,0	19,0	19,0
	od 16 do 25 let	16	11,3	11,3	30,3
	od 26 do 35 let	17	12,0	12,0	42,3
	od 36 do 45 let	36	25,4	25,4	67,6
	od 46 do 55 let	20	14,1	14,1	81,7
	od 56 let dalje	26	18,3	18,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

Kateri starostni skupini pripadate?



PRILOGA 6: Način potovanja anketirancev

```
FREQUENCIES VARIABLES=Skompotujete
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

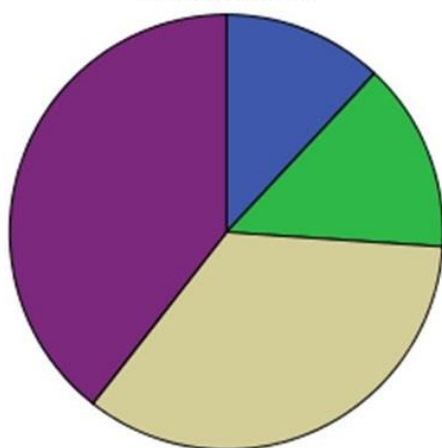
S kom potujete?

N	Valid	142
	Missing	0

S kom potujete?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	individualno	17	12,0	12,0	12,0
	s prijatelji	20	14,1	14,1	26,1
	v skupini	49	34,5	34,5	60,6
	z družino	56	39,4	39,4	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

S kom potujete?



■ individualno
 ■ s prijatelji
 ■ v skupini
 ■ z družino

PRILOGA 7: Način informiranja anketirancev o Idrijsko-Cerkljanski regiji

```
GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE='G:\2.xlsx'
  /SHEET=name 'List1'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
EXECUTE.
DATASET NAME DataSet7 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=KjestepridobiliinformacijeoIdrijskoCerkljanski-
regiji
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /BARCHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

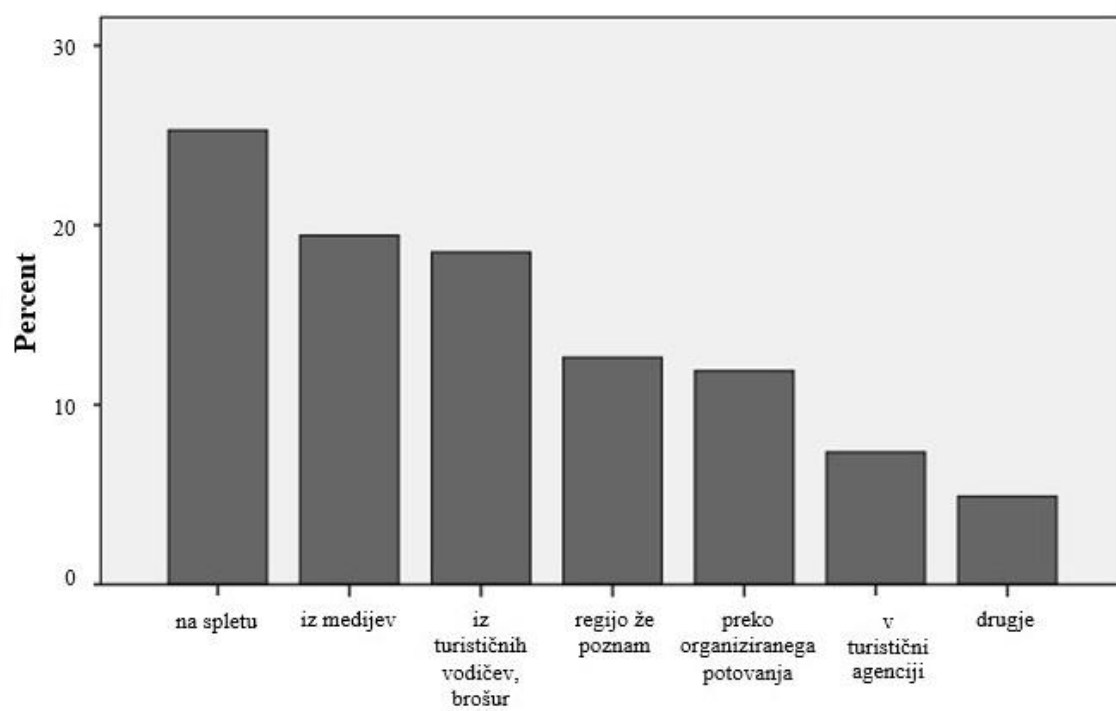
Kje ste pridobili informacije o
Idrijsko-Cerkljanski
regiji?

