

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Birgit Prikk

**ÄRIMUDELITE ANALÜÜS EESTI MUUSEUMITE
KÜLASTUSKESKKONNA ARENDAMISE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Krista Jaakson

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1 ÄRIMUDELITE RAKENDAMISE JA KÜLASTUSKESKKONNA ARENDAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED JA NÄITED	7
1.1 Ülevaade ärimodelite rakendamisest tulundus- ja mittetulundusorganisatsioonides..	7
1.2 Ülevaade külastuskeskkonna arendamisest muuseumite näitel	11
1.3 Külastuskeskkonna arendamise ärimudelid maailmas muuseumite näitel	18
2 EESTI MUUSEUMITE ÄRIMUDELITE ANALÜÜS.....	31
2.1 Eesti muuseumite külastuskeskkonna uurimise metoodika	31
2.2 Eesti muuseumite külastus- ja ärieesmärkide kaardistus ja omatulu teenimise allikate analüüs intervjuude põhjal	33
2.3 Järeldused Eesti muuseumite ärimodelite sobivusest külastuseesmärkide täitmisel	44
KOKKUVÕTE.....	56
VIIDATUD ALLIKAD	59
LISAD	65
SUMMARY	76

SISSEJUHATUS

Esimesed käsitlused ärimudelitest ulatuvad tagasi 20. sajandi keskpaika. Aastate jooksul on teema pakkunud uurimisainest paljudele väljapaistvatele majandusteadlastele (Henry Chesbrough, David Teece, Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur jne) ning erinevatel perioodidel on ärimodelite uurimisteema fookus ja ka aktuaalsus olnud erinev nii teadlaste kui ka praktikute vaates. Ärimodelite uurimise teeb keeruliseks selgelt piiritletud ühtse akadeemilise raamistiku puudumine (Nielsen *et al.* 2019: 6). Pigem on tegemist erinevate teadlaste käsitlustega, kus kirjeldatakse ja analüüsitakse asjakohaseid aspekte, mis on olulised antud ajahetkes ja/või väärtusruumis. Tulenevalt maailma majanduse makrokeskkonna muutustest, aga ka tehnoloogia arengust, pakuvad ärimudelid uurimisainest kindlasti ka edaspidi.

Külastuskeskkonna nimetust kasutatakse Eestis eelkõige turismivaldkonnas koondava mõistena atraktsioonide ja vaatamisväärsuste ning ka rekreatsiooniga seotud valdkondades. Mitmel juhul on külastuskeskkonna mõiste koondnimetusena kasutusel ka Euroopa Liidu struktuurfondide turismi ja piirkondade konkurentsivõime valdkonna toetusmeetmete määruste tekstides toetusvaldkondade kirjeldustes. Antud töö kontekstis kasutatakse külastuskeskkonna mõistet analüüsivavate muuseumite külastajatele suunatud taristu, ekspositsioonide, näituste jm sisu toetavate tegevuste raamistamiseks.

Külastuskeskkonna arendamisega tegelevate organisatsioonide tegevuse eesmärgid võivad olla väga erinevad. Lõbustus- ja teemaparkide väärtuspakkumine on üldjuhul seotud meelelahutusega. Muuseumite, looma- ja botaanikaaedade, akvaariumite ning teaduskeskuste väärtuspakkumise ideoloogiline vundament tugineb ajalooliselt eelkõige kogumis-, säilitamis- ja/või uurimistegevusele.

Muuseumite arendamise kaasaegsed akadeemilised käsitlused keskenduvad eelkõige organisatsioonide väljakutsetele muutavas maailmas. Erinevate riikide poliitikad, omandisuhted, seadusandlus ning muutuv väärtusruum annavad piisavalt põhjust

uurimistööks, et saada selgust muuseumite mineviku, oleviku ja tuleviku ärimudelitest. Konkureerimaks vaba aja ja meelelahutusteenustega, saab kogumise, säilitamise ja uurimisega seotud tegevuste kõrval muuseumite jaoks järjest olulisemaks atraktiivse külastuskeskkonna loomine, et täita ka külastus- ja elamuseesmärke ning panustada mõjusalt omatulu teenimisse.

Käesoleva magistritöö eesmärk on läbi Eesti muuseumite ärimodelite analüüsi välja selgitada nende roll ja sobivus külastus- ja ärieesmärkide täitmisel.

Käesoleva magistritöö uurimisülesandeks on:

- Kirjeldada ärimodelite rakendamise teoreetilisi käsitlusi maailmas.
- Kirjeldada külastuskeskkonna arendamise teoreetilisi käsitlusi maailmas.
- Kirjeldada muuseumite ärimodelite rakendamise näiteid maailmas.
- Viia läbi uuring (dokumendi analüüs ja intervjuud) muuseumite esindajatega.
- Kaardistada muuseumite külastus- ja ärieesmärgid ning sünteesida nende saavutamist / täitmist mõjutavaid asjaolusid.
- Anda hinnang muuseumite ärimodelite rollile ja sobivusele külastus- ja ärieesmärkide täitmisel.

Piiritlemaks eelnevalt kirjeldatud uurimisülesannete fookust, keskendutakse käesolevas töös muuseumi definitsiooni mõistes eelkõige muuseumite elamuseesmärkide ja esitlemistevõimega seotud teemade käsitlemisele. Haridus- ja teaduseesmärgid ning kogumise, säilitamisega ja uurimisega seotud teemad on käsitletud mahus, mis on vajalik töö eesmärgi ja uurimisülesande täitmiseks.

Töö teooria osas käsitletakse ärimodelite ja külastuskeskkonna teoreetilisi käsitlusi ning muuseumite ärimodelite rakendamise asjakohaseid näiteid maailmas. Töö praktilises osas keskendutakse eelkõige uuringus osalenud Eesti muuseumite külastuskeskkonna analüüsimisele, nende ärimodelite sünteesimisele ja hinnangu andmisele külastus- ning ärieesmärkide täitmisel, võttes aluseks Osterwalderi ja Pigneuri ärimudeli lõuendi metoodika.

Töö autor tänab juhendaja Krista Jaaksoni, retsensent Krista Aru ning kõikide organisatsioonide esindajaid, kes panustasid käesoleva töö valmimisse.

Märksõnad: ärimudelid, muuseumid, atraktsioonid, külastuskeskkond

S190 Ettevõtete juhtimine

S189 Organisatsiooniteadus

1 ÄRIMUDELITE RAKENDAMISE JA KÜLASTUSKESKKONNA ARENDAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED JA NÄITED

1.1 Ülevaade ärimodelite rakendamisest tulundus- ja mittetulundusorganisatsioonides

Ärimodeli kontseptsioon leidis akadeemilises kirjanduses esmakordselt kajastamist 1957. aastal Bellman *et al* poolt (Bellman *et al* (1957: 469–503), Nielsen *et al* (2019: 2) vahendusel). Laiemalt populaarseks sai ärimodeli kontseptsioon 1990-ndatel, kui arutelud väljusid akadeemilisest raamistikust ning mõiste võeti aktiivselt kasutusse ka ärisektoris, kirjeldamaks väärtuse loomist arenevate tehnoloogiate kasutuselevõtu abil.

Ärimodelite näol on tegemist väga heterogeense uurimisvaldkonnaga. Läbi aegade on ärimodelite uurimine arenenud väga erinevates suundades, raamistades erinevaid juhtimisdistsipliine, ettevõtlusvorme, äristrateegiaid, organisatsioone, infosüsteeme ja ka innovatsiooni. Kuivõrd ärimodelite käsitluste teoreetiline aluspõhi on üsna laialivalgud ja kontseptuaalselt kohati ka ebaselge (Nielsen *et al.* 2019: 14), siis ei ole ärimodeli mõistele suudetud leida ka ühtset kokkulepitud definitsiooni (Jensen 2014: 61–84). Tihti on ärimodelite käsitlust ka halvustatud, kuna teema laialivalguse tõttu on lihtne laskuda pealiskaudsusesse ning piirduda lihtsustatud käsitlustega. Samas, juhul kui ärimodelit on defineeritud ja kasutatud õigesti, pakub see väärtuslikku sisevaadet organisatsiooni tegevusse (Falk *et al.* 2006: 18).

Erinevatel aegadel on valdkonna uurijad ja teadlased sõnastanud ärimodeli kontseptsiooni erinevalt, tuginedes eelkõige oma uurimisvaldkonna fookusele. Ärimodelite käsitlemine ja analüüs teaduskirjanduses on olnud tsükliline. Viimane olulisim tõusulaine oli 2010. aastal, kui teadusajakiri Long Range Planning avaldas kogumiku erinevate teadlaste ja

uurijate poolt kirjutatud ärimudelite käsitlemist. Prominentseimad ja enim tsiteeritud autorid ärimudelite valdkonna käsitlemisel on Henry Chesbrough, Alexander Osterwalder koos Yves Pigneuriga ja David Teece. Kõik nimetatud uurijad on võtnud ärimudeli valdkonna uurimisel väga kitsa fookuse – Henry Chesbrough analüüsib ärimudeleid läbi avatud innovatsiooni (*open innovation*) fookuse (Chesbrough 2003), David Teece kirjeldab ärimudeli suhet strateegiaga (Nielsen *et al.* 2019: 24) ning Alex Osterwalder ja Yves Pigneur avaldasid 2010. aastal raamistiku nimega ärimudeli lõuend (*Business Model Canvas*). Osterwalderi ja Pigneuri loodud raamistik võimaldab lihtsalt kirjeldada ja ka manipuleerida erinevate ärimudelitega. See koosneb üheksast teemast, mis näitavad loogikat, kuidas organisatsioon teenib kasumit ning loob, edastab ja talletab väärtust. (Osterwalder *et al.* 2010: 14) Ärimudeli lõuendi metoodiline raamistik on aluseks ka töö teises osas kirjeldatud uuringu ja analüüsi tulemuste ning järelduste esitamisele.

Osterwalderi ja Pigneuri ärimudeli lõuend on viimase kümnendi üks enim tsiteeritud ja praktikute poolt enim kasutatud ärimudeli visualiseerimise ja kirjeldamise metoodikaid. Töö autori hinnangul on see üks parimaid viise, kuidas kirjeldada, visualiseerida ja ka hinnata organisatsiooni toimimist. Töö autori jaoks oli uuringu praktiline kasutegur oluline ka uuritavate muuseumite jaoks, mis võimaldaks neil soovi korral töös toodud järelduste põhjal teha parendusi muuseumi külastuskeskkonna arendamisel. Ärimudeli lõuendi metoodika on organisatsiooni analüüsimisel pälvinud usaldust ja tõsiseltvõetavust nii akadeemilisel tasemel kui ka praktikute seas, mistõttu vastas see kõige paremini töö autori eesmärkidele nii töö uurimisfaasis kui ka järelduste esitamisel.

Ärimudelite analüüsi teoreetilised käsitlemised põhinevad valdavalt tulundusorganisatsioonide näidetel, analüüsides väärtuse loomist tulu teenimise eesmärgil. Kuna käesoleva töö eesmärgiks on analüüsida ärimudeleid mittetulunduslike organisatsioonide näitel, siis on oluline peatuda antud juhul ka nendel käsitlemistel. Mittetulunduslike ja avaliku sektori organisatsioonide ärimudelite teemat analüüsivad oma raamatus „Business Models, A Research Overview“ ka Christian Nielsen, Morten Lund, Marco Montemari, Francesco Paolone, Maurizio Massaro ja John Dumay. Nad möönavad, et ärimudeli kontseptsioon on laialt rakendatud ettevõtluses, kuid avaliku sektori organisatsioonide uurimisel on ärimudeli analüüsi kasutatud väga vähestel

juhtudel (Nielsen *et al.* 2019: 45). Samuti on vähe akadeemiliselt esinduslikku uurimismaterjali, mis põhineks muuseumite ärimudelite analüüsil (Coblance *et al.* 2014; Dümcke 2015).

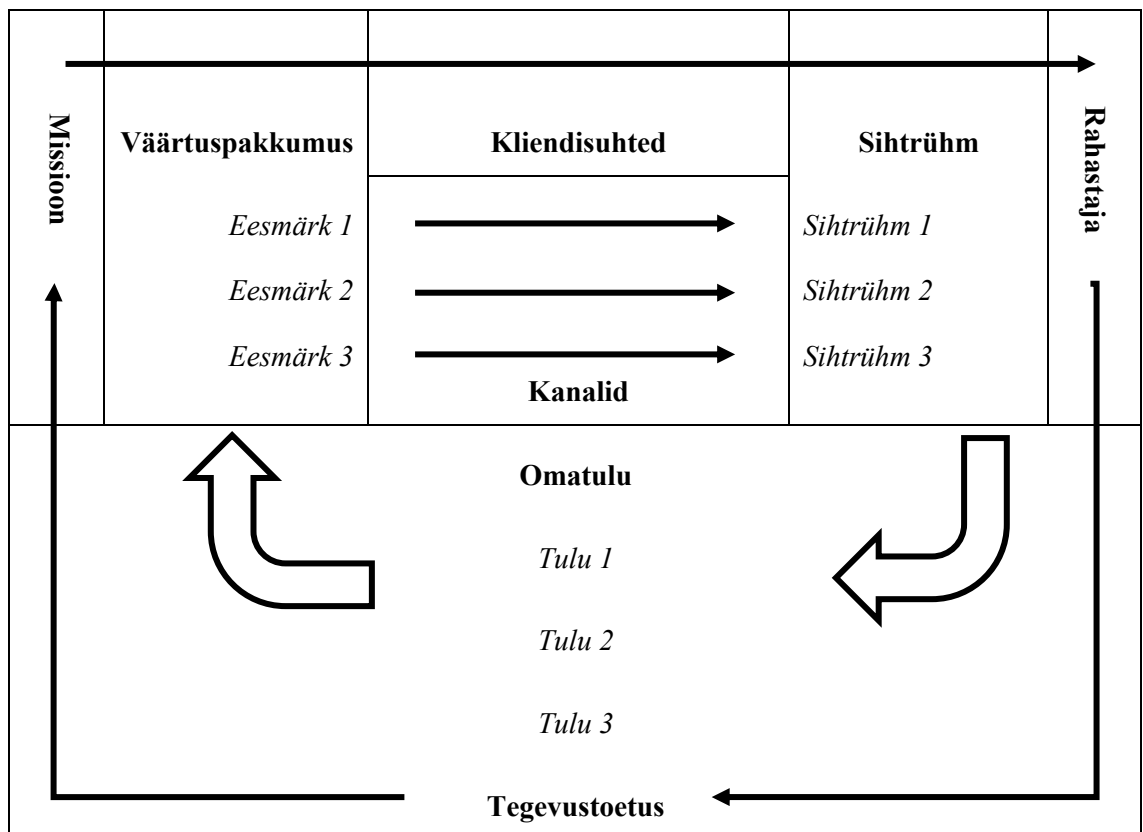
Saul Kaplan on siiski optimistlik ja kirjutab oma artiklis „Business Models Aren't Just For Business“, et kui organisatsioon suudab jätkusuutlikult luua, edasi anda ja säilitada väärtust, siis on tal ka ärimudel ning ei ole vahet, kas tegemist on era- või avaliku sektori, kasumit taotleva või mittetaotleva organisatsiooniga. Ärimudeli uuringuid on laiendatud erinevatele sektoritele ja organisatsioonidele, seega väärivad ka mittetulundus- ja avaliku sektori organisatsioonid eraldi uurimisplaani (Kaplan 2011).

Claudia Dümcke analüüsis ärimudeleid raportis „New Business Models in the Cultural and Creative Sectors“ loome- ja kultuurimajanduse vaatenurgast. Ta viitab Osterwalderi ja Pigneuri ärimudeli definitsioonile, mille kohaselt loome- ja kultuurimajanduses ei saa „väärtust“ käsitleda ainult rahalises tähenduses. Lisaks rahalisele mõõtmele sisaldab loome- ja kultuurimajanduse väärtuspakkumine ka kultuurilisi ja sotsiaalseid väärtusi (2015). Käesoleva magistritöö autori hinnangul on oluline võtta sotsiaalne ja kultuuriline mõõde aluseks ka muuseumite väärtuspakkumuse väljakujundamisel.