N	Valid	530
	Missing	0

Kje ste pridobili informacije o Idrijsko-Cerkljanski regiji?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	drugje	26	4,9	4,9	4,9
	iz medijev	103	19,4	19,4	24,3
	iz turističnih vodičev, brošur	98	18,5	18,5	42,8
	na spletu	134	25,3	25,3	68,1
	preko organiziranega potovanja	63	11,9	11,9	80,0
	regijo že poznam	67	12,6	12,6	92,6
	v turistični agenciji	39	7,4	7,4	100,0
	Total	530	100,0	100,0	

Kje ste pridobili informacije o Idrijsko-Cerkljanski regiji?



PRILOGA 8: Razlogi anketirancev za obisk Idrijsko-Cerkljanske regije

```
FREQUENCIES VARIABLES=Katerijebilglavni razlog da ste se odločili obiskati Idrijsko-Cerkljansko regijo  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/BARCHART=FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

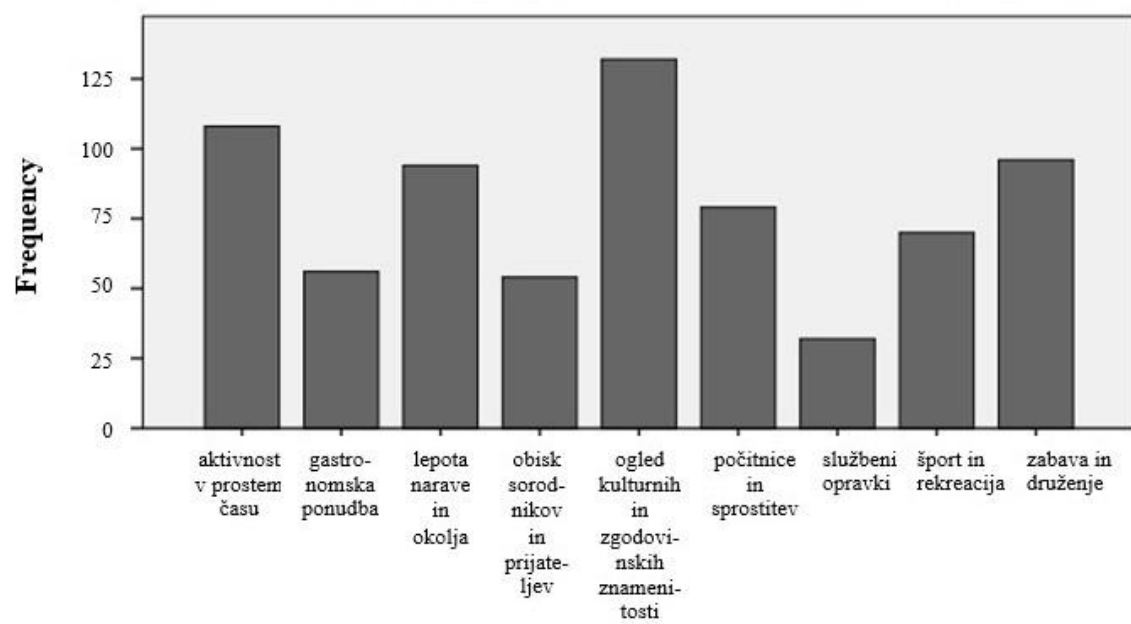
Kateri je bil glavni razlog, da ste se odločili obiskati Idrijsko-Cerkljansko regijo?

N	Valid	721
	Missing	0

Kateri je bil glavni razlog, da ste se odločili obiskati Idrijsko-Cerkljansko regijo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	aktivnost v prostem času	108	15,0	15,0	15,0
	gastronomska ponudba	56	7,8	7,8	22,7
	lepota narave in okolja	94	13,0	13,0	35,8
	obisk sorodnikov in prijateljev	54	7,5	7,5	43,3
	ogled kulturnih in zgodovinskih znamenitosti	132	18,3	18,3	61,6
	počitnice in sprostitev	79	11,0	11,0	72,5
	službeni opravki	32	4,4	4,4	77,0
	šport in rekreacija	70	9,7	9,7	86,7
	zabava in druženje	96	13,3	13,3	100,0
	Total	721	100,0	100,0	

Kateri je bil glavni razlog, da ste se odločili obiskati Idrijsko-Cerkljansko regijo?



PRILOGA 9: Ponudba v Idrijsko-Cerkljanski regiji

```
GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE='G:\6.xlsx'
  /SHEET=name 'List1'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
EXECUTE.
DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.
DESCRIPTIVES VARIABLES=lepotanarave športneaktivnosti zgodovinskainkul-
turnadediščina
  turističnebrošure primernozadružinskeizlete možnostsprostitutve lokal-
nagastronomija
  splošnačistostinurejenost nakupovanje turističnanamestitev zabavnido-
godki
  raziskovalnoizobraževalneaktivnosti
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
lepota narave	142	3	5	4,70	,473
športne aktivnosti	142	2	5	4,20	,838
zgodovinska in kulturna dediščina	142	3	5	4,70	,546
turistične brošure	142	2	5	4,23	,731
primerno za družinske izlete	142	2	5	4,59	,573
možnost sprostitev	142	2	5	4,53	,670
lokalna gastronomija	142	1	5	4,27	,816
splošna čistost in urejenost	142	1	5	4,35	,674
nakupovanje	142	1	5	3,08	1,244
turistična namestitev	142	1	5	4,28	,820
zabavni dogodki	142	1	5	3,60	1,052
raziskovalno-izobraževalne aktivnosti	142	1	5	3,37	,919
Valid N (listwise)	142				

PRILOGA 10: Najljubša znamenitost anketirancev pod okriljem Mestnega muzeja Idrija

```
FREQUENCIES VARIABLES=ProsimizberitesamoenoVamnajljubšoznamenitostkiste-  
jotudiobiskali  
  /STATISTICS=STDDEV MEAN  
  /BARCHART FREQ  
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

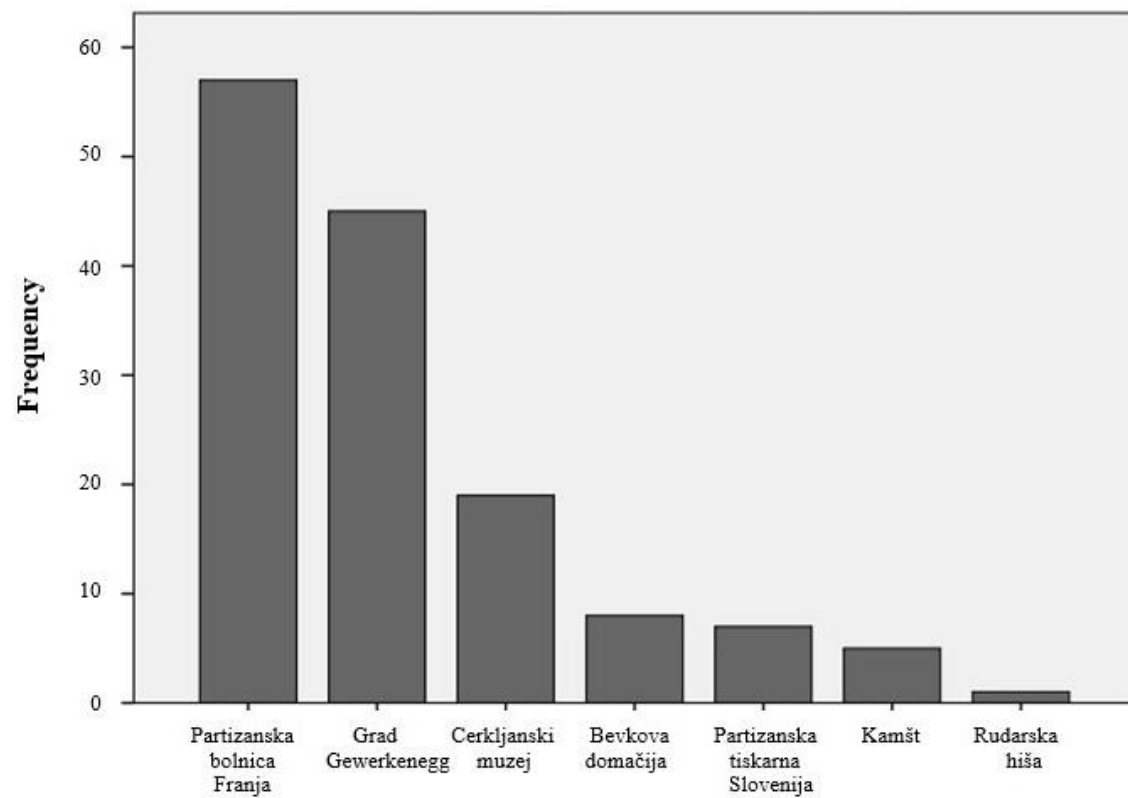
Prosim, izberite (samo eno) Vam
najljubšo znamenitost, ki ste jo
tudi obiskali.