Tänuväärset on Osterwalder ja Pigneur näinud ette ärimudeli lõuendi kasutamise ka mittetulunduslikes organisatsioonides. Nende väitel väljendub mittetulundusliku ärimudeli erinevus fookuses: kui tulundusorganisatsiooni eesmärk on teenida võimalikult palju tulu, siis mittetulundusorganisatsioonid on keskendunud mittemajanduslikele ülesannetele, mis on üldjuhul seotud avalike teenuste pakkumisega. Osterwalder ja Pigneur toovad oma käsitluses sisse väljendi „kolmanda osapoole poolt rahastatud mudel“. Seda tüüpi ettevõtlusmudeli puhul ei ole toote või teenuse saaja selle eest maksja. Maksjaks on kolmas osapool, üldjuhul kas „doonor“ või avalik sektor selleks, et organisatsioon täidaks oma missiooni, pakkudes kokkulepitud kujul avalikke teenuseid. Osterwalderi ja Pigneuri hinnangul on kolmanda osapoole ettevõtlusmudeliga oht, et väärtuse loomise ajendid võivad sattuda omavahel mittevastavusse ning rahastajast saab organisatsiooni jaoks peamine „klient“. Kuna organisatsiooni toimimine sõltub kas täielikult või suures osas rahastajast, siis võib motivatsioon rahastaja jaoks väärtust luua saada suuremaks kui motivatsioon luua väärtust tegelike klientide jaoks. (Osterwalder *et al.* 2010: 264)

Mittetulundusorganisatsioonide vajadust defineerida oma tegevust ärimudeli kaudu näitab ka Steve Blanki algatusel välja arendatud „Ärimudeli lõuendi“ kohandus mittetulundusorganisatsioonidele, mille ta nimetas „Missiooni lõuendiks“ (*The Mission Model Canvas*). Missiooni lõuend on raamistik avaliku sektori ja mittetulundusorganisatsioonide jaoks, kelle väärtuspakkumus ei väljendu tulu teenimises, vaid ühiskonna jaoks väärtust loovate avalike ülesannete täitmisel (Osterwalder, 2016).

Kuivõrd käesoleva töö uurimisobjektide – muuseumite – näol on tegemist mittetulunduslike organisatsioonidega, millel on ka selged tulunduseesmärgid, on töö autori hinnangul oluline rakendada ärimudelit, mis täidab mõlemad eesmärgid. Autori ettepanek on võtta aluseks Osterwalderi ja Pigneuri poolt välja pakutud mittetulunduslik ärimudel ning kombineerida see tulundusliku ärimudeli loogikaga moel, mis võtab arvesse organisatsiooni tulueesmärkidel põhinevat väärtuspakkumuse–sihtrühma mudelit ning sobitab selle mittetulunduslikku organisatsiooni missiooni–rahastaja suhtel põhinevasse raamistikku (vt joonis 1).



Joonis 1. Kombineeritud tulunduslik ja mittetulunduslik ärimudel (Osterwalder *et al.* 2010: 264; autor).

Autori hinnangul on kombineeritud ärimudeliga ühelt poolt kaetud organisatsiooni missioonist tulenevad ülesanded, mida rahastab riik, kohalik omavalitsus või muu doonororganisatsioon, ning teiselt poolt on kirjeldatud väärtuspakkumus, mis väljendab sihtrühma ootusi ja vajadusi ning panustab omatulu teenimisse.

Käesoleva töö punktis 2.3 keskendutakse detailsemalt ärimudeli rakendusnäidetele, analüüsides muuseumite toimimist külastuskeskkonnana nii tulundusülesannetes kui ka ühiskonnale väärtuse loojana.

1.2 Ülevaade külastuskeskkonna arendamisest muuseumite näitel

Külastuskeskkonna mõistet kasutatakse eelkõige turismimajanduses üldnimetusena atraktsioonide ja vaatamisväärsuste ning ka rekreatsiooni ja vaba aja teenustega seotud valdkondades. Eestis on külastuskeskkonna mõiste üldjuhul kasutusel Euroopa Liidu struktuurfondide turismi ja piirkondade konkurentsivõime valdkonna toetusmeetmete määruste tekstides, raamistamaks turismiga seotud abikõlbulikke toetusvaldkondi. Töö autor käsitleb käesolevas töös külastuskeskkonnana külastajate jaoks terviklikult välja arendatud muuseumikeskkonda, kus külastajatele on olemas vajalikud teenused sisuka ja elamust pakuva vaba aja veetmiseks.

Akadeemilistes käsitlustes on atraktsiooni mõiste varieeruv ning kokkuleppeline definitsioon puudub. Inglisekeelsetes allikates on kasutusel mõisted *visitor attraction* ja *tourist attraction*. Mõistete erinevus tuleneb mõistete „külastaja“ ja „turist“ erinevusest, kus külastajana käsitletakse ühe päeva sihtkohas viibijaid, turistina ka sihtkohas ööbijaid. (Swarbrooke 2002: 9) Antud töö kontekstis ei ole nimetatud kahe mõiste erinevus oluline ning eesti keeles kasutatakse läbivat mõistet „atraktsioon“.

Töö autor toetub käesolevas töös John Swarbrooke'i käsitlusele, kus atraktsioonid on rajatised, üksikobjektid või selgelt defineeritud geograafilised piirkonnad, mis on kõigile ligipääsetavad ning pakuvad paljudele inimestele lühiajalise vaba aja veetmise sihtkohana huvi. (Swarbrooke 2002)

Atraktsioonide tegevuseesmärgid on väga erinevad. Paljud atraktsioonid mängivad olulist rolli looduslike ja ajalooliste pärandpaikade säilitamisel ja kaitsmisel. Teiste fookus on hariduslike eesmärkide täitmisel, pakkudes erinevaid võimalusi kultuuri ja identiteedi ajalooga tutvumisel. Kolmandate eesmärgiks on pakkuda meelelahutust ja vaba aja veetmise võimalusi (Leask 2008). Käesoleva töö fookus uurimisobjektina on muuseumitel, käsitledes neid ühelt poolt kui mäluasutusi ning teiselt poolt kui atraktsioone, andmaks hinnangut ärimudeli rollile nende eesmärkide täitmisel ja tegevuste elluviimisel.

Mõiste „muuseum“ ajalugu ulatub 15. sajandi Itaaliasse ja on seotud Medici perekonnale kuuluva kollektsiooni säilitamisega (Cooper-Greenhill 1992, viidatud Latham, Simmons 2014: 3 vahendusel). Klassikaliste muuseumite ajalooline roll on olnud üldjuhul koguda, säilitada ja uurida muuseumi omanduses ja/või kasutuses olevaid kogusid ning esitada neid hariduslikel, teaduslikel ja elamuslikel eesmärkidel.

Põhimõtted, kuidas muuseume juhitakse ja rahastatakse, on eri riikides erinevad. Lääne-Euroopa muuseumite kogud on sajandite pikkuse ajalooga ning nende majandamiseks on loodud paljudel juhtudel erinevatest allikatest finantseeritavad sihtotstarbelised fondid. Ida-Euroopa muuseumid, tulenevalt sotsialistlikust pärandist, on valdavalt riiklikult toetatud ja ka kontrollitud. Kõige suurem ideoloogiline erinevus on USA ja muu maailma muuseumite vahel. USA muuseumid toimivad suures osas nii eraisikute, ettevõtete kui ka organisatsioonide annetuste toel, teenivad märkimisväärset omatulu ning on väikses mahus toetatud kas riigi ja/või kohaliku omavalitsuse poolt (*The Business Model of ...* 2018).

Läbi ajaloo on tõstatatud küsimusi muuseumite tegevuse ja eesmärkide kohta. Ei ole ka tänapäeval kesket kokkulepet ega definitsiooni selle kohta, mis teeb muuseumist muuseumi. Kuni 2019. aastani defineeris ICOM (*International Council of Museums*) muuseumi: „... ühiskonna ja selle arengu teenistuses olevate inimestele avatud, püsivate, mittetulunduslike asutustena, mis koguvad, säilitavad, uurivad, vahendavad ja eksponeerivad inimese ja nende elukeskkonnaga seotud materiaalsel ja immateriaalsel pärandil õppimise, hariduse ja elamuse saamise eesmärgil.“ (ICOM)

Eestis defineerib muuseumi mõiste muuseumiseadus. Muuseumiseadus ütleb, et: „*Muuseum on ühiskonna ja selle arengu teenistuses alaliselt tegutsev kultuuri- ja haridusasutus, mis ei taotle majanduslikku kasumit, mis on üldsusele avatud ning mille ülesanne on koguda, säilitada, uurida ning vahendada inimese ja tema elukeskkonnaga seotud vaimset ja materiaalist kultuuripärandit hariduslikel, teaduslikel ja elamuslikel eesmärkidel. Muuseum arvestab oma ülesannete täitmisel muu hulgas laste ja puuetega inimeste vajadusi.*“ (Muuseumiseadus)

Arusaam ja käsitus muuseumitest on viimastel kümnenditel hakanud oluliselt muutuma. Muuseumid püüavad kaasaegses maailmas ühelt poolt säilitada oma ajaloolist väärtusruumi, teisalt leida väljundeid, kuidas järjest tihenevas konkurentsikeskkonnas leida omale koht ühiskonnas ja ka neid väärtustav auditoorium.

John Falk ja Beverly Sheppard väidavad, et muuseumitel on olnud läbi sajandite privileeg tegutseda maailmas, mis ei ole olnud sõltuv turu regulatsioonidest. Kaasaegses maailmas on olukord muutumas ning muuseumid peavad hakkama, sarnaselt teiste vaba aja teenust pakkuvate organisatsioonidega, konkureerima külastajate tähelepanu, organisatsiooni nähtavuse ja ka ressursside pärast. Muuseumite juhtide ees on järjest enam väljakutseid, mis on seotud äriliste eesmärkide täitmisega. Täna ei piisa enam ainult visiooni, missiooni, strateegiate ja tegevuskavade sõnastamisest – jätkusuutlikuks majandamiseks on vaja toimivat ärimudelit. (Falk *et al.* 2006:19)

Tasakaalu leidmine muuseumite ajalooliselt väljakujunenud põhiülesannete – kogumise, säilitamise, uurimise ning esitlemise vahel on järjest enam ja tihedamini nii muuseumi kui ka turismiprofessionaalide aruteludes. Swarbrooke analüüsib muuseumite arengut võrdluses teiste atraktsioonidega ning väidab, et kaasaegsed muuseumid tegutsevad täiesti uues keskkonnas. Meelelahutusatraktsioonide pealetungi tulemusena 1980-ndatel muuseumite positsioon turul nõrgenes ning eelkõige USA muuseumid asusid oma tegevuspõhimõtteid muutma. Muuseumite ajalooliste tegevuste kõrval hakati enam tähelepanu pöörama külastaja vajadustele ja ootustele. Muuseumid hakkasid pakkuma ka meelelahutuslikke tegevusi, mis aitaks täita ka ärieesmärke – hakati kaasajastama ekspositsioone, loodi uusi ja uutel tehnoloogiatel põhinevad tegevuskohtadega näitusi, avati heatasemelisi toitlustuskohti ning laiendati oluliselt kaubandustegevuse mahtu ja kvaliteeti. Fookus pöörati muuseumi varadelt muuseumi külastajale. Kuna külastajate

tähelepanu võitmiseks hakati rohkem tähelepanu pöörama meelelahutusele, siis piirid muuseumite ning lõbustus- ja teemaparkide kontseptsioonide vahel hakkasid ähmastuma. (Swarbrooke 2002: 56)

Euroopas, kus muuseumid tegutsevad üldjuhul erinevate fondide ja riikide toel ning kommertseesmärgid ei ole olnud esiplaanil, on olnud olukord aga kohati teine. Muudatused sarnaselt USA muuseumitega on toimunud, kuid mitte nii kardinaalselt. Siiski, konkurentsist teiste muuseumite ja atraktsioonidega tuleb ka Euroopa muuseumitel leida lahendusi, kuidas tulu teenida. Riikidepoolsed toetused järjest vähenevad ning seda tuleb muuseumitel kompenseerida omatuludega. Paljud muuseumid, mille tulud sõltuvad turistide külastustest, on juba pidanud tegema muudatusi oma tegevustes. (Edelheim 2015: 34)

Paljude muuseumiprofessionaalide jaoks ei ole sellised arengud meelepärased ning liigne turismile orienteeritus devalveerib nende hinnangul muuseumi põhieesmärke ja väärtusi. Edelheim kutsub seda atraktsiooni juhtimise paradoksiks, mis väljendub selles, et turistid justkui hävitavad seda elamust, mille kogemise nimel nad reisivad (2015: 35). Samadel teemadel diskuteerib ka Anna Leask, kelle hinnangul on muuseumid jt pärandkultuuriobjektid ning nende eksponeerimise ja külastamisega seotud eetilised dilemmad juba aastakümneid olnud akadeemilistes ringkondades kriitiliste arutelude all. Leask vahendab ka muuseumi ringkondades levinud seisukohta, et vaba aja ja turismitööstus ekspuuteerivad pärandkultuuriobjekte (sh muuseume), muutes neid kommertseesmärgidel töötavateks atraktsioonideks ning soodustades nende muutmist kaubaks. Leaski hinnangul on suurimaks dilemmaks tasakaalu leidmine külastuseesmärkide täitmise ja pärandobjekti ajaloolise väärtuse säilitamise ja kaitsmise vahel (Carter & Grimwade, 1997; Garrod *et al.*, 2006; Timothy & Boyd, 2006; viidatud Leask 2009 vahendusel). Leask leiab siiski, et vaatamata mõningatele halbadele näidetele massiturismist tulenenud kultuuripärandi hävimisest ja/või kahjustumisest on pärandkultuuri seotus turismiga mõjunud kokkuvõttes siiski hästi, luues uusi võimalusi objektide keskseks rahastamiseks nii riikide põhiselt kui ka Euroopa tasemel tervikuna. (Leask 2009)

Euroopa Komisjoni 2015. aastal valminud raport „Getting cultural heritage to work for Europe 2015“ toob samuti välja asjaolu, et majanduslikus mõttes on muuseumid jt

kultuuripärandiobjekte vaadeldud kui kulu ühiskonnale ning sellega kaasnevat finantskoormust tolereeritakse põhimõtteliselt ühiskonna moraalse kohustusena. Muuseumid, monumendid, ajaloolised ehitised, pargid, aiad ja kultuurmaastikud on osa avalikust hüvest, nende kulud kaetakse avaliku sektori eelarvest ning üldjuhul (väikeste eranditega) ei ole nende eesmärgiks teenida tulu. (*Getting cultural ...* 2015) Muuseumid jt pärandkultuuriobjekte nähakse osana atraktiivsest linnaruumist (Richards 2001: 11) ning neil on väga oluline roll külastuskeskkonna kujundamisel. Euroopa Komisjoni raportis nimetatakse pärandkultuuriobjekte „jätkusuutliku Euroopa strateegiliseks ressursiks“. Kuivõrd Euroopa on jätkuvalt maailma suurima külastatavusega turismisihtkoht, nimetatakse raportis kultuuripärandit Euroopa turismitööstuse vundamendiks. Euroopa Komisjon näeb oma raportis siiski vajadust teha senises mõtteviisis oluline muutus ning leida avaliku ja erasektori koostöös kultuuripärandile (sh muuseumitele) mitmekesisemaid kasutusvõimalusi. Raporti hinnangul on avaliku sektori võimekus kultuuripärandi haldamiseks piiratud ning on vaja kaasata erasektor koos oskustega rakendada kultuuripärandi hoidmisel ja arendamisel kaasaegseid ärimudeleid. (*Getting cultural ...* 2015)

Tuginedes välisele survele ja vajadusele muutuda, on viimastel aastakümnetel muuseumid juba teinud ja veel tegemas muutusi. Rahvusvaheline Muuseumite Nõukogu (*International Council of Museums – ICOM*) kohandas ja sõnastas uuesti oma põhimõtteid poliitikatest ja praktikatest, kuna olemasolev (eelpool toodud) muuseumi definitsioon ei peegeldanud enam tänaseid väljakutseid, visioone ja ka kohustusi. 2019. aastal valisid ICOM-i liikmed välja uue kaheosalise sõnastuse, defineerimaks muuseumi olemust:

„Muuseumid on demokraatlikud, kaasavad ja mitmehäälsed (*polyphonic*) keskkonnad minevikku ja tulevikku käsitlevate kriitiliste dialoogide pidamiseks. Arvestades nii kaasaja konflikte kui ka väljakutseid, toimivad muuseumid ühiskonna usaldusel, hoiavad väärtuslikke teoseid ja esemeid ning kaitsevad mälestusi tulevastele põlvkondadele, tagades võrdse ligipääsu pärandile kõikidele inimestele.

Muuseumid on mittetulunduslikud organisatsioonid. Nad on kaasavad ja läbipaistvad ning töötavad aktiivses partnerluses erinevate kogukondadega. Panustamaks inimväärikusse, sotsiaalsesse õiglusesse, globaalsesse võrdsusesse ja planeedi heaolusse,

on nende eesmärgiks koguda, säilitada, uurida, tõlgendada, esitada ja võimendada arusaamist maailmast.“ (ICOM)

Samas on endiselt ka muuseumiasjalisi, kes peavad definitsiooni liiga progressiivseks ning põhitegevusi (kogumine, säilitamine, uurimine) mitteväärtustavaks. ICOM-i poolt on algatatud uus protsess konsensusliku sõnastuse leidmiseks.