N	Valid	142
	Missing	0

Prosim, izberite (samo eno) Vam najljubšo znamenitost, ki ste jo tudi obiskali.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bevkova domačija	8	5,6	5,6	5,6
	Cerkljanski muzej	19	13,4	13,4	19,0
	Grad Gewerkenegg	45	31,7	31,7	50,7
	Kamšt	5	3,5	3,5	54,2
	Partizanska bolnica Franja	57	40,1	40,1	94,4
	Partizanska tiskarna Slovenija	7	4,9	4,9	99,3
	Rudarska hiša	1	,7	,7	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

Prosim, izberite (samo eno) Vam najljubšo znamenitost, ki ste jo tudi obiskali.



PRILOGA 11: Odgovori anketirancev (N = 142) na odprti tip vprašanj

(Opomba: Gre za nelektorirana besedila v izvirni podobi)

	Spol	Kateri starostni skupini pripadate?	Prosim, izberite (samo eno) Vam najljubšo znamenitost, ki ste jo tudi obiskali.	Kaj Vam je bilo posebej všeč pri izbrani turistični znamenitosti?	Cenimo Vaše mnenje. Kaj bi bilo potrebno po Vašem mnenju izboljšati?
1	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja	Splošna zgodba o človečnosti in humanitarnosti.	Če je lepa pomlad in če so pogoji za obisk, naj bo Franja odprta že prej.
2	moški	nad 56 let	Partizanska bolnica Franja	Da se takšna znamenitost še ohranja in predstavlja idejo za lep nedeljski izlet.	
3	moški	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
4	moški	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
5	ženska	do 15 let	Cerkljanski muzej	Lep izlet.	
6	ženska	od 36 do 45 let	Cerkljanski muzej		
7	ženska	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
8	ženska	do 15 let	Partizanska bolnica Franja	Vodič.	
9	moški	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
10	ženska	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
11	moški	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
12	moški	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
13	ženska	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		Zvočni efekti v operacijski sobi.
14	ženska	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		Da bi se lahko fotkali s Franjo, ne samo barak.
15	ženska	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		Vodičko v partizansko uniformo.
16	moški	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
17	ženska	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
18	moški	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
19	ženska	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
20	ženska	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
21	moški	do 15 let	Partizanska bolnica Franja		
22	ženska	do 15 let	Cerkljanski muzej	Laufarji!!!!	
23	ženska	do 15 let	Cerkljanski muzej		
24	ženska	do 15 let	Cerkljanski muzej	Laufarji	
25	ženska	do 15 let	Cerkljanski muzej		
26	moški	do 15 let	Cerkljanski muzej		

27	ženska	do 15 let	Grad Gewerkenegg		
28	ženska	do 15 let	Grad Gewerkenegg		
29	ženska	do 15 let	Grad Gewerkenegg		
30	ženska	do 15 let	Grad Gewerkenegg		
31	ženska	od 16 do 25 let	Partizanska bolnica Franja	Vodenje, namen bolnice.	
32	moški	od 16 do 25 let	Partizanska bolnica Franja		
33	ženska	od 16 do 25 let	Partizanska bolnica Franja		
34	moški	od 16 do 25 let	Partizanska bolnica Franja		
35	ženska	od 16 do 25 let	Partizanska bolnica Franja		
36	ženska	od 16 do 25 let	Grad Gewerkenegg		
37	ženska	od 16 do 25 let	Grad Gewerkenegg	Moped.	
38	moški	od 16 do 25 let	Grad Gewerkenegg		
39	moški	nad 56 let	Kamšt	Strokovna predstavitev.	Več poudarka na znanju, ki je bilo v Idriji. Pritegniti učence za naravoslovje.