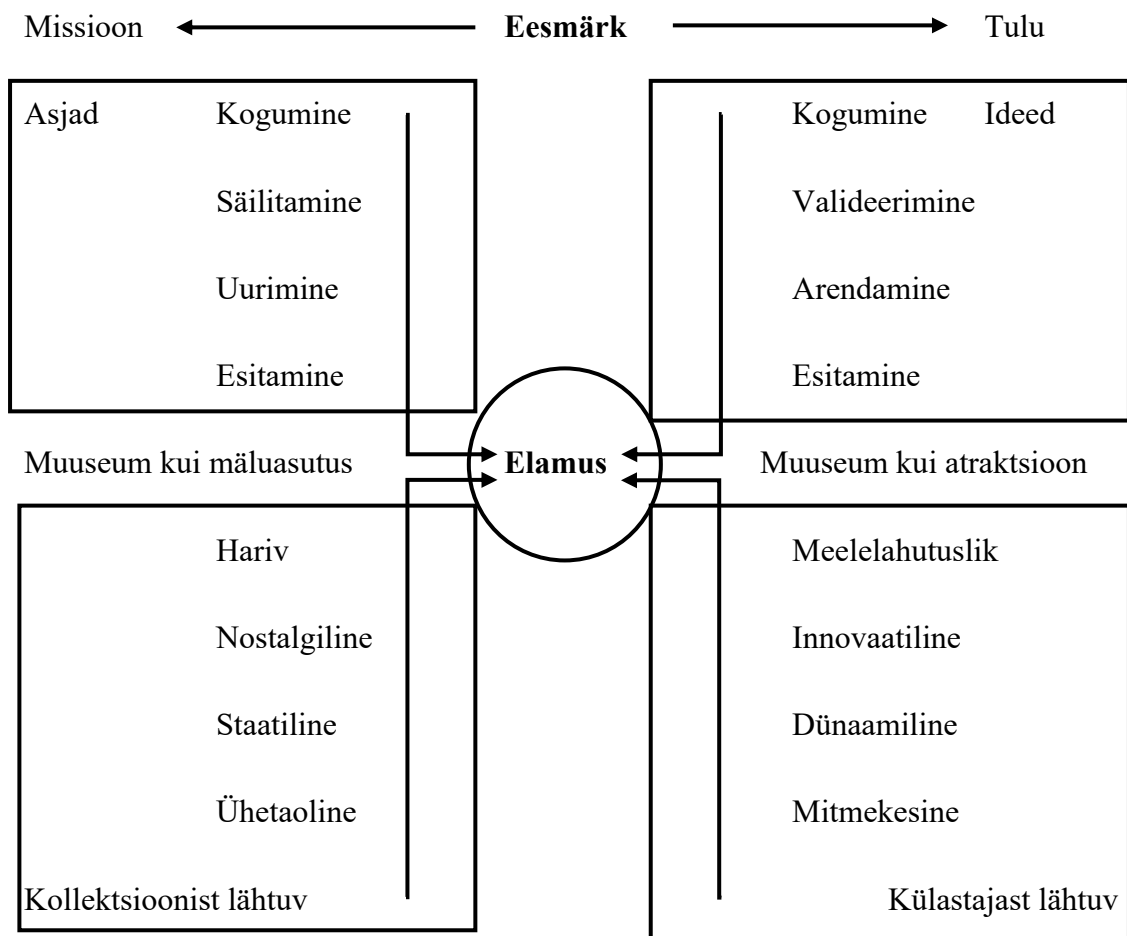
Eestis reguleerib muuseumite tegevust muuseumiseadus. Eesti muuseumipoliitika suunised on kirja pandud dokumendis „Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020“. Dokumendis sätestatakse muuhulgas, et: „... muuseumite eesmärk on kujuneda kaasaja ootustele ja vajadustele vastavateks mäluasutusteks, mis siinse kultuuripärandi kogumise, hoidmise ja uurimise kõrval panustavad haridustegevusse ning on samas elamuste pakkujateks nii kodu- kui ka välismaistele külastajatele, kasvatades seeläbi Eesti kui kultuuriturismi sihtpunkti populaarsust. /.../.“ (Kultuuripoliitika ... : 10)

Olulisena tuuakse välja ka, et: „riik lähtub muuseumivõrgu kujundamisel asutuste tegevuse jätkusuutlikkuse ja muuseumide mitmekesisuse tagamisest. Seejuures kaasatakse tegevuste elluviimiseks ja elanikkonna ligipääsu suurendamiseks partnereid nii kohaliku omavalitsuse tasemel kui ka erasektorist. Muuseumikogu omanik tagab muuseumi põhiülesannete täitmiseks vajaliku baasfinantseerimise.“ (Ibid.: 11)

Muuseumite tegevust analüüsitakse ka 2018. aastal Eesti Konjunktuuriinstituudi poolt koostatud uuringus „Eesti loomemajanduse olukorra uuring ja kaardistus“, kus käsitletakse muuseumeid eelkõige kultuuripärandina. Uuringus kirjeldatakse muuseume „kultuurilise identiteedi kandjatena, mis tõstavad elanikkonna haridustaset ning aitavad kaasa turismi arendamisele. Samal ajal majanduslike võimaluste parandamiseks pakuvad Eesti muuseumid senisest rohkem meelelahutuslike võimalusi ajaveetmiseks, sealjuures teadvustatakse, et konkureerimine meelelahusturul ei ole muuseumi põhieesmärk.“(Eesti loomemajanduse ... 2018)

Tuginedes eelnevale, saab töö autori hinnangul väita, et muuseumite kui mäluasutuste valdkond Eestis on seadusandlikul tasemel reguleeritud ning kultuuripoliitika seisukohast nii mineviku kui ka tuleviku vaates läbi analüüsitud. Muuseumi kui atraktiivse külastuskeskkonna arendamise regulatsioonid atraktsiooni arendamise mõistes Eestis täna pigem puuduvad. Seadusandliku regulatsiooni tasandil on külastuskeskkonna ootusi

kirjeldatud vaid Euroopa Liidu struktuurfondide toetuste meetmete määrustes, mis kehtestavad eeldused ja tingimused külastuskeskkonna arendamiseks rahastuse taotlemisel. Võttes kokku eelnevaid seisukohti, on töö autori hinnangul asjakohane välja tuua käsitlus sellest, kuidas muuseumite kui mäluasutuste põhieesmärgid ja tegevused suhestuvad muuseumite kui atraktsioonide põhieesmärkide ja tegevustega elamuseesmärkide täitmisel.



Joonis 2. Muuseumi kui mäluasutuse ja muuseumi kui atraktsiooni elamuse loomise ja elamuse kogemise võrdlus (autor, tuginedes Leaski ja Swarbrooke'i atraktsiooni arendamise käsitlustele).

Tuginedes Leaski ja Swarbrooke'i eelnevalt kirjeldatud käsitlustele, tingib töö autori hinnangul muuseumi kui atraktsiooni ja muuseumi kui mäluasutuse eristuva lähenemise elamuse saavutamisel eelkõige nende erinev lähtekoht ja eesmärk. Atraktsiooni eesmärk

on teenida tulu ning seega peavad väärtuspakkumine ja kõik tegevused lähtuma eelkõige külastaja kui tuluallika huvist. Mäluasutuse missioon seevastu on aga tegeleda valdavalt ajaloomälu ja esemete kogumise, säilitamise ja uurimisega ning pakkuda seeläbi elamuslikku külastuskogemust uute teadmiste omandamise abil. Töö autori käsitluses ei ole tegemist vastanduva käsitlusega, vaid ühe võimalusega mõtestada ja kirjeldada muuseumi tegevusi elamuse loomisel lähtuvalt eesmärgist ja väärtusruumist. Muuseum mäluasutusena pakub konkurentsi eelkõige teadus- ja haridusteenuste turul, muuseum atraktsioonina aga eelkõige vaba aja teenuste turul. Autori hinnangul on oluline seda erisust kirjeldada põhjusel, et muuseumi väärtuspakkumine ja ka ärimudel on haridusteenuste suunal ja vaba aja teenuste suunal erinev. Kuivõrd vaba aja teenuste turg on järjest enam küllastumas ja konkurents tihenemas, peavad töö autori hinnangul need muuseumid, kelle omatulu teenimise ambitsioonid on kõrged, arvestama ka teiste atraktsioonide elamustrende ning võtma nende parimaid praktikaid arvesse ka oma eesmärkide püstitamisel ja täitmisel. Autori hinnangul tuleb elamusliku külastuskogemuse pakkumiseks muuseumitel kombineerida nii atraktsiooni kui ka mäluasutuste ressursid (asjad, ideed) nii ideoloogiliselt kui ka füüsiliselt ning anda sellele ressursile esitlustegevuste kaudu kaasaegne ja kaasahaarav sisu ja vorm ning inspireeriv lugu, mida jutustada.

1.3 Külustuskeskkonna arendamise ärimudelid maailmas muuseumite näitel

Mõistmaks muuseumite toimimist läbi aastakümnete, on käesolevas peatükis põhjust analüüsida erinevate teadlaste käsitlusi, mis keskenduvad muuseumite väärtuspakkumuse ja ärimudelite analüüsile. Vaatamata sellele, et muuseumid mängivad olulist rolli riikide majandustegevuses ning (paljudel juhtudel) teenivad ka märkimisväärset tulu, on muuseumite väärtuspakkumust ja ärimudeleid analüüsivaid akadeemilise sisuga teaduspõhiseid käsitlusi vähe. (Dümcke 2015) Üldjuhul leiab muuseumitega seotud ärimudelite käsitlusi loomemajanduse ja/või kultuuriinnovatsiooni valdkonnast (Coblence *et al.* 2014), osal juhtudest ka mittetulundussektori uurimisvaldkonnast.

20. sajandi masstarbimise pioneeriks ja lipulaevaks kujunes meelelahutusgigant Disney. Eelkõige USA-s juhtis Disney oma teemaparkide arendamisega trende, mis kujundasid

väärtuspakkumuse ja määrasid külastuskeskkonna arendamisel 20. sajandi teisel poolel konkurentsituatsiooni. Kuivõrd konkurents inimeste vaba aja veetmise teenuste osas järjest suurenes, olid ka muuseumid sunnitud oma ärimudelid muutusi tegema. 1980. aastatel (Swarbrooke 2002: 56) sai Disney paljudele, eelkõige USA muuseumitele eeskujuks uue külastajatele suunatud väärtuspakkumuse kujundamisel ja ärimudeli loomisel. Kopeerides teema- ja lõbustusparkide ärimudeleid integreerisid muuseumid oma tegevusesse uusi ärilisi elemente. Lisaks ekspositsioonide arendamisele avasid paljud muuseumid oma ruumides restorane, kaubanduse osakaal ja tähtsus muuseumi tuludes kasvas märkimisväärselt. Esmakordselt võeti kommertseesmärkidel kasutusele muuseumi varadel põhinev intellektuaalne kapital. Progressiivse algatusena said hinnalised museaalid ja väärikad kunstiteosed endale väljundi ka reprod, suveniiride ja meenetena. 20. sajandi lõpuks olid paljudest USA muuseumitest saanud multifunktsionaalsed külastuskeskused, mille väärtuspakkumuse ja ärimudeli keskmeks oli eelkõige külastaja ja tema ootused vaba aja sisustamisele (Falk *et al.* 2006: 32).

John H. Falk ja Beverly K. Sheppard analüüsivad eelnevalt kirjeldatud muutusi põhjalikumalt, oma 2006. aastal avaldatud raamatus „*Thriving in the Knowledge Age*“. Industriaalajastu muuseumite ärimudel oli oma loogikalt lineaarne. Ideede liikumise suund oli ühesuunaline – ülalt alla, puudus koht tagasisideks. Kuna kogu väärtusahel oli rajatud muuseumi sisse, siis sõltus industriaalajastu ärimudel väga vähe välistest teguritest. Falk ja Sheppard väidavad, et industriaalajastu muuseum funktsioneeris sisuliselt muust maailmast eraldatuna. (2006, 21–23) Teadmiste ajastut kirjeldavad Falk ja Sheppard uue ärimudeli tekkega, mis arvestab ka muuseumi mittetulunduslikku tegevust. Teadmiste ajastu ärimudel kirjeldab kõikide muuseumi tegevuses väljenduvate faktorite koostoimet ja sõltuvussuhteid. Vastupidiselt industriaalajastu ärimudelile on teadmiste ajastu ärimudel suunaga alt üles – see mudel rõhutab, et ärimudel peab algama muuseumi külastajast. Lineaarsus on asendatud süsteemsusega kus kõik muuseumi osad suhtlevad ja tagasisidestavad omavahel ning moodustavad integreeritud terviku. (*Ibid.*: 24)

Muuseumite väärtuspakkumuse muutust läbi sotsiaalse innovatsiooni käsitleb ka Haitham Eid. Ta tugineb oma analüüsis Henry Chesbrough' 2003. aastal loodud ärimudeli innovatsiooni käsitlusele. Eid toob Chesbrough' innovatsiooni käsitluse üle

muuseumite valdkonda. Chesbrough' hinnangul on suletud innovatsiooni mudel väga sarnane sellele, kuidas paljud muuseumid tänapäeval ikka veel tegutsevad. Paljudes muuseumites on uute näituste loomise protsess kinnine ja põhineb vaid muuseumi sisemistel ressurssidel. Chesbrough' avatud innovatsiooni mudeli puhul võimaldatakse innovatiivsete algatuste liikumist nii organisatsiooni sisse kui ka seest välja (vt tabel 1). Muuseumite puhul väljendub see selles, et lisaks kuraatornäitustele antakse võimalus ka välistele partneritele olla kaasatud ekspositsiooni loomise ja arendamise protsessi. (Eid, 2019: 36–37) Eid väidab, et avatud innovatsiooni põhimõtete järgmine on oluline, tagamaks muuseumi jätkusuutlikkus. Eraldatuses ja omaette töötamine, mis ka tihti on motiveeritud ebakindlusest ja kaitsmise vajadusest, on ebaefektiivne ja eaproduktiivne. (*Ibid.*: 142–143)

Asjakohase käsitluse väärtuspakkumuse muutusest ärimudeli rakendamisel on kirjutanud Coblence, Normandin ja Poisson-de Haro. Nad uurisid oma töös Montreali kunstimuuseumi ärimudeli muutusi perioodil 1986–2012, analüüsisid kolme erineva muuseumijuhi tegevust. Coblence *et al* analüüsisid, kuidas Montreali kunstimuuseumi ärimudel muutus vaadeldaval perioodil „meisterliku kujutava kunsti“ (*Fine Art Craftmanship*) ärimudelist „kunsti ja loomemajandustööstuse“ (*Arts and Creative Industry*) ärimudeliks. Uurimuse autorite hinnangul on toimunud muutus turu nõudluse tagajärg. Vaadeldava perioodi algusaastatel arendas Montreali kunstimuuseum välja ärimudeli, mille sisuks oli reageerida huvirühmade ootustele. Vanas, meisterliku kujutava kunsti ärimudelis domineeris kultuurilistest eesmärkidest, eelkõige kollektsioonist lähtuv väärtusloome ja turu nõudlusega arvestati vähem. Kolmkümmend aastat hiljem on meisterliku kujutava kunsti ärimudel arenenud kunsti ja loomemajandustööstuse mudeliks, kus ressursid ja protsessid ei ole suunatud ainult väärtuse loomisele, vaid ka väärtuse säilitamisele. Kunsti ja loomemajandustööstuse mudelis on kasv loodud, tuginedes nii muuseumi sisemisele kui ka välisele oskusteabele. Oluline on võimekus luua rahvusvahelisi võrgustikke, vahetada näituseprojekte ning mitmekesistada küllastajate segmente, suurendada küllastajate arvu ja kasvatada tulusid, mitmekesistada kollektsioone ja luua innovaatilisi tooteid, mis kõnetaks küllastajate ootusi laiemal skaalal. Uus ärimudel on enam proaktiivne kui reageeriv, kuna ta loob ise omale kasvuhuovad. (Coblence *et al.* 2014)

Pariisis asuva Louvre'i kunstimuuseumi näitel uurisid Coblenca ja Sabatier ärimudeli muutust eelkõige kultuuriinnovatsiooni aspektist (Coblenca *et al.* 2014). Nende käsitlus tugineb eelkõige kultuuriinnovatsiooni näidetele muuseumi ärimudeli arendamisel, käsitledes seda osana loomemajandusest. Nad analüüsivad Louvre'i muuseumi kaasust läbi majandusliku kasvu näitajate ja kultuuriinnovatsiooni. Nende analüüsi objektiks on küsimused, mis tekivad väärtuse loomise ja säilitamise ning püüdluste vahel luua kultuuriinnovatsiooni. Coblenca ja Sabatier otsivad tasakaalu majandusliku kasvu ja innovatsiooni vahel, mis on omakorda oluliseks lähtekohaks loomemajanduse organisatsioonide ärimudelite arendamisel. Nad deklareerivad, et muuseumid on tänapäeval palju enam kui hoiuasutused, mille peamiseks eesmärgiks on hoiustada ja esitada kunstiteoseid. Muuseumite jaoks on väljakutse, kuidas esitada kunstiteosed nii, et samal ajal paraneks nii külastuselamus kui kasvaks ka kunstiteadlikkus ühiskonnas. Coblenca ja Sabatier väidavad, et kultuuriinnovatsioon protsessina on muuseumite arendamisel saamas keskseks väärtuseks. Nad rõhutavad, et kuraatoripõhise mudeli muutumine kultuuriinnovatsiooni põhiseks mudeliks loob eeldused muuseumi võimekuse tõstmiseks. Kultuuriinnovatsiooni tulemusena on võimalik muuta muuseumi esitluste sisu ja stiili nii, et näitused ja ekspositsioonid looksid sümbolset väärtust, samal ajal kui ärimudel toimiks jätkusuutlikult. Coblenca ja Sabatier viitavad ka Chesbrough' käsitlusele, et ärimudeli arendamine eeldab alati muutusi organisatsiooni sees (2010). Louvre'i juhtumianalüüsi näitel muudeti muuseumi struktuuri nii, et see soodustaks kuraatorite vahelist koostööd, korrastaks olemasolevate osakondade tööd, kujundaks uued koostöövormid, et kaasata kaasaegseid kunstnikke. Uuele lähenemisele kunsti ja kollektsioonide esitamisel disainiti uus väärtuspakkumine. Protsesside juurutamiseks toimusid aastatuhande vahetusel Louvre'is intensiivsed muutused koos mitmete teadus- ja kultuuriprojektidega elluviimisega. (Coblenca *et al.* 2014)

Vaatlemaks ärimudelite rakendamise näidete paiknemist eelnevalt kirjeldatud traditsioonilise ja uuendusliku muuseumi skaalal, on asjakohane kasutada algselt Chesbrough' poolt 2003. aastal loodud ja 2019. aastal Eidi poolt muuseumitele kohandatud traditsioonilise ja avatud innovatsiooni mudeliga töötava muuseumi võrdlust. Töö autori poolt on lisatud võrdluse aluseks olev tunnus ja rakendamise näited (vt tabel 1).

Tabel 1 Traditsioonilise ja avatud innovatsiooni rakendamine muuseumite ärimudelites.

Tunnus	Traditsiooniline muuseum (Chesbrough/Eid)	Traditsioonilise muuseumi rakendamise näide (Autor)	Avatud innovatsiooni muuseum (Chesbrough / Eid)	Avatud innovatsiooni rakendamise näide (Autor)
Uuenduslike lahenduste arendamine	Muuseumil ei ole vaja uuendusi.	Turvaliste ja järele proovitud lahenduste kasutamine.	Muuseumid on loovad institutsioonid ja avatud uuendustele.	Uute tehnoloogiate kasutamine muuseumi keskkonnas.
Ekspertiisi ja/või teadmiste kaasamine	Enamik muuseumivaldkonna nutikaid inimesi töötab meie muuseumis.	Ainult muuseumi kuraatorite kasutamine näitustegevuses.	Kõik nutikad inimesed ei tööta meie muuseumis, me peame leidma võimalusi säravate isikute teadmiste ja ekspertiisi kaasamiseks väljastpoolt muuseumi.	<i>Artainment</i> 'i jm digitaalkunsti projektide arendamine muuseumites.
Ressursside kaasamine	Täitmaks oma missiooni ning loomaks edukaid näitusi ja programme, peame kogu töö ise tegema.	Ainult muuseumi kogude kasutamine näitustegevuseks.	Partnerlus teiste organisatsioonide ja muuseumitega võib luua tähelepanuväärset (sotsiaalset ja majanduslikku) väärtust; sisemine uurimis- ja arendustegevus on vajalik, et olla osa väärtuspakkumisest.	Intellektuaalomandi ja ka tuntud isikute kasutamise näited muuseumite tegevuses.
Jätkusuutlikkuse arendamine	Kõrge kommertshuviga ajutised näitused toovad meile palju külastajaid.	Keskendumine kommertshuviga näitustele.	Jätkusuutliku ärimudeli rakendamine aitab luua kestva sotsiaalset väärtust ja saab olla kasumlikum kui kõrge kommertshuviga ajutiste näituste ehitamine.	Haridustöö ja kogukonnale suunatud tegevuste arendamine muuseumites. Väärtuste eest seismine.
Interdistsiplinaarsuse arendamine	Kui me loome ja rakendame enamuse sektori parimatest ideedest, siis oleme me edukad.	Keskendumine muuseumi põhitegevustele.	Kui me leiame parima kasutuse nii sisemistele kui ka välistele ideedele, siis oleme me edukad.	Elustiili ja heaolu praktikate toomine muuseumi keskkonda.

Parimate ja halvimate praktikate jagamine	Me peame hoidma eksperimentide tulemused muuseumi sees, eriti kui need ei osutunud edukaks.	Suletud juhtimispõhimõtete rakendamine.	Me peame jagama oma tegevuse parimaid praktikaid teiste muuseumitega ning olema avatud diskussioonideks, et mis töötas ja mis mitte.	Parimate praktikate loomine ja kommunikatsiooni eestvedamine.
Elamusliku külastuskeskkonna arendamine	Meie kuraatorid on kvalifitseeritud ja võimekad esitlemaks muuseumi kollektsiooni.	Muuseumi ressurssidest ja võimekusest lähtuva külastuskeskkonna arendamine.	Me peame kaasama koostööpartnereid (eksperdid, kogukond, kollektsionäärid, külastajad) muuseumi kollektsiooni esitamisse ning olema avatud erinevateks esitlusvormideks.	Sotsiaalmeedia ja nõudluse trendidest lähtuvate uut tüüpi külastuskeskkondade arendamine.

Allikas: autori koostatud Chesbrough (2003), Eid (2019) põhjal.

Autori hinnangul on asjakohane käsitleda alljärgnevalt näiteid traditsioonilise ja avatud innovatsiooni rakendamisest muuseumite ärimudelites üle maailma, võttes aluseks tabeli esimeses veerus kirjeldatud tunnuse.

Muuseumid üle maailma **investeerivad innovatsiooni** järjest rohkem ning **kasutavad** selleks ka **muuseumivälist ekspertiisi ja teadmisi**. Heaks näiteks on Dubaisse rajatav Museum of the Future¹, mille loojad on avanud programmi 15 tehnoloogiaettevõttele, pakkumaks välja innovatiivseid, tulevikku suunatud tehnoloogilisi lahendusi suurepärase külastuselamuse loomiseks. Valitud tehnoloogiaettevõttele pakutakse võimalust osaleda kiirendi programmis ning arendada välja toode, mis võetakse muuseumi ekspositsioonis ka kasutusele. Üheks tegevussuunaks on tehisintellektil põhineva *chatbot*-tüüpi lahenduse välja töötamine. Nende abil saab suhelda ja analüüsida külastajate tegevust muuseumis ning soovitada tegevusi, mis vastavad külastaja sotsiaalsele staatusele ja elustiilist tulevatele huvidele. Tehisintellekti saab tulevikus kasutada ka abistava kliendisuhete loomisel. (Dubai's Museum ... 2018) Ingliskeelne mõiste *artainment* on võetud kasutusele, väljendamiseks kunsti, tehnoloogia ja meelelahutuse ühte sulandumist. Tänapäeva üks populaarsemaid ja enimnõutud digitaalkunsti rühmitusi on Jaapanis, Tokyos asuv teamLab², kes on juba loonud koostöös erinevate muuseumitega unikaalseid digitaalkunsti keskkondi üle maailma. Samas on ka mitmeid näiteid, kus uus vorm antakse juba olemasolevatele kunstiteostele. Üks edukamaid on 2018. aastal Pariisis avatud galerii Atelier des Lumières, kus esitletakse kuulsate kunstnike (Vincent Van Gogh', Leonardo da Vinci, Egon Schiele, Gustav Klimt jt) loomingut külastajat igast küljest ümbritseva digitaalkunsti ekspositsioonina³. Hollandis, Amsterdamis asuv The Van Gogh Museum on loonud külastajat igast küljest ümbritseva 360-kraadist jälgimist võimaldava interaktiivse elamuslahenduse "Meet Vincent van Gogh"⁴. *Artainment*-formaadis projektinäituste populaarsus üle maailma peegeldab autori hinnangul kaasaegse publiku ootusi uuenduslike sisu- ja vormilahenduste järele.

¹ <https://www.museumofthefuture.ae/>

² teamLab <https://www.teamlab.art/>

³ Atelier des Lumières; <https://www.atelier-lumieres.com/>

⁴ Meet Vincent van Gogh, <https://meetvincent.com/>

Ärimudeli arenduse näide **uute ressursside kaasamisest** muuseumite tegevuses on ka populaarsete loovtegelastega (*intellectual property* – IP) seotud näitused ja projektid. Kui teemaparkide puhul on selline koostöömudel juba aastakümnete pikkune, siis järjest enam on neid näiteid ka muuseumites. The Natural History Museum Londonis on loonud „Dippy the Dinosaur“ rändnäituse projekti, eesmärgiga laiendada oma brändi ja väärtuspakkumust uutele segmentidele. (*The Global ...* 2018) Antud koostöövormi näitel kasutatakse populaarset tegelast lastele suunatud ekspositsiooni mitmekesistamiseks.

Uuenduslike koostöövormide piire **uute ressursside kaasamisel** kompavad aktiivselt ka maailma suurimad ja tuntuimad muuseumid. 2018. aastal sai Louvre'i kunstimuuseum sotsiaalmeedias palju tähelepanu USA poplauljate Beyoncé ja Jay Z muusikavideo⁵ kaudu. Video salvestamise eesmärgiks oli tutvustada Louvre'i uutelt sihtturgudel ja uutele külastajasegmentidele – eelkõige USA-s elavatele noortele. (*Beyoncé and ...* 2018) Muusikavideos esitatud Louvre'i teosed raamistati ühtseks elamuseks „JAY-Z and Beyoncé at the Louvre“, mida turundatakse eraldiseisva elamustootena ja mida külastaja saab Louvre'is ka kogeda⁶.

Muuseumite **jätkusuutlikkuse** diskussioonis on järjest enam arutelude objektiks hariduse, kogukonna ja sotsiaalse vastutusega seotud teemad. Center for the Future of Museum'i (CFM) poolt väljaandes Trendswatch 2018 avaldatud artiklis tõstatatakse tulevikku vaatavalt küsimus, et kas ja kuidas saavad muuseumid tagada oma usaldusväarsuse ühiskonnas, kus toimub valdav usalduse langus. Kuidas muuseumid, mida on peetud avalikkuse poolt väga usaldusväärseteks, saavad muutuvast info- ja väärtusruumis oma tõsiseltvõetavust hoida, kasvatada ja võimendada. CFM-i asepresident Elizabeth Merrit (*Strategic Foresight and Founding Director*) toob muuseumivaldkonna peamiste väljakutsetena esile märksõnad tõde, usaldus ja väärtused. Need on märksõnad, mis järjest enam tulevad arutusele valdkonna professionaalide mõttevahetustes. Inimesed ootavad, et muuseumi poolt esitatu ja jagatu oleks asjakohane ja tõene. Tuginedes uuringule, on muuseumite usaldusväarsus täna kõrge. Merrit näeb, et olukorras, kus informuuri täidavad n-ö tühjad uudised, saavad

⁵ Beyoncé; Jay Z, „ApeShit“, <https://www.youtube.com/watch?v=kbMqWXnpXcA>

⁶ JAY-Z and Beyoncé at the Louvre <https://www.louvre.fr/en/routes/jay-z-and-beyonce-louvre>

muuseumid võtta arvamusiidri rolli, olles tõsiseltvõetavaks osapooleks avalikus diskussioonis ja faktitäpse info allikateks. (*Welcome to the ...* 2019)

Näitena teadmise ajastu ärimudeli rakendamisest peavad Falk ja Sheppard oluliseks panustada haridusega seotud teemade võimendamisse, arendades välja erinevaid mitteformaalharidusega seotud algatusi. (Falk *et al.* 2006: 87) Teadmise ajastu muuseumitel on oluline mõista, et infokülluse ajastul on autoriteetsest allikast pärinev autentne info väärtuslik. Infot on meil tänapäeval piisavalt, see, mis on puudu, on kvaliteetne info õigel ajal ja õiges kohas. Muuseumi kasutuses olev intellektuaalne kapital peab saama muuseumi väärtuspakkumise ja ka ärimudeli osaks.

Falk ja Sheppard toovad asjakohase näite jätkusuutliku muuseumi tegevuspiiride avardamisest kogukonna kaasamise näol muuseumi tegevustesse. Koostöös kogukonnaga saavad muuseumid taas esile tõsta oma unikaalsust, esitades kohalikku pärandit, kultuuri ja ajalugu. Kui konkureerivad vaba aja veetmise kohad keskenduvad eelkõige meelelahutusele, siis muuseumid saavad eristumisega võtta rolli küllastajate teadlikkuse tõstmisel kohalikust elust, kultuurist ja tavadest. Oluline on kaasata kohalik kogukond nende tegevuste elluviimisse. (Falk *et al.* 2006: 167)

Kogukonnatöoga kaasneb ka sotsiaalne vastutus. Järjest enam nähakse muuseumi organisatsioonidena, kes võtaksid endale ka kohaliku kogukonnaelu tasakaalustaja rolli, pakkudes rakendust ja võimalust enese harimiseks ka sotsiaalselt tundlikumatele elanike gruppidele. Muuseumid peaksid astuma sammu edasi, integreerides need inimesed oma tegevustesse ning andes neile väljundi oma tugevuste esile toomiseks. (*TrendWatch 2018*) UK näitel saab jätkusuutlikku arengu ja kogukonnatöö näiteks tuua projekti nimetusega „Happy Museum“⁷. Projekti eesmärgiks on soodustada erinevate kaasamistegevuste näol muuseumite juurde püsiva kogukonna teket ning seeläbi tagada nii muuseumi kui ka kohaliku kogukonna jätkusuutlik tegutsemine.

Maailma tuntuimate muuseumite näitel tuleks töö autori hinnangul siiski möönda, et uute – jätkusuutlikel arengutel põhinevate ärimudelite kõrval rakendatakse veel edukalt ka

⁷ <https://happymuseumproject.org/>

vanu ärimudeleid. Vaatamata sellele, et eelkõige ajutiste näituste tuluvoole tuginevat ärimudelit ei peeta täna enam progressiivseks ja pikas perspektiivis jätkusuutlikuks (Eid 2019: 147), on see endiselt paljudele muuseumitele oluliseks tuluallikaks. Louvre Pariisis võõrustas 2018. aastal läbi ajaloo populaarseimat ajutist näitust, esitledes Eugène Delacroix' töid. Küllastajate rekordid purustas ka Londonis asuv Victoria & Albert Museum (V&A) kolme ajutise näitusega. Ajutised näitused on jätkuvalt populaarsed ka USA-s – New York'i Metropolitan Museum of Art's näitus oli muuseumi 148-aastase ajaloo jooksul külastatavaim. Sarnaseid positiivseid näiteid on ka paljudes teistes riikides. (*The Global ...* 2018)

Muuseumid laiendavad oma tuntust endiselt ka rändnäituste kaudu. Edukad ajutiste näituste projektid ja/või spetsiaalsed rändnäitused võimaldavad muuseumil suurendada oma tuntust ning teenida tulu väljaspool muuseumi pühasukohta. Rändnäituste formaati soovitab muuseumitele Dümcke (2015), kes näeb nendes ühte võimalikku alternatiivi muuseumite, eelkõige tulu teenimisele suunatud ärimudelite uuendamisel.

Maailma tuntuimad muuseumibrandid kasutavad ka võimalust oma tegevuse laiendamiseks uutel turgudel. Tuntuimaks näiteks on Araabia Ühendemiraatides asuva Abu Dhabi linna ja Prantsusmaa valitsuse koostöö Louvre'i avamisest Abu Dhabis 2017. aastal (*The Global ...* 2018). See on samuti näide sellest, kuidas kõrvuti uute ärimudelitega rakendatakse endiselt ka vanu ja toimivaid lahendusi.

Interdistsiplinaarsus on teema, mis on olnud ja saab olema ka tulevikus muuseumitele väljakutseks. Rohkem kui kunagi varem ootab tänapäeva tarbija suuremat personaliseeritust, ta soovib olla indiviidina unikaalne. Me elame ajastul, kus varasem üks-suurus-sobib-kõigile lähenemine enam ei tööta. (Falk *et al.* 2006: 87) Kaasaegne küllastaja ei soovi enam olla pealtvaataja, vaid osaline, tarbijad järjest personaliseerivad ennast läbi sotsiaalmeedia ning seeläbi kaubastavad oma *online*-maailma. On oluline, et muuseumite väärtuspakkumine võtaks arvesse inimeste personaalseid huvisid ja tarbimisharjumusi (*Ibid.*: 102–103), mis omakorda tähendab, et ärimudelid peavad olema paindlikud.