40	ženska	nad 56 let	Cerkljanski muzej		
41	ženska	od 46 do 55 let	Bevkova domačija	Lokacija, ambient, ohranjenost hiše, narava.	Oznake do Zakojce, do hiše. Pešpoti. Spominki, prodaja literature. Brošure v tujih jezikih.
42	ženska	od 36 do 45 let	Bevkova domačija		
43	ženska	od 26 do 35 let	Partizanska bolnica Franja	Avtentičnost	Da je spomladi prej odprta, če je lepo vreme.
44	moški	od 26 do 35 let	Partizanska bolnica Franja	Originalnost, Človeška iznajdljivost in humanost.	Ohranjati avtentičnost in hkrati posodabljati ponudbo, da bo Franja še naprej zanimiva in poučna zgodba.
45	moški	nad 56 let	Partizanska bolnica Franja		Organiziran prevoz med partizansko tiskarno in partizansko bolnico franjo.
46	moški	od 46 do 55 let	Partizanska tiskarna Slovenija		Boljša promocija, organizirani prevozi do tiskarne, problem za individualne obiskovalce, cestne oznake. Krožni promet po znamenitostih?

47	moški	od 36 do 45 let	Kamšt		Da so vodiči na licu mesta in ni potrebno naročanja na ogled. oz ogledi za individualne obiskovalce ob določenih urah.
48	moški	od 36 do 45 let	Grad Gewerkenegg	Spust v rudnik, čipke, bevkova soba. Čistost in urejenost.	Pustost dvorišča, veliko slikovnega materiala, malo več eksponatov, video, interakcije, glasbe, malo požitve in popestritve. Drugače je pa muzej odličen in čestitke za Unesco!
49	ženska	od 46 do 55 let	Kamšt		
50	ženska	od 36 do 45 let	Bevkova domačija	Pravljica hišica.	Želela bi, da so ogledi organizirani tako kot v Franji, določen dan in ura tudi za posameznike.
51	moški	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		Organizirani ogledi tudi za individualce, manj kontaktiranja v muzej, raziskovanje Idrije in okolice in nato vodeni ogledi po objektih - bilo bi enkratno.
52	moški	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		Ogromno fotografij - mogoča kakšna anekdota pod njimi? Idrija prej-potem?
53	moški	nad 56 let	Grad Gewerkenegg		Izlet na grad, ogled razstav, posedanje ob kavici in druženje. Drugače pohvale za vaše delo.
54	ženska	od 46 do 55 let	Cerkljanski muzej	Vsakoletna razstava čipk.	Da bi se dalo videti čipke, po končani razstavi tudi na internetu za tiste, ki jih ne morejo priti pogledat?
55	moški	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		
56	ženska	od 36 do 45 let	Grad Gewerkenegg	Urejenost, prijaznost.	Da bi bili tudi posamezniki deležni malo več zanimivosti brez vodiča.
57	ženska	od 26 do 35 let	Grad Gewerkenegg		Turistična popestritev, ogromno praznik lokalov. Grad je zelo lep, naj tak tudi ostane in naj obiskovalcem ponudi kakšen turistični bonbonček in atrakcijo več.
58	moški	nad 56 let	Partizanska bolnica Franja		

59	moški	nad 56 let	Partizanska tiskarna Slovenija		Da bi bilo deležne iste promocije kot Franja.
60	moški	od 46 do 55 let	Partizanska tiskarna Slovenija		Organiziran prevoz?
61	ženska	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		
62	ženska	od 36 do 45 let	Cerkljanski muzej		
63	ženska	od 46 do 55 let	Bevkova domačija		Nakup knjig.
64	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		Naj se ohrani in spoštuje njeno sporočilo.
65	moški	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja	ambient	muzejsko ponudbo ter fleksibilnost
66	moški	od 46 do 55 let	Bevkova domačija	Tipska hiša za cerkljansko in umestitev v prostor	kulturni nivo
67	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska tiskarna Slovenija		Zakaj je tiskarna v senci bolnice Franja?
68	ženska	nad 56 let	Cerkljanski muzej		Daljši delovni čas
69	moški	od 26 do 35 let	Partizanska bolnica Franja		
70	moški	od 36 do 45 let	Bevkova domačija		Verjetno več obiska posameznikov, če bi bile določene ure ogleda brez nepotrebnega klica v muzej.