World Economic Forum'i (WEF) raporti hinnangul on eduka personaliseerimise eelduseks investeeringud andmete kaevandamisse (*data mining*) ja kvaliteetsesse

analüütikasse. Tulemuseks on personaalsed tooted ja klientide elamused konverteerituna brändilojaalsuseks, mis omakorda võimaldab küsida kõrgemat hinda. (*Are you ...* 2018) USA muuseumite näitel on juba täna astunud personaliseerimise osas samm edasi. On näiteid muuseumitest, kus tehnoloogiat, digitaalmeediat ja suurandmeid (*big data*) kasutades pakutakse igale külastajale personaalset sisu lähtuvalt tema eelistustest. (*The Global ...* 2018)

Külastajate ootuste järgijatena on muuseumid kaasa läinud ka inimeste elustiiliharjumuste ja vaimse tervise praktikatega. Heaolu (*wellness*) ja kohalolek (*mindfulness*) on märksõnad, mille ümber on kaasaegsed muuseumid oma uuendatud väärtuspakkumist kujundamas. Näitena saab tuua Londonis asuva Natural History Museum'i, kus külastajatel oli võimalik kogeda Museum of the Moon⁸ näituse elamust kombineerituna erinevate jooga praktikatega (Mitchell 2019). Erinevaid vaimse tervise praktikaid viib läbi ka Manchester Art Gallery, kus korraldatakse lõunapausi formaadis *mindfulness*-sessioone kontoritöötajatele, kes vajavad väikest pausi enese pärastlõunaseks taaskäivitamiseks. (Coates 2019)

Sotsiaalmeedia massiivne pealetung on ühelt poolt aidanud kiirendada kasvavat nõudlust elamuste järele ning seega andnud ka põhjust muuseumitele oma ärimudelite ümbervaatomiseks eelkõige **elamusliku külastuskeskkonna arendamise** vaates. Sotsiaalmeedia võimaldab enese eksponeerimist moel, mis on oluliseks sotsiaalseks valuutaks. Nõudlus olla tunnustatud (*the quest for "likes"*) eeldab pidevat uue sisu loomist. Elamused mängivad sisu loomisel olulisemat rolli, kuna nende kogemine võimaldab jutustada atraktiivseid lugusid ning olla seeläbi nähtav. Samavõrra suur, kui on nõudlus olla tunnustatud, on ka inimeste hirm olla tõrjutud (*a fear of missing out* – FOMO). Inimesed vajavad elamusi selleks, et olla sotsiaalselt nähtavad (Goldman *et al.* 2017) – olgu selleks siis eelpool kirjeldatud *artainment*-kogemus, reis või sündmus.

Külastuskeskkonna arendajad üle maailma on pidanud selle trendiga järjest enam arvestama. Näiteid, kuidas sotsiaalmeedia ressursina mõjutab muuseumite külastuskeskkonna arenguid, on palju. Viimastel aastatel on avatud mitmeid

⁸ Museum of the Moon <https://my-moon.org/>

meelelahutuslikke ajutise iseloomuga *pop-up* külastuskeskkondi nagu Museum of Ice Cream⁹ või 360-kraadi *pop-up* elamus „Happy Place“¹⁰, kus omavahel on kombineeritud nii ajalugu, teadus kui ka meelelahutus. Nimetatud muuseum-tüüpi keskkondade disainimisel on juba algusest peale arvestatud sotsiaalmeediakanalite, eelkõige Instagrami võimalustega jäädvustada külastuselamus võimalikult atraktiivsena (Charr 2019), jagada seda sotsiaalmeedia vahendusel ning koguda seeläbi endale sotsiaalset kapitali. Inglise keeles on võetud selle nähtuse kirjeldamiseks kasutusele väljend *instagrammable moments* (*The Global ...* 2018), mis väljendab teadlikku tegevust külastuskeskkonna arendamisel maksimaalse sotsiaalmeedia nähtavuse saavutamiseks.

Töö autori hinnangul peavad mistahes külastuskeskkondade arendajad kirjeldatud ootusega tulevikus arvestama. Ka Falk tõdeb, et kaasaegse muuseumi ärimudel peab lisaks keskkonnale kohanduma paljude asjaoludega, mis tagaksid eduka opereerimise (2006: 50). Uued trendid ei kujune välja mitte enam aastate, vaid päevadega. Ootustele, mida tingib turu nõudlus, tuleb reageerida kiiremini, ajakohasus on saanud võrdväärseks asjakohasusega ekspositsioonide loomisel ja külastuskeskkonna välja arendamisel. Töö autori hinnangul järgivad ka Eesti muuseumid kirjeldatud trende ning on teinud olulisi edusamme külastuskeskkonna arendamisel. Asjakohased ärimudeli rakendamise näited uuringus osalenud muuseumite tegevuse põhjal on toodud käesoleva töö 2. peatükis.

Siiski seisavad muuseumid üle maailma nii turismi-, haridus- kui ka teadusasutustena autori hinnangul muutusi eeldavate väljakutsete ees. Kas ja kuidas need väljakutsed vastu võetakse ja ületatakse, sõltub ka sellest, millises küpsusfaasis on turg konkreetses riigis ja milline on ka muuseumite asukohariigis nende rahastamise mudel. Kui omatulu teenimise eesmärgid on kõrged, peavad muuseumid panustama ka atraktiivse külastuskeskkonna ja lisateenuste arendusse, vastasel juhul ei ole nad turul konkurentsivõimelised võrdluses teiste atraktsioonide jm rekreatiivse iseloomuga teenustega. Riigi toetusel tegutsevad muuseumid saavad endale lubada suuremat vabadust haridus- ja teadustegevuse suunal ning võivad loobuda kommertsliku ning meelelahutusliku sisuga tegevustest, jäädes külastuskeskkonna arendamisel piiridesse,

⁹ Museum of Ice Cream; <https://www.museumoficecream.com/>

¹⁰ Happy Place; <https://www.happyplace.me/>

mis haakub otseselt ja ainult muuseumi kui mäluasutuse väärtusruumi ja tegevuseesmärkidega.

2 EESTI MUUSEUMITE ÄRIMUDELITE ANALÜÜS

2.1 Eesti muuseumite külastuskeskkonna uurimise meetodika

Käesoleva töö uurimisülesande lahendamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismetoodikat. Uurimust alustati töö autori poolt dokumendianalüüsiga. Valimisse valiti muuseumid, kus oli aastatel 2010–2019 tehtud investeeringuid külastuskeskkonna arendamiseks kas uue taristu või püsiekspositsiooni näol. Sõltuvalt uuritava muuseumi omandivormist ja ka suuruselt olid analüüsitavateks dokumentideks ning andmeallikateks järgnevad dokumendid ja allikad:

- Organisatsiooni põhikiri
- Arengukava
- Majandusaasta aruanne
- Kodulehekülg
- Avalikud sotsiaalmeedia kanalid

Dokumendi analüüsi faasis uuriti organisatsioonide andmeid, kaardistades nende missioon, visioon, väärtused, eesmärgid, ressursid, põhitegevused, kommunikatsioonikanalid ja majandusnäitajad vormis ja sõnastuses, mis oli kättesaadav eelpool loetletud avalikes dokumentides ja allikates. (Vt lisa 1)

Teises uurimisfaasis viidi läbi intervjuud organisatsioonide esindajatega. Ettepanek uuringus osalemiseks ja kohtumise vormis intervjuu korraldamiseks tehti töö autori poolt e-kirja vahendusel 18 muuseumi esindajale. Oma nõusoleku uuringus osalemiseks ja intervjuul osalemiseks andsid 13 muuseumi esindajad:

- SA Haapsalu ja Läänemaa muuseumid (edaspidi: SALM)
- SA Eesti Vabaõhumuuseum (edaspidi: EVM)
- SA Eesti Kunstimuuseum (edaspidi: EKM)
- SA Eesti Meremuuseum (edaspidi: MeM)

- Okupatsioonide ja vabaduse muuseum Vabamu (edaspidi: Vabamu)
- SA Rannarootsi Muuseum (edaspidi: RaM)
- Mänguasjamuuseum (edaspidi: MäM)
- Tallinna Linnamuuseum (edaspidi: LiM)
- Palamuse muuseum (edaspidi: PaM)
- Tartu Ülikooli muuseum (edaspidi: TUM)

Kuna 12. märtsil 2020 kehtestati seoses Covid-19 haiguse levikuga Eesti Vabariigis eriolukord, siis kõiki kavandatud intervjuusid ei olnud võimalik läbi viia algselt planeeritud kohtumisena ning intervjuud toimusid ka kaugsuhtlusrakenduse Skype vahendusel või telefonivestluse vormis. Algselt uuringus osalemisega nõustunud Eesti Rahva Muuseumi, SA Eesti Ajaloomuuseumi ja SA Eesti Maaelumuuseumid esindajatega ei õnnestunud autoril eriolukorra tõttu intervjuud korraldada ning nende muuseumite sisendiga ei ole uuringus arvestatud.

Töö autori poolt saadetud uuringukutsele ei vastanud või ei soovinud uuringus osaleda Eesti Spordi- ja Olümpiamuuseum, SA Virumaa Muuseumid, Eesti Tervishoiumuuseum, Eesti Loodusmuuseum ja Eesti Maanteemuuseum.

Töö autoriga kohtunud intervjuueeritavate andmed ning intervjuu toimumise aeg, vorm ja kestus on esitatud lisa 2.

Intervjuu toimumiseks nõusoleku andnud organisatsioonide esindajatele saadeti töö autori poolt enne intervjuud e-posti vahendusel küsimustik (vt lisa 3) ja ärimudeli lõuendi näidis (vt lisa 5). Intervjuu kestvuseks planeeriti töö autori poolt 1–1,5 tundi. Keskmiselt kujunesid intervjuud 1,5 tunni pikkuseks.

Intervjuu alguses lepiti töö autori ja intervjuueeritava vahel kokku järgnevates tingimustes:

- Intervjuu salvestatakse, aga ei tehta sõnasõnalist üleskirjutust
- Töö autor teeb intervjuu ajal märkmeid
- Intervjuueeritav saab autori poolt kirja pandu üle lugeda ning antud vastuseid vajadusel täpsustada ja/või täiendada
- Kui intervjuueeritav ei oska vm põhjusel ei saa intervjuu käigus mõnele küsimusele vastata, siis saab ta vastused hiljem saata.

- Töö autor esitab uuringu tulemused uuringus osalevale organisatsioonile tutvumiseks pärast uuringu valmimist.

Kuna intervjuude läbiviimise käigus ilmnis mitmeid teemasid, mis viitasid vajadusele käsitleda magistritöö uurimuse osana ka Eesti riigi kui poliitika kujundaja ning rahastaja seisukohti, siis viidi töö autori poolt läbi intervjuud nimetatud teemadega seotud asjakohaste ametnikega Kultuuriministeriumis (edaspidi: KuM), Muinsuskaitseametis (edaspidi: MuKA) ja EAS-i turismiarenduskeskuses (edaspidi: EAS). Riiklike institutsioonide esindajate intervjuueerimise eesmärgiks oli uurida riigi kui ühe peamise rahastaja ootusi ja seisukohti muuseumite toimimisele ning rahastamisele (vt lisa 4).

Intervjuude toimumise ajal tehti töö autori poolt märkmeid. Kirjapandu täpsustamiseks kasutati töö autori poolt ka intervjuu salvestust. Intervjuu käigus vastamata jäänud küsimuste vastused, näiteks muuseumite külastajate statistika, majandusnäitajad jm andmed, mida ei olnud võimalik koguda dokumendialüüsi ega ka intervjuu käigus, saadeti töö autorile kokkuleppel intervjuueeritavaga pärast intervjuu toimumist e-posti vahendusel.

2.2 Eesti muuseumite külastus- ja ärieesmärkide kaardistus ja omatulu teenimise allikate analüüs intervjuude põhjal

Uuritud muuseumite külastus- ja ärieesmärgid on valdavalt fikseeritud muuseumi arengukavas ja/või tegevuskavas. Seitsme uuritud muuseumi puhul on külastuseesmärgid arengukavas arvuliselt eesmärgistatud ja fikseeritud, kolmel muuseumil mitte (vt tabel 2). LiM-il, RaM-il ja PaM-il puudus ka muuseumi tegevusi raamistav kehtiv arengukava. Omatulu eesmärgid on sihtväärtuse kaudu fikseerinud viis muuseumi, kolm muuseumi väljendavad seda protsendina eelarvest ja kolme muuseumi puhul on omatulu eesmärgid väljendamata. LiM-i arendusjuht tõi muuseumi arengudokumentide ja planeerimistegevuse puuduse põhjusena välja muuseumi keerulised suhted Tallinna Ettevõtlusametiga, mistõttu ei ole olnud võimalik pikaajalisi eesmärke vormistada (Meema, 2020). RaM-i ja PaM-i juhtide hinnangul ei ole väikeste muuseumite puhul sihtväärtuste tasemel eesmärgistamine vajalik ning piisab tegevuseesmärkidest (Kalm, Tegelman 2020).

Tabel 2. Muuseumite külastus- ja omatulu eesmärgid arengukavade põhjal.

Muuseumi nimi	Külastajaid 2018	Külastajate eesmärk arengukavas	Omatulu 2018	Omatulu eesmärk arengukavas	Allikas	Sihtaasta arengukavas
EKM	435 982	350 000	2 350 789	1 700 000	Arengukava 2017–2020	2020
SALM	60 803	120 000	284 448	63% eelarvest	Arengukava 2018–2022	2021
EVM	137 824	138 000	1 353 148	637 000*	Arengukava 2015–2019	2019
				50% eelarvest		
TÜM	55 769	65 275	208 233	232 411	Arengukava 2019–2023	2023
LiM	251 456	Andmed puuduvad	848 398	Andmed puuduvad	-	-
MeM	211 438	320 000	2 767 396	3 600 000	Arengukava 2019–2023	2023
Vabamu	-	Ca 200 000	495 257	1 209 132	Arengukava 2020–2024	2024
RaR	7 954	Andmed puuduvad	46 837	Andmed puuduvad	-	-
MäM	39 599	63 000	136 174	40% eelarvest	Arengukava 2019–2023	2023
PaM	24 876 **	Andmed puuduvad	89 794**	Andmed puuduvad	-	-

* ainult tugiteenused (ei sisalda piletimüügi tulusid)

** 2019. aasta andmed

Muuseumite omatulu teenimise võimalused on osaliselt seadusega reguleeritud. Lubatud teenuste loetelu on kinnitatud määrusega „Kultuuriministeriumi hallatavaks riigiasutuseks oleva riigimuuseumi põhitegevusega seotud tasuliste teenuste loetelu“ ning rakendub kohustuslikult kõikidele riigimuuseumitele ning sihtasutuse vormis töötavatele muuseumitele, kui see on fikseeritud nende põhikirjas (Reismaa 2020). Teenuste osutamist piiritleb ka muuseumiseaduse klausel, et „*lisateenused ei tohi takistada seaduse § 2 lõikes 1 sätestatud muuseumi ülesannete täitmist*“. Nimetatud piirangute olulisusele viitas ka KuM-i muuseuminõunik: „*Muuseumi ülesanneteks loetakse ainult seda, mis on muuseumi definitsioonis või on toetavad tegevused. Ei tohi teha midagi sellist, mis pärsiks põhitegevust. Nt näitusesaali ei tohi kasutada pidude korraldamiseks lihtsalt sel põhjusel, et see on tulusam kui näituse korraldamine – see on vastuolus seaduse ja eetikakoodeksiga.*“ (Reismaa 2020)

Muuseumiseadus reguleerib muuhulgas ka lastega seotud külastustulu teenimist. § 20 lõige 3 punkt 1 ütleb, et: „*muuseumi külastamine on kaheksa-aastasele ja nooremale lapsele /.../ tasuta*“ ning punkt 2, et: „*muuseumipileti hinna määramisel kehtestada eraldi hind piletile, mis võimaldab ühise soodsama sissepääsu muuseumisse kuni kahele täiskasvanule koos alaealiste lastega.*“ (Muuseumiseadus) See nõue kehtestab ühelt poolt võimaluse pakkuda väikelastega peredele soodsamat hinda, teiselt poolt võib seda käsitleda ka saamata jäänud omatuluga, mida konkureerivad atraktsioonid (nt teemapargid) saavad laste piletite müügilt teenida.

Samas teise vaatenurga muuseumite tegevuse reguleerimisele tõi välja EAS-i turismiekspert, kes peab kehtivat seadusandlust piiravaks: „*Hetkel on muuseumitele ette kirjutatud standardiseeritud ja kohustuslikud tegevused, et üldse olla muuseum ja saada rahastus. Kui see pinge maha võtta ning lasta muuseumil endal oma ressursi pealt otsustada, kes ta olla tahab, milline on tema fookus, ning lubada arendada välja oma ärimudel, siis võiks juhtuda põnevaid asju. See annaks loomingulise vabaduse ennast ise määratleda. /.../.*“ (Jakobson 2020)

Autor toetab Jakobsoni mõtet, et muuseumite omatulu teenimise ambitsioon ja võimekus on seotud sellega, kas ja kuidas muuseum positioneerib ennast skaalal muuseum kui mäluasutus ja muuseum kui atraktsioon. Tuginedes tabelis 2 toodud muuseumite arengukavades esitatud külastus- ja omatulu teenimise eesmärkidele, näeme, et nii eesmärgistamise põhimõtted kui ka ambitsioonikuse taseme kasv numbrites on muuseumite võrdluses erinev. Autori hinnangul on selgelt defineeritud ja eesmärgistatud omatulu eesmärkidega muuseumitel oluliselt lihtsam arendada välja atraktsioonidele omaseid külastuskeskkonna ärimudeleid ning kujundada oma külastajatele unikaalne väärtuspakkumine.

Teiselt poolt on omatulu teenimiseks vajalik ressursside olemasolu nii kogude kui ka töötajate näol, kes vajalikud tegevused ellu viiksid. Autori hinnangul on peamiseks piiravaks teguriks ressursid, eelkõige raha, personal ning ka muuseumite taristu potentsiaal. Probleeme muuseumi taristuga möönab ka KuM-i nõunik: „*Remondivõlg on väga suur riigis tervikuna. /.../ RKAS on selle ka välja arvutanud, et riigi kinnisvara remondivõlg on ca 500 miljonit eurot (2016 andmed).*“ (Reismaa 2020)

Müügivõimekuse tõstmine on mitmete vastanute arvates prioriteet (Värk, Rahu, Vaaro, Raisma, Meema 2020). EVM-i arendusjuht tõi välja ka riigipoolsed piirangud tööjõu värbamisel: „Töökohtade arv on ette määratud ministeeriumi poolt ja neid jooksvalt juurde luua ei saa“ (Värk 2020). Sama probleemi tõi välja ka LiM-i arendusjuht: „Vajadus oleks tugiteenuste spetsialistide järele – hankespetsialist, kommunikatsioon, turundus. Kesksed funktsioonid peavad ära katma LiM-i seitsme filiaali tegevused. Eelarve piiratuse tõttu ei saa inimesi juurde värvata. Sõltume Tallinna linna eelarvest /.../“ (Meema 2020).

MuKA muuseumivaldkonna juht oma intervjuus riigi kui rahastajapoolse personali piirangute väitega siiski ei nõustunud, eeldusel: „et need on muuseumi omatulu teenimise seisukohast olulised ning riigile lisakulusid ei tekita“ (Rääbis 2020). Ka KuM-i nõunik möönab, et muuseumid tõlgendavad seadusest tulenevaid tegevusi (kogumine, säilitamine, uurimine) tihti eesmärkidena, mitte tegevustena, ning seavad tagaplaanile tegelikud eesmärgid (haridus, teadus, elamus). See võib tekitada olukorra, kus nõuete mitmeti tõlgendamise tõttu ei suunata ressursse sihipäraselt (Reismaa 2020). Rääbis MuKA-st omakorda rõhutas, et mõnel juhul võib vähese ambitsioonikuse taga olla ka muuseumi madal strateegilise juhtimise võimekus.

Võrreldes 2018. aasta külastus- ja omatulu eesmäärke arengukavades toodud eesmärkidega, näevad kõik uuritud muuseumid oma külastus- ja omatulu eesmäärke kasvavana. Omatulude määratlemine protsendina eelarvest (SALM, EVM, MäM) võib näidata autori hinnangul eeldust, et muuseumid seovad omatulu teenimise võimekuse riigi või muu rahastaja panusega muuseumi tegevuste toetamiseks. Kuivõrd muuseumite poolt esitatud andmed on erineval kujul ning käsitlevad tulevikku vaatavalt erinevaid perioode, ei ole autori hinnangul asjakohane teha võrdlevat analüüsi ning selle põhjal järeldusi.

Tuginedes dokumendianalüüsi ja intervjuude sisendile, on muuseumite omatulu teenimise allikad alljärgnevad:

- Püsinäituse piletimüük
- Ajutiste näituste piletimüük
- Haridusprogrammide müük

- Sündmuskorraldus
- Erakliendi sündmusprogrammide müük
- Ärikliendi sündmusprogrammide müük
- Kaubandus
- Toitlustus
- Ruumide ja/või territooriumi rent sündmuskorralduseks

Uuritud muuseumites on külastuseesmärgid ning valdav osa omatulu teenimise võimekusest seotud näitustegevusega. Muuseumite lähtekoht näituste kavandamisel on erinev. Näituse kommertshuvi (tulusust) peetakse väga oluliseks MeM-is. *„Näituseprojekt saab alguse sisu ja turunduse koostööst. Oluline on teada, mis sihtrühmasid on vaja kõnetada. /.../ Ajutise näituse puhul on väga oluline külastaja ootus, projekt peab olema kasumlik. /.../ Suured ajutiste näituste projektid on üldjuhul sisse ostetud, kuid alati lisatakse ajutisele näitusele ka oma, Eestit puudutav osa.“* (Rahu 2020) MäM ja TÜM juhid seevastu möönavad, et väikestel muuseumitel suurte kommertsnäituste korraldamise võimekus puudub. *„/.../ kaubamärgi kasutamise õigused on väga kallid. Nt Lego näitust ei saa korraldada, kuna kaubamärgi kasutamise õigus on liiga kallis.“* (Vaaro 2020) *„Suurte ja kallite näituseprojektide jaoks puudub võimekus. AHHA- näitustega me otseselt ei konkureeri, meie ambitsioon on teine, väljakutseks on väärindada Eesti kohalikku lugu.“* (Raisma 2020)

EKM-i juht rõhutas missiooni olulisust näitustegevuses: *„EKM hoidub kommertsnäitustest, mis toovad palju raha, kuid devalveerivad institutsiooni tõsiseltvõetavust/.../“* (Helme 2020). Samuti viitas ta kaasaegse kunsti näituste projektidele, mis üldjuhul ei ole kasumlikud, kuid muuseumi missioonist lähtudes on need olulised, ning: *„Kui riik on huvitatud Eesti kunsti välja viimisest, siis ta doteerib välisnäituste projekte – see on osaks kultuuripoliitikast. Kuna tasud on väga kõrged, siis välisnäituse projektid kasumlikud ei ole. /.../“* (Helme 2020)

MäM-i juhi sõnul on neil häid koostöönäiteid muuseumiväliste ressursside kaasamisest näitustegevusse: *„Populaarseim ajutine näitus on Barbie näitus, mida korraldame iga 10 aasta tagant koostöös Barbie maaletoojaga. Nemad omavad autoriõigusi.“* (Vaaro 2020) Töö autori hinnangul on MäM-i kaasus ka hea näide avatud innovatsiooni põhimõtete

rakendamisest (vt tabel 1) muuseumi ja partneri koostöös, kus muuseum kaasab ressursse väljastpoolt oma organisatsiooni.

Hea näide muuseumi sisemiste ressursside loovast kasutamisest näitustegevuses on tuua TÜM-i näitel: „*Näiteks oleme ruumipuuduse tõttu avanud Valges saalis avahoidla/fondi. Näen avahoidlate arendamist perspektiivikana – kindlasti see on üks tuleviku lahendus muuseumite jaoks, see vajaks aga ressursi juurde. Kolmeosaline muuseum – maailmas levinud trend. Külastaja jaoks võiks olla see atraktiivne, võimaldab laiendada sihtrühma, täit potentsiaali me ei ole suutnud välja arendada.*“ (Raisma 2020) Töö autori hinnangul on tegemist tänuväärse algatusega, mis rikastab külastuskogemust olemasolevate külastajate jaoks ning võimaldab kaasata ka uusi sihtrühmi.

Vabamu juht näeb võimalust külastuskeskkonna rikastamiseks püsinäituse ja ajutise näituse kombineerimises: „*Alates järgmise aastast algab uus projekt „Näitus näituses“, kus olemasolevatesse püsinäituse ruumidesse luuakse lisakiht juurde.*“ (Telve 2020) Teise uue algatusena plaanib Vabamu juht viia ajutise näituse muuseumi ruumidest välja: „*Uus projekt „Vabamu ratastel“ seab eesmärgiks kaasata inimesi väljaspool Tallinna. Projekt toimib ajutise rändnäituse ja täidab ka kommunikatsiooni eesmärgi.*“ (Telve 2020) Töö autori hinnangul peegeldab Vabamu tegevus eramuuseumina selgelt eristuvat lähenemist nii väärtuspakkumuse kujundamisele, külastajate kaasamisele kui ka rahastusele ning tulu teenimisele. Teistest muuseumitest kõrgem omatulu teenimise ambitsioon ja madalam toetuse määr loovad eeldused eristavas lähenemises nii näitustegevusele kui ka kommunikatsioonile. Vabamu tegevuses on autori hinnangul enim näiteid avatud innovatsiooni (vt tabel 1) põhimõtete rakendamisest muuseumis.

Ka MeM-i näitel on tulu võimalik teenida rändnäituste arendamise kaudu. MeM soovib leida uusi väljundeid väljaspool Eestit ning on välja arendanud rändnäituse formaadi. Paksus Margareetas eksponeeritud viikingite teemalise näituse esitlusõigused on plaanis müüa ka välisriikidesse. (Rahu 2020)

Head näited kogukonda kaasavast näitustegevusest on tuua PaM-il ja SALM-il. SALM-i juhi sõnul on Haapsalu Raekoja ekspositsioon loodud eelkõige Haapsalu ja Läänemaa kogukonna ajaloomälu värskendamiseks (Pärn 2020) ja PaM-i juht toob välja, et:

„Palamuse muuseumi ajutiste näituste projektid on enamasti suunatud kohalikele elanikele.“ (Tegelman 2020)

Lisaks näituste külastustelt saadavale piletitulule teenivad muuseumid omatulu ka erinevate külastajaprogrammide müügist. Ärimudeleid, kuidas see tegevus on lahendatud, on erinevaid. Eristuv on Tartu linna algatus, kus muuseumid saavad konkursivormis korraldatud riigihanke kaudu pakkuda välja haridusasutustele suunatud haridusprogramme, mida finantseeritakse Tartu linna eelarvest. Uuringus osalenud MäM ja TÜM kiidavad Tartu linna algatust: *„Haridusprogrammide arendus toimub tänu koostööle Tartu linnaga. Tartu linna vahendusel saavad Tartu koolid valida muuseumiprogramme oma formaalhariduse õppekavade rikastamiseks. Koolid saavad käia muuseumis ja linn tasub selle eest.“* (Vaaro 2020); *„Õpilaste segmendini jõutakse peamiselt tänu Tartu linna korraldatud haridusprogrammide hankele, kuhu muuseum saab esitada oma programmid. Koolid saavad valida, millises programmis soovivad osaleda, Tartu linn tasub osalemise kulud. Teistele omavalitsustele see võimalus ei laiene /.../.“* (Raisma 2020) Autori hinnangul on kirjeldatud ärimudel heaks näiteks töö teoreetilises osas käsitletud teadmiste ajastu põhimõtete rakendamisest formaalharidustegevustest Tartu muuseumites.

Mitteformaalhariduse edendamisel on samuti oluline osa muuseumite omatulu teenimisel. Valdavalt väljendub see erinevate programmide väljatöötamises, mis sisustavad kas ettevõtete ja organisatsioonide või siis eraisikute vajadusi erinevate sündmuste korraldamisel. Ettevõtete ja organisatsioonide ootus on üldjuhul kombineerida oma sündmus muuseumi tegevustega, millele eelneb või järgneb kas ametlik või meelelahutuslik tegevus – koolitus, seminar, aastapäeva tähistamine, jõulupidu vms. Eraisikutele suunatud programmidest on populaarseimad laste sünnipäevad vm tähistamised, atraktiivse välialaga muuseumid (EVM, TÜM) pakuvad võimalusi ka pulmade korralduseks. MäM-i juht siiski möönab, et järjest suurenev konkurents vaba aja teenuste turul on laste sünnipäevade programmide müüki nende muuseumis järjepidevalt kahandanud. *„/.../ müük järjest kahaneb. Konkurents on väga suur, pakkujaid on väga palju. Oleme proovinud teha muudatusi, aga mitte väga edukalt. Ressursimahukas ettevõtmine, kliendid on muutnud ka väga nõudlikuks.“* (Vaaro 2020) Töö autori hinnangul annab kirjeldatud näide tunnistust asjaolust, et väikeste muuseumite

tootearenduse, turunduse ning müügi ressursid ja võimekus on piiratud ning konkurentsitingimustes sihtrühmas ei ole väärtuspakkumine ning seda võimendavad tegevused turu nõudlusele vastamiseks piisavad.

Omatulude kasvatamiseks ja külastusest saadava lisandväärtuse suurendamiseks kombineerivad muuseumid oma tegevust aktiivselt ka teiste kunsti- ja meelelahutusvormidega. MeM-i turundusjuhi sõnul: „*on muuseum ise korraldanud õhtusöögi- ja kontsertprojekte. Need on olnud populaarsed ja ka tulusad, samas korralduslikult väga ressursimahukad. Toimivad ka turundusena. Tegemist on siiski nišitootega, mis sobib kindlasse aega – jõulud jms.*“ (Rahu 2020) Ka EKM-i juhil on tuua analoogsetest algatustest näide: „*Elamuksliku külastuse loomiseks korraldatakse ka kontserte jm koostööprojekte. Kadrioru Kunstimuuseumis ja ka Niguliste muuseumis on õnnestunud lahendusi kunsti ja muusika koostoisest. Üldjuhul vajab muusika siiski õiget keskkonda ning õnnestuvad projektid, kus koostoisel on orgaaniline. Suurt tulu ei ole nende tegevustega teenitud, pigem saavutatakse tulud-kulud nulli.*“ (Helme 2020) MäM-il on teistest uuritud muuseumitest erinev võimalus kombineerida oma tegevusi Teatri Koduga: „*Muuseumil on ka unikaalne Teatrimaja. /.../Teater töö muuseumile aastaringset külastajat juurde. Muuseum ja teater katavad hästi külastusperioode. /.../.*“ (Vaaro 2020)

Lisaks korraldavad muuseumid sündmusi, mis rõhutavad nende teemat ja/või asukoha unikaalsust. MeM on osaline Tallinna Merepäevade korralduses (Rahu 2020). EVM tähistab aktiivselt rahvakalendriga seotud tähtpäevi (EVM koduleheküljel). Vabamu näeb oma missiooni eelkõige Eesti vabaduse väärtustamisega seotud oluliste tähtpäevade tähistamises (Telve 2020). RaM korraldab üritusi, mis on seotud rannarootslaste traditsioonilise eluolu kajastamisega: „*Võimalik on sõita paadiga, saada osa kala suitsutamisest või nautida pärimuskohvikut. /.../ Kontserte korraldame eelkõige madalhooajal.*“ SALM-i juht näeb muuseumi territooriumil korraldatavates sündmustes muuseumi jaoks väärtust juhul, kui need haakuvad muuseumi temaatika ja väärtusruumiga. Näitena mõju puudumisest tõi ta Haapsalu linnuse hoovis iga-aastaselt toimiva American Beauty Car Show, mis ei too muuseumile märkimisväärselt lisakliente, küll aga on see Haapsalu linna jaoks oluline sündmus, mistõttu sellesse panustatakse. (Pärn 2020)

Elamusliku külastuskeskkonna loomine eeldab muuseumilt piisavaid ressursse, et arendada välja külastaja jaoks olulised lisa- ja mugavusteenused. Mõtet arendab edasi EAS-i turismiekspert: “ /.../ muuseumid võiksid arendada rohkem väärtuspakkumuse teenuseid, mis võimaldaksid kliendil viibida muuseumis kauem, teha rohkem oste, tarbida mugavus- ja lisateenuseid elamuste saamiseks./.../ Kui muuseumi jaoks on oluline omatulu ja külastused, siis tuleb oluliselt paremini läbi mõelda klientide teenindamine ja teenuste arendus nii eesti kui ka võõrkeeles. Klient peab saama aru, mida talle pakutakse, kliendi teekond peab olema läbi mõeldud, tuleks läbi mõelda lisateenuste pakkumise võimalused, mis jätaksid kliendi pikemalt majja, mis omakorda võimaldaks teenida rohkem tulu samalt kliendilt, mitte kulutada ressursi selle peale, et meelitada aina uusi ja uusi kliente muuseumisse.” (Jakobson 2020)

Ka autori hinnangul on tervikliku ja elamusliku külastuskeskkonna seisukohast oluline toitlustuse ja ostlemisvõimaluste pakkumine muuseumi külastajatele. Muuseumite lähenemine toitlustus- ja kaubandusteenuse osutamisele on erinev. Valdavalt on uuritud muuseumid toitlustuspinnad andnud rendile toitlustusfirmale ja ise toitlustusega ei tegele põhjusel, et muuseumitel puudub vastav kompetents ning ka kvalifitseeritud tööjõud (EKM, MeM, PaM, SALM). Erandiks on EVM ja Vabamu, kes pakuvad toitlustust ise: „Toitlustust pakutakse kohviku vormis omateenusena. On oluline, et saaks teenuse kvaliteeti ise kontrollida ning paindlikult planeerida. Suvehooajal kasumlik, talvel pigem mitte. Kohviku kontseptsioon ülevaatamisel. Muu kaubandus samas kohas.” (Telve 2020) Arendusjuhi hinnangul on EVM-i toitlustuskontseptsioon tihedalt seotud muuseumikeskkonnaga ning kuna saadakse ise hakkama ja see on muuseumile tulus, siis ei ole põhjust seda teenust ka sisse osta. (Värk 2020)

Teistest muuseumitest erinevat lähenemist toitlustusteenuse osutamisel kasutab LiM. Arendusjuhi sõnul: „Toitlustustegevus on kombineeritud – ühes muuseumis on rentnik, teistes haldab muuseum kohvikut ise, mis kahjuks toimib kahjumlikult. Tallinna linnaga ei saa ühtse süsteemi osas kokkuleppele – linn tahab säilitada töökohti. Muuseum eelistaks anda toitlustusteenuse partnerile.“ (Meema 2020) Probleemid lisateenuste arendamist takistavate asjaolude kohta tõi välja ka MäM-i juht: „/.../ Teine siseõu on alakasutatud, soov oleks sinna teha klaaskatus ja kasutada seda siseruumina – arendada muuseumi pood, kohviku osa, väikelaste teenindusala ja külastajatele laiem ning

mugavam vastuvõtuala. Tartu linn on põhimõtteliselt nõus ja toetab mõtet. Muinsuskaitse ei taha anda nõusolekut klaaskatuse panemiseks õuele.“ (Vaaro 2020) Toodud näited väljendavad autori hinnangul muuseumite sõltuvust kohalikust omavalitsusest ja muudest ametkondadest ning nende eesmärkidest, mis alati ei pruugi ühilduda muuseumi eesmärkidega omatulu teenimisel.