71	ženska	od 26 do 35 let	Partizanska tiskarna Slovenija		Potrebna večja promocija. Ne samo zaradi zgodovine predstavlja tudi lep nedeljski sprehod v naravo. Oznake, opozorila na znamenitosti.
72	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		Tudi "karta" je včasih lep spominek na obisk muzeja.
73	moški	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		Modernizirati a pri tem ohraniti bistvo.
74	ženska	od 16 do 25 let	Grad Gewerkenegg		
75	ženska	od 16 do 25 let	Grad Gewerkenegg		Malo več dogajanja.
76	ženska	od 46 do 55 let	Partizanska bolnica Franja		
77	moški	nad 56 let	Grad Gewerkenegg		Zelo lep muzej, izboljšave pa vedno dobrodošle.
78	ženska	od 26 do 35 let	Grad Gewerkenegg	Razstava čipk, kocka, Bevkova soba.	Malo več življenja v muzeju.
79	ženska	od 16 do 25 let	Grad Gewerkenegg		
80	moški	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		Da bi znal muzej bolje izkoristiti, tržiti svoje bisere.
81	moški	od 16 do 25 let	Grad Gewerkenegg		

82	ženska	od 36 do 45 let	Cerkljanski muzej		
83	moški	od 46 do 55 let	Cerkljanski muzej		
84	ženska	od 36 do 45 let	Cerkljanski muzej		
85	ženska	od 46 do 55 let	Partizanska tiskarna Slovenija		Premalo trženja. Zelo lepa tiskarna.
86	moški	od 36 do 45 let	Grad Gewerkenegg		
87	moški	nad 56 let	Partizanska bolnica Franja		
88	ženska	od 26 do 35 let	Grad Gewerkenegg		
89	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		Reprezentativnost bolnice.
90	ženska	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		Komplet knjižica z vsemi brošurami muzeja oz. kaj se vse da videti. Celoleten koledar dogodkov.
91	moški	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		
92	moški	nad 56 let	Grad Gewerkenegg		Več spoštovanja do zgodovine in več kulture na splošno.
93	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		Poučen in lep izlet.
94	moški	od 26 do 35 let	Kamšt		Ogromno znanja, ki je skrito očem.
95	ženska	od 36 do 45 let	Grad Gewerkenegg		
96	moški	nad 56 let	Partizanska bolnica Franja		
97	ženska	od 26 do 35 let	Grad Gewerkenegg		Krožne poti po znamenitostih. Omogočen avtobusni prevoz.
98	ženska	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		
99	ženska	od 36 do 45 let	Cerkljanski muzej		Veliko otrok je vozačev, če bi lahko temu prilagodili urnik delavnic. Da niso vozači prikrajšani za super delavnice. Pohvale Sanji, ki vedno preseneti.
100	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		
101	moški	nad 56 let	Partizanska bolnica Franja		
102	ženska	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		
103	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		
104	ženska	od 26 do 35 let	Cerkljanski muzej	Larfe	
105	ženska	od 26 do 35 let	Partizanska bolnica Franja		

106	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja	Humanitarno spročilo Bolnice Franje, ki je "preživelo" drugače že pozabljeno II.sv. vojno med maldimi in srednjimi generacijami.	Idrijski mestni muzej mora stopiti iz "sterilnosti". Je tako POPOLN, da je že moteče... v muzeju se učiteljice blazno bojimo, da bodo otroci kaj potacali, umazali, Bog-ne-daj razbili. Mu manjka neko življenje, ki ga imajo muzeji in razstave danes napr. 1001 izum. Lahko preizkusiš, potehtaš, se preizkusiš z multimedjskimi napravami v neki spretnosti. Otroci danes ne bodo le poslušali vodiča in pisali delovne liste. Bolj bodo poslušali nekdanjega rudarja, ki jim bo idrijsčini povedal nekaj o rudniku, bolj bodo pomnili, če bo rekel, da bilo v kot v "Portorožu" pod zemljo, kot pa če jim vodič govori o temperaturi 40°C. Fotografije za obiskovalce izven Idrije niso prav zanimive, ker nikogar ne poznajo. Fotografija bo zanimiva, če bo dimenzij 1m x 1m in bo učenec na njej obkrožil predmete, značilne za čas 1.sv. vojne oz. debatiral z vodičem, kaj to fotografijo umesti v čas 1.sv. vojne. Kolo od Bonče bo zanimivo, če je zraven video posnetek njegovega nastopa in še pove kako prigodo iz olimpijske vasi. Itd-skratka naredite GIBANJE v muzeju.
107	moški	nad 56 let	Partizanska bolnica Franja		
108	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		

109	ženska	od 36 do 45 let	Grad Gewerkenegg		
110	ženska	od 26 do 35 let	Partizanska bolnica Franja	Sama lokacija, pot do nje in pa seveda znamenitost sama.	
111	moški	od 26 do 35 let	Partizanska bolnica Franja		
112	ženska	od 26 do 35 let	Partizanska bolnica Franja	Celovitost. Dober dostop, urejenost, predstavitev od parkirišča do same bolnice, CGP, možnost ogledov z vodnikom ob določenih dnevih brez skupine.	
113	moški	od 16 do 25 let	Cerkljanski muzej		
114	ženska	od 26 do 35 let	Rudarska hiša	Ohranjenost	Brošure in prospekti. Klopce za sedet.
115	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja	Lokacija in barake, zamisel bolnice	
116	ženska	od 26 do 35 let	Partizanska bolnica Franja		
117	moški	od 36 do 45 let	Bevkova domačija		Cestne usmeritve
118	moški	od 16 do 25 let	Cerkljanski muzej	Samo laufarji	Dougcajt
119	ženska	od 16 do 25 let	Cerkljanski muzej	Dober vodič	
120	moški	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja	Vodeni ogledi za družine.	Če je spomladi lepo vreme naj bo prej odprto.
121	moški	od 36 do 45 let	Grad Gewerkenegg	Kontinuirana zgodovina. Bolje bi morali poznati začetke idrijske zgodovine.	Splošna podoba in ponudba mesta: Obiskovalcu niso na voljo info stebri, zanemarjene stare stavbe, ceste so umazane (pesek), pločniki so brez klančin, premalo klopi za počivat, ...
122	moški	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		
123	ženska	od 16 do 25 let	Partizanska bolnica Franja	Da je na prostem v naravi.	Da bi vec dogajalo vec dejavnosti na temo kulture in znamenitosti.
124	ženska	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja		
125	ženska	nad 56 let	Kamšt		
126	moški	nad 56 let	Partizanska bolnica Franja	Prijaznost osebja, narava in urejenost okolja.	Medijsko oglaševanje, organizacija ogleda.
127	ženska	nad 56 let	Partizanska tiskarna Slovenija	Da je kulturno zgodovinska znamenitost tako dobro vzdrževana, da lahko podoživimo del preteklega časa. Zgledna skrb za tiskarske stroje, ki delajo še danes.	Tiskarna Slovenija je edinstven spomenik boja za naš jezik in našo kulturo, zato bi tudi to morali povdarjati pri promociji. Na tej lokaciji se ni tiskalo le političnih letakov. Morebiti bi v drobno (nadaljevanje na naslednji strani)

					brošuro zbrali lepe (naslednja stran) (apolitične) prozne tekste in pesmi, ki so bile zapisane v Partizanskih dnevnikih. Natisnili bi jih vnaprej in bi bile primerno darilo ta obiskovalce. Za vnapej dogovorjene skupine bi bila lahko tudi kulinarična ponudba (nekaj takega, kar piše na steni kuhinje!)
128	ženska	od 36 do 45 let	Grad Gewerkenegg		
129	moški	od 26 do 35 let	Partizanska bolnica Franja		
130	moški	nad 56 let	Bevkova domačija		Cestne oznake
131	moški	od 36 do 45 let	Partizanska bolnica Franja	Prijaznost osebja	Dodati interaktivne table
132	ženska	od 36 do 45 let	Grad Gewerkenegg		
133	ženska	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		
134	ženska	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		
135	ženska	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		
136	ženska	nad 56 let	Grad Gewerkenegg		
137	ženska	nad 56 let	Grad Gewerkenegg		
138	ženska	od 36 do 45 let	Grad Gewerkenegg		
139	ženska	nad 56 let	Grad Gewerkenegg		
140	ženska	nad 56 let	Grad Gewerkenegg		
141	ženska	nad 56 let	Grad Gewerkenegg		
142	ženska	od 46 do 55 let	Grad Gewerkenegg		