Uuritud muuseumites, kus ruumiressursi probleemi ei ole, korraldatakse kaubandust valdavalt ise. Põhjuseks eelkõige asjaolu, et see võimaldab muuseumil endal kontrollida pakutavate meenete ja suveniiride valikut. EKM-i juht: *„Poodide tootevalik peab väljendama muuseumi ideoloogiat. Müüakse vaid seda, mis sobib muuseumi kontseptsiooniga.“* (Helme 2020) E-poe lahendust müügikanalina kasutatakse EKM-is ja MeM-is (Helme 2020; Meremuuseumi koduleheküljel). TÜM kasutab e-müügi kanalina Tartu Ülikooli e-poe lahendust (Raisma 2020). Autori hinnangul näitab e-müügi kanalite kasutamine muuseumi kaubanduses avatud innovatsiooni põhimõtete rakendamist (vt tabel 1), luues toodetele alternatiivseid müügikeskkondi.

Intellektuaalomand kui ressurss ja selle kommertsialiseerimine on tänapäeva muuseumites järjest kasvav trend nii muuseumi kaubanduse arendamise kui ka kokkulepitud tingimustel omandi kasutusõiguste loovutamise osas. EKM-i juhi sõnul seda tehakse, kui see on kooskõlas muuseumi väärtustega: *„Head näited intellektuaalomandi kasutusest on Lilli Jahilo tooted Adamson Ericu loomingu põhjal. Viru Keskus tegi koostöös EKM-iga Ants Laikmaa teemalise turundusprojekti. Oluline on, et EKM saab kontrollida tulemust.“* (Helme 2020) SALM-i juhi sõnul saavad nad kokkuleppel autoriga kasutada Ilon Wiklandi tööde intellektuaalomandi õigusi meenete tootmiseks ja müügiks ainult Ilon Wiklandi muuseumis (Pärn 2020). Autori hinnangul on toodud näited head näitamaks, kuidas on võimalik vastutustundlikult kasutada kunsti kommertseesmärkidel, samas mitte devalveerides selle väärtust. Samuti on tegemist avatud innovatsiooni põhimõtete rakendamisega (vt tabel 1) väliste ressursside kaasamise näitel.

Muuseumite külastuskeskkond on atraktiivne ka sündmuste korraldamiseks – nii ettevõtetele ja organisatsioonidele kui ka eraisikutele. Lisaks muuseumiprogrammide müügile saab ruume ka eraldi välja rentida. Ruumide ja/või territooriumi rentimine sündmuste korraldamiseks on muuseumile üheks omatulu teenimise võimaluseks.

Muuseumite poliitika ja põhimõtted renditeenuse hinnastamisel ja seeläbi tulu teenimisel on erinevad. SALM-i juhi sõnul on neile oluline Haapsalu kui turismisihtkoha jätkusuutlik arendamine: „*Muuseumi ruumide ja territooriumi rent on kehtestatud ühtse hinnakirja alusel. Sellega luuakse ürituste korraldajatele võrdsed võimalused ning stabiilne hind. Tagatud on festivalikorralduses järjepidevus ja traditsioonide jätkumine. /.../ Rendihinnad katavad ära ruumide ja linnuseala kasutamise kaasnevad kulutused /.../. Püsiklientidele tehakse hinnasoodustusi.*“ (Pärn 2020) EVM ja MeM on paindlikumad ja jälgivad olukorda turul. Kuna kliendid soovivad ka erilahendusi, siis paljud hinnakokkulepped tehakse ka juhtumipõhiselt kokkuleppel kliendiga. „*Muuseumi pindade rent õhtusteks üritusteks ei ole piisavalt täidetud. Saaks müüa rohkem ja teha paremini. /.../ Konkurente on turule juurde tekkinud ja uusi kohti järjest lisandub. Päevasel ajal me ürituste jaoks ei pane muuseumit kinni, oma klienti me ei sega.*“ (Rahu 2020) TÜM-i juhi sõnul: „*Tavaliselt renditakse ruum ja tellitakse sisuprogrammiks ringkäik majas. /.../ Koostööd tehakse ka teatritega, kes kasutavad muuseumi ruume/territooriumi etenduste korralduseks.*“ (Raisma 2020)

Lisateenuste müügi osas on võrreldes teiste uuritud muuseumitega erandlikus olukorras SALM. Muuseumi sõnul on nad laiendanud külastuskeskkonda ning pakuvad teenuseid ka väljaspool muuseumit: „*Koostöös Haapsalu linnaga vahendab SALM ka laste rongi „Peetrike“ ja aurupaadi „Kallis Mari“ teenuseid ning juhib operaatorina Haapsalu Pitsikeskuse tööd. SALM-i hallata on ka Haapsalu linna olmetaristu.*“ (Pärn 2020)

Autori hinnangul peegeldab kirjeldatud omatuluallikate paljusus ühelt poolt muuseumite rohkeid võimalusi tulu teenimisel, teisalt vajadust teha õigeid valikuid, mis tagaksid parima tulemuse ja väärtuspakkumuse muuseumi külastaja ja ka rahastaja jaoks. EAS-i turismiekspert mõnab samuti, et väärtuspakkumuse teema ei ole muuseumitel tihti lõpuni läbi mõeldud: „*Tunnetuslik pool, kuidas väärtuspakkumust tajutakse külastaja poolt ja organisatsiooni sees, võib olla erinev. Muuseum pakub pigem väljundit oma kogudele ja teadustööle, külastaja otsib pigem elamust. /.../ Kui vaadata muuseumite hinnakirju, siis tundub, et segmente on palju – pered, grupid, üksikud külastajad, erivajadustega külastajad, sünnipäevaprogrammid, haridusprogrammid, ruumide rentijad jne – igale hinnale oma segment. Kuid sisuliselt ei eristu teenus selle poolest, kas klient on pere, üksikkülastaja või grupp.*“ (Jakobson 2020)

MuKA muuseumivaldkonna juhi Rääbise sõnul on: „riigi vaates oluline see, et muuseumid tegelevad erinevate sihtrühmadega ja ühiskonna lõikes on kõigile midagi. /.../ Muuseum peab olema kõigi jaoks./.../“. Samas ka Rääbis nõustub sellega, et „muuseumid peaksid aru saama ka sellest, kes on nende külastajad, ja täpsemalt fokusseerima oma tegevusi“. Töö autor nõustub eelnevate väidetega, et mitmete uuritud muuseumite puhul on kliendisegmendid/sihtrühmad kirjeldatud väga detailselt, samas väärtuspakkumine sihtrühmade lõikes ei eristu.

Töö autori hinnangul on muuseumi külastus- ja ärieesmärgid ning ambitsioonikus seotud muuseumi asetusega skaalal muuseum kui mäluasutus (missioon) ja muuseum kui atraktsioon (tulu) (vt joonis 2). Edu saavutamiseks tuleb leida mõistlik tasakaal missiooni ja tulu teenimise eesmärkide täitmise osas moel, mis võimaldaks olla sihtide seadmisel ambitsioonikas, kuid samas ei devalveeriks äritegevus muuseumi kui institutsiooni väärtusi.

2.3 Järeldused Eesti muuseumite ärimudelite sobivusest külastuseesmärkide täitmisel

Kultuuriministeeriumi andmetel on Eestis 190 muuseumi 249 külastuskohaga. 2018 võõrustasid muuseumid veidi alla 3,4 miljoni külastaja (kultuuriministeeriumi koduleheküljel). Muuseumite rahastamine toimub erinevate allikate kaudu – suurimad rahastajad on Eesti riik, kohalikud omavalitsused jm organisatsioonid, kellele muuseumid kuuluvad. Lisaks rahastatakse muuseumite tegevust erinevate fondide poolt. Muuseumitel on võimalik teenida ka omatulu.

Mitmekesine tulumudel ja erinevate rahastusallikate paljusus eeldavad läbimõeldud tegevust ärimudeli arendamisel ja rakendamisel. Muuseumitel on võimalik taotleda oma tegevuste elluviimiseks riigieelarvest toetust vastavalt muuseumiseaduse § 21 kehtestatud korrale. Toetuse saamist reguleerib muuseumiseaduse alusel välja antud rahastamise määrus „Riigieelarvest Kultuuriministeeriumile muuseumite tegevustoetuseks eraldatud vahendite taotlemise ja määramise kord“. Tulenevalt määruse tekstist, tuginetakse toetuse suuruse määramisel järgnevatele kriteeriumitele:

- 1) muuseumi tegevuse kestlikkus ja uuenduslikkus;

- 2) näituseprogrammi sisuline põhjendus ja läbimõeldus;
- 3) kavandatavate näituste, haridusprogrammide, konverentside, seminaride ja teaduspäevade arv;
- 4) kavandatavate publikatsioonide arv ja sisuline põhjendus;
- 5) kavandatav muuseumikülastajate arv;
- 6) eelarve realistlikkus, kuluartiklite põhjendus ning kaasfinantseerimise ja omaosaluse määr kogu eelarvest.

(Allikas: Riigieelarvest ...)

KuM-i muuseuminõuniku Reismaa väitel on tegevustoetused muuseumitele täiesti vabalt kasutatavad ning ei kirjutata praegu ette, mida riik ootab selle raha eest. Reismaa sõnul püstitavad muuseumid ise oma eesmärgid ning teevad ise aasta tegevuskavad.

Lisaks sätestab riigi ootused muuseumitele ka dokument „Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020 – Kultuur 2020“ ja „Kultuuriprogramm 2020–2023“, mis koostatakse neljaks aastaks ning on seotud riigieelarve planeerimisega. Muuseumite külastuskeskkonna arendamise teemaga ei tegele ei muuseumiseadus ega ka kultuuripoliitika põhialuste dokument. (Reismaa 2020)

Atraktiivse külastuskeskkonna loomise võimekus on uuritud muuseumite puhul olnud seotud kas Euroopa Liidu struktuurfondide (MeM, SALM, PaM, EVM, MäM), Eesti riigi (EKM, Vabamu), kohaliku omavalitsuse (LiM, MäM) või muu rahastusega (TÜM, RaM). Euroopa Liidu toetused tulevikus suure tõenäosusega järjest kahanevad, koormus riigieelarvele kasvab ning muuseumid peavad hakkama otsima uusi võimalusi külastuskeskkonna arendamisega seotud investeeringute kaasamiseks või kogumiseks.

Analüüsides uuritud muuseumite toetuste ja omatulu andmeid (vt peatükk 2.2), moodustab toetuse osakaal uuritud muuseumi eelarvest 60–80% ja omatulu osakaal 30–40%. Ainsana eristub eramuuseum Vabamu, kus toetuste ja omatulu proportsioon on vastupidine teistele uuritud muuseumitele. Tuginedes andmetele, sõltuvad kõik uuritud muuseumid sõltumata omandivormist kas riigi, kohaliku omavalitsuse või muu organisatsiooni rahalisest toetusest. Seega on jätkusuutliku rahastuse tagamine muuseumite jaoks tänases tegevusmudelis esmatähtis.

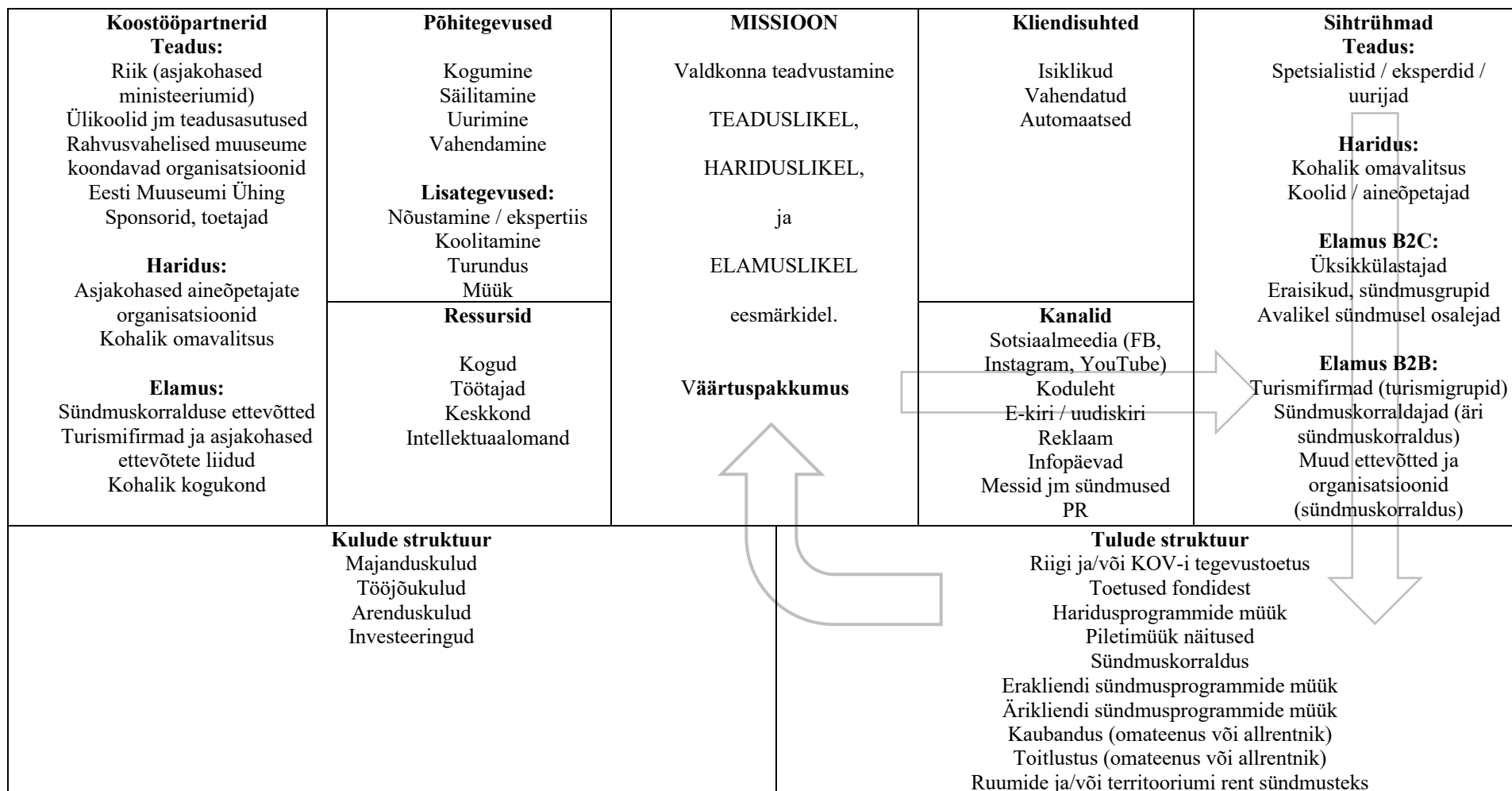
Tuginedes KuM-i muuseuminõuniku Reismaa ning MuKA muuseumivaldkonna juhi Rääbise intervjuudele, tunnistatakse ka riigi poolt puudujääke muuseumite rahastamise otsustusprotsessis. Reismaa sõnul peaks KuM-i poolt äsja algatatud muuseumite tõhustamiskava (vt lisa 6) välja töötamine leidma lahendused järgmistele probleemkohtadele:

1. Sõnastamata on riigi ootused muuseumite väljundnäitajatele ning majanduslikule ja ühiskondlikule mõjule.
2. Rahastamispehõimõtted on ebaselged: miks riik rahastab just neid muuseume, mida ta rahastab, ja miks just sellise summaga? Ei ole ühtset metoodikat konsolideeritud tugiteenuste ja konsolideerimata tugiteenuste võrdlemiseks.

(Allikas: Muuseumite tõhustamise kava lähteülesanne. Vt lisa 6.)

Tõõ autori hinnangul on KuM-i poolt ellu kutsutud algatus tänuväärne, kuna võimaldab selgemalt defineerida riigi ootusi muuseumite tegevusele, hinnata muuseumite majanduslikku ja ühiskondlikku mõju ning loodetavasti siduda see ka tulevaste rahastusotsustega. Muuseumid on keeruliste valikute ja väljakutsete ees, kuidas omavahel tasakaalustatult kombineerida mittetulunduslike ja tulunduslike tegevuste eesmärgid ning seejärel mittetulunduslik ja tulunduslik ärimudel.

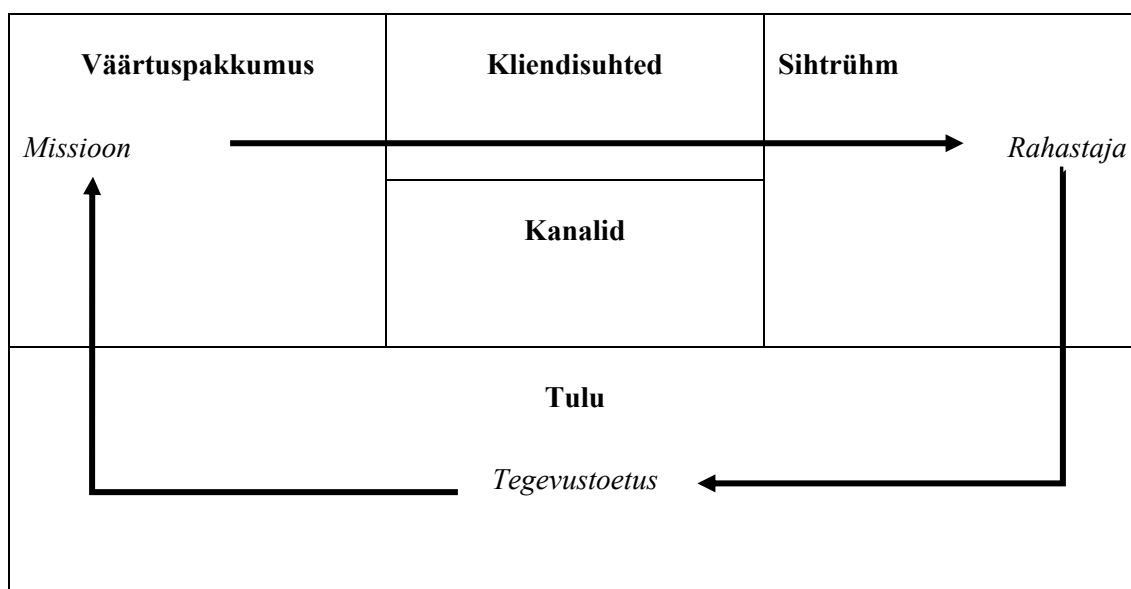
Võttes kokku tõõ autori poolt uuritud muuseumite dokumentide ja avalike allikate analüüsi ning intervjuude käigus kogutud sisendi, saab muuseumite tegevusi ja nende vahelisi seoseid kokkuvõtlikult väljendada ärimudeli lõuendile (joonis 3) esitatud kujul.



Joonis 3. Eesti muuseumite ärimudelite kaardistus dokumendi analüüsi ja intervjuude põhjal (Osterwalder *et al.* 2010; autor).

Autori hinnangul ei saa ärimudeli rolli tänasel muuseumimaastikul üle tähtsustada. Kuivõrd ärimudelit kirjeldava loogikana – kuidas organisatsioon loob, edastab ja talletab väärtust (Osterwalder *et al.* 2010: 14) – teadlikult uuritud muuseumites ei kasutata, siis antakse alljärgnev hinnang vaid autori järeldustele tuginedes.

Võttes aluseks Osterwalderi ja Pigneuri käsitluse, kasutavad uuritud muuseumid valdavalt kombineeritud ärimudelit, kus on kasutatud nii tulundus- kui ka mittetulundussektori ärimudeli elemente. Üldistatuna väljendub see eelkõige selles, et ideoloogiliselt tuginetakse väärtuspakkumuse tasandil missioonile või visioonile (vt joonis 4).



Joonis 4. Mittetulunduslik, missioonist ja rahastajast lähtuv ärimudel (Osterwalder *et al.* 2010; töö autor).

Missioonil põhinev väärtuspakkumus on Osterwalderi ja Pigneuri käsitluses omane eelkõige mittetulunduslikele organisatsioonidele, kelle puhul rahastajaks on riik või muu doonororganisatsioon ning kes loovad ühiskonnale väärtust ja/või hüve.

Missioonil põhineva väärtuspakkumuse puhul on eelkõige oluline suhe rahastajaga, kes soovib saada muuseumilt ühiskonna jaoks olulist hüve. Vaadeldud muuseumite puhul (v.a Vabamu) moodustab rahastaja toetus muuseumi eelarvest ca 60–80%. Seega on

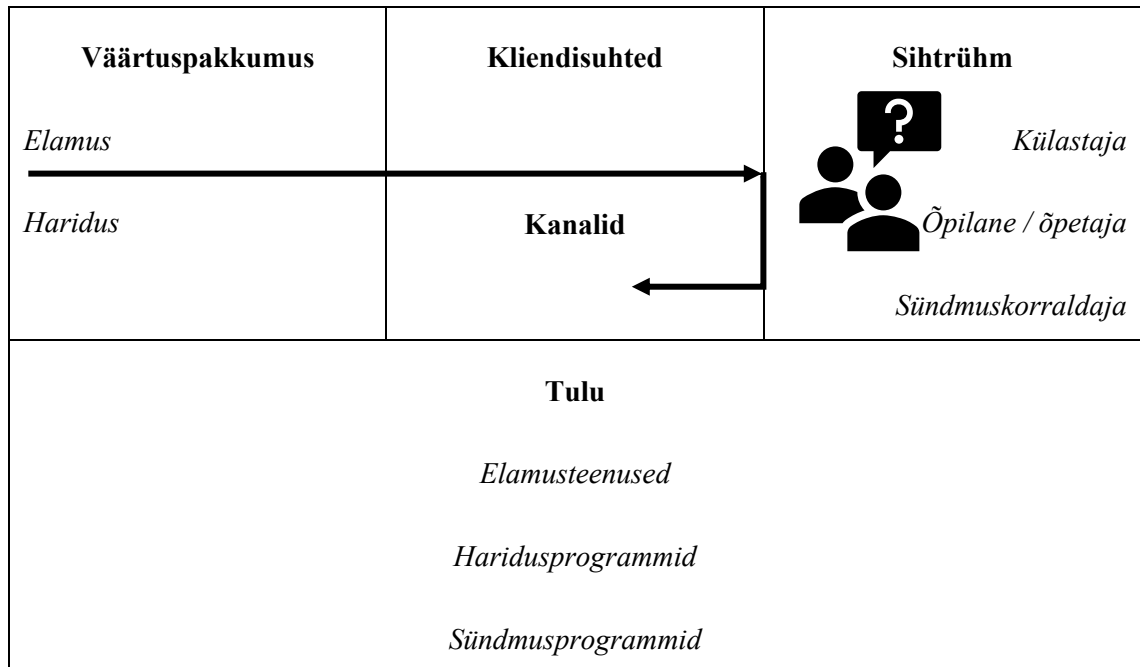
mõistetav muuseumite eelistatud valik lähtuda eelkõige mittetulunduslikust ärimudelitest ning panustada toetuse saamiseks vajalike tingimuste täitmisele.

Muuseumitel on oluline täita ka omatulu eesmärgid. See aga tähendab väärtuspakkumuse väljaarendamist ja suunamist külastajale, mitte rahastajale. Tuginedes dokumendianalüüsile ja intervjuudele, on turundustegevuste tasandil sihtrühmapõhine väärtuspakkumine (tegevused, teenused) uuritud muuseumite puhul valdavalt välja arendatud, see tähendab, et on teada, kellele ja mida pakutakse (vt lisa 1). Aga kirjeldava loogikana, kuidas organisatsioon loob teatud sihtrühma jaoks väärtust, väärtuspakkumus arengudokumentides valdavalt puudub. Autori hinnangul viitab see võimalusele, et tegevusi küll teostatakse, kuid puudub selgus ja arusaam, kas ja kuidas läbi nende tegevuste tagatakse ka uue väärtuse loomine külastajale organisatsiooni tasandil. Missioon ja eesmärgid aitavad muuseumi juhtkonnal põhjendada töötajatele ja rahastajatele muuseumi sihte ning defineerida väärtusruumi muuseumi tegevuse elluviimisel, kuid ei ole autori hinnangul piisavad, et defineerida, kuidas ja millisele sihtrühmale organisatsioon väärtust loob.

Autori hinnangul on oluline defineerida väärtuspakkumus ja seos sihtrühmadega ka strateegilistes arengudokumentides, veendumaks, et valitud sihtrühmad ja tegevused aitavad kaasa muuseumi jaoks väärtuse loomisele ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Külastajale suunatud väärtuspakkumine peab olema väga hästi välja arendatud ja täpselt sihitud, vastasel juhul ei ole muuseum pakutava toote või teenusega konkurentsivõimeline. Valesti sisustatud väärtuspakkumus sihtrühma ei kõneta ning väärtust organisatsiooni jaoks seega ei looda (vt joonis 5). Seega on oluline, et väärtuspakkumise seos sihtrühmaga oleks lisaks turundustegevustele kirjeldatud ka strateegilisel tasandil organisatsiooni arengudokumentides.

Kirjeldatud olukorra põhjusena, kus arengudokumentide seos rakendustegevustega väärtusloome kontekstis puudub, näeb töö autor muuseumite ajaloolist tegevusmudelit. Kuna riigilt tegevustoetuse saamine ei näe nõuete mõistes ette kirjeldust, kuidas ja kellele muuseum väärtust loob, nii omatulu teenimise kui ka ühiskondliku hüve mõistes, siis ei ole väärtuspakkumuse kirjeldamist arengudokumentides ka nõutud. Seega on enamikul uuritud juhtudest see jäetudki arengudokumentide tasandil kirjeldamata ning seda on

käsitletud tegevuskava või muu rakendusdokumendi tasandil kui taktikalist turundustegevust.



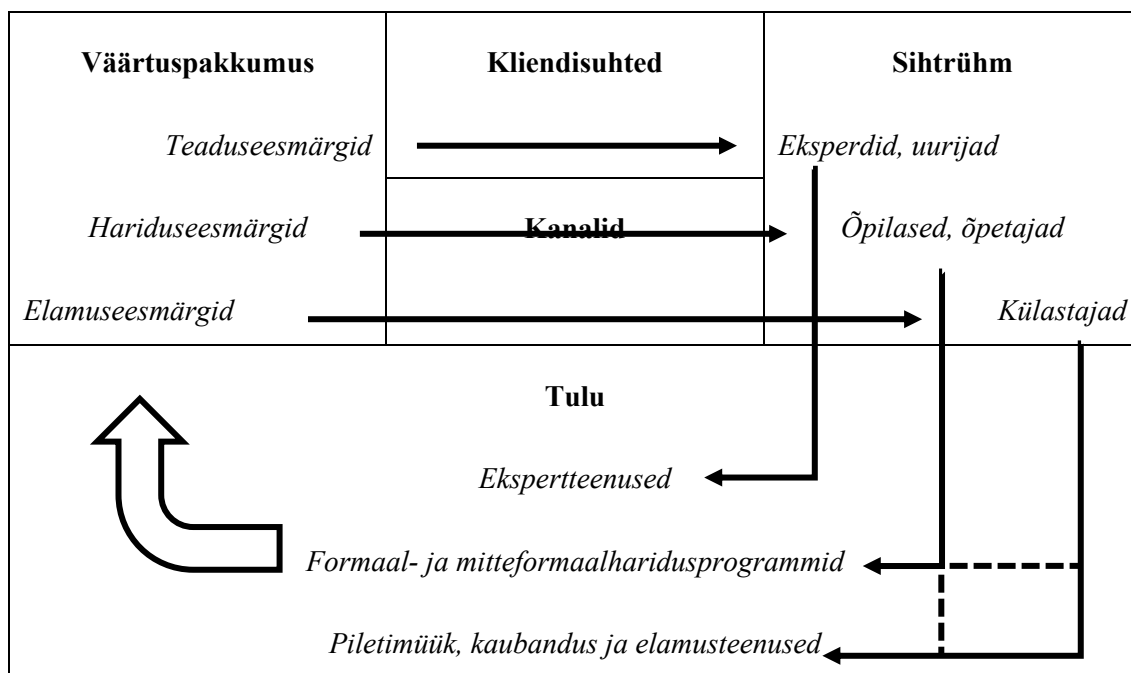
Joonis 5. Vale väärtuspakkumuse edastamine sihtrühmale (Osterwalder *et al.* 2010; autor).

Väärtuspakkumuse käsitlemise viimine tegevuskava tasandile võib muuseumi jaoks tähendada seda, et piiratud ressursside tingimustes ei saa teema piisavalt tähelepanu. Mitmed uuritud muuseumite (MeM, EVM, LiM, MäM, TÜM) esindajad väljendasid ressursi puudust olulistes arendusvaldkondades, mis oluliselt pärsib nende võimekust ja ambitsiooni.

Autori hinnangul on mitmete uuritud muuseumite puhul organisatsiooni arengu seisukohast kriitilised arenguvaldkonnad ressurssidega katmata. Selline olukord on ka mõistetav, kuna tegutsetakse (eriti väikeste muuseumite puhul) piiratud ressursside tingimustes ning tegevused, mis ei ole seaduses reguleeritud ja tegevustoetuse saamiseks eelduslikud, võivad jääda tagaplaanile. Tulemuseks on aga vähene ambitsioonikus nii elamuseesmärkide püstitamisel kui ka tegevuste elluviimisel. Mitme uuritud muuseumi puhul puudub tegevustes unikaalsus – turunduskanalid ja tegevused ei eristu ning on väga

suures ulatuses kattuvad, kliendisuhete arendamise, haldamise ja hoidmise põhimõtted on välja töötamata, proaktiivne müük valdavalt puudub. (Autori intervjuud)

Kirjeldataud olukord võib olla põhjendatud, kui muuseum positsioneerib ennast pigem mäluasutusena ning ei sea endale suuri ambitsioone külastuseesmärkide täitmisel. Juhul kui muuseum soovib olla konkurentsivõimeline ka atraktsioonina, on vaja investeerida kriitilistesse kompetentsidesse, mis tagaksid ka müügi- ja turundustegevuste kõrgel tasemel rakendusvõimekuse. Et olla atraktsioonina konkurentsivõimeline, on muuseumil vaja mobiliseerida oma ressursid ja võimekus moel, mis võimaldaks kirjeldada eristuv, unikaalne ja elamuslik väärtuspakkumine iga sihtrühma jaoks ja iga põhieesmärgi lõikes ka strateegilises vaates, arengudokumentide tasandil (vt joonis 6).



Joonis 6. Tulunduseesmäärke täitev ärimudel (Osterwalder *et al.* 2010; töö autor).

Väga olulisel kohal on müügivõimekuse tõstmine tasemele, mis võimaldaks teadlikult ja kaalutletult luua, arendada ja hoida kliendisuhteid kõikide oluliste sihtrühmadega. Positiivse näite eristumisest turundus- ja müügitegevustes saab välja tuua LiM-i põhjal,

kus on kasutusele võetud veebipõhine sotsiaalmeedia monitoorimise süsteem SyncMe¹¹ (Meema. Autori intervjuu). Samuti peab suhtluskanalite valik olema ühelt poolt ambitsioonikas, et olla konkurentsivõimeline, ning teiselt poolt täpselt sihitud ja optimaalse ressursivajadusega. Üle poole (6) muuseumitest tõi näitena välireklaami ja printreklaami vajalikkuse kampaania väljundina uute näituste reklaamimisel, samas hindasid selle kasuteguri viiepunktiskaalal hindega 3 – kõigist mainitud kanalitest madalaimaks. Autori hinnangul on selleks, et kasutada ressursse sihipäraselt, vaja olla ka veendunud valitud kanalite sobivuses valitud sihtrühmale.

Muuseumite ambitsioonikus ning ka ootused neile külastuskeskkonna arendamisel on väga erinevad. Muuseumid peavad valdavalt võrdselt oluliseks nii mäluasutuse kui ka atraktsiooni funktsioonide täitmist, samas panustamise võimekus nii ressursside kui ka kompetentside tasandil ei ole töö autori hinnangul püstitatud eesmärkide tasemel alati välja arendatud. Autori hinnangul vajab see muuseumitelt põhjalikumat mõtestamist ja enda positsioneerimist muuseum kui mäluasutuse ja muuseum kui atraktsioon skaalal (vt joonis 1) ning sellele vastava väärtuspakkumise ja ärimudeli välja arendamist ja rakendamist.

Tuginedes esimeses uurimisfaasis läbi viidud dokumendianalüüsile, on muuseumite alusdokumendid valdavalt väga paljusõnalised ja kohati ka laialivalguvad. Kui küsimustele „mida“ ja „kuidas“ on dokumentides valdavalt vastatud, siis küsimustele „miks“ ja „kellele“ on keeruline konkreetseid ja üheselt mõistetavaid vastuseid leida. Muuseumi külastaja vaates on arengudokumentide põhjal väga keeruline mõista, kellele, miks ja millist väärtust muuseum loob. Olukord on parem muuseumite kommunikatsioonikanalites, kus on loodud seosed sihtrühma ja toodete ning teenuste vahele, mida saab mõningate mööndustega käsitleda ka väärtuspakkumusena. Sihtrühma ja toote sidumine turundustegevuste tasandil on oluline ning annab vastused küsimustele „kellele“ ja „mida“, kuid jätab ikkagi vastuseta küsimuse „miks“. Autori hinnangul vajab küsimusele „miks“ vastamine strateegilisemat vaadet organisatsioonile kui tervikule ning seda ei saa taandada turundusotsuste tasandile.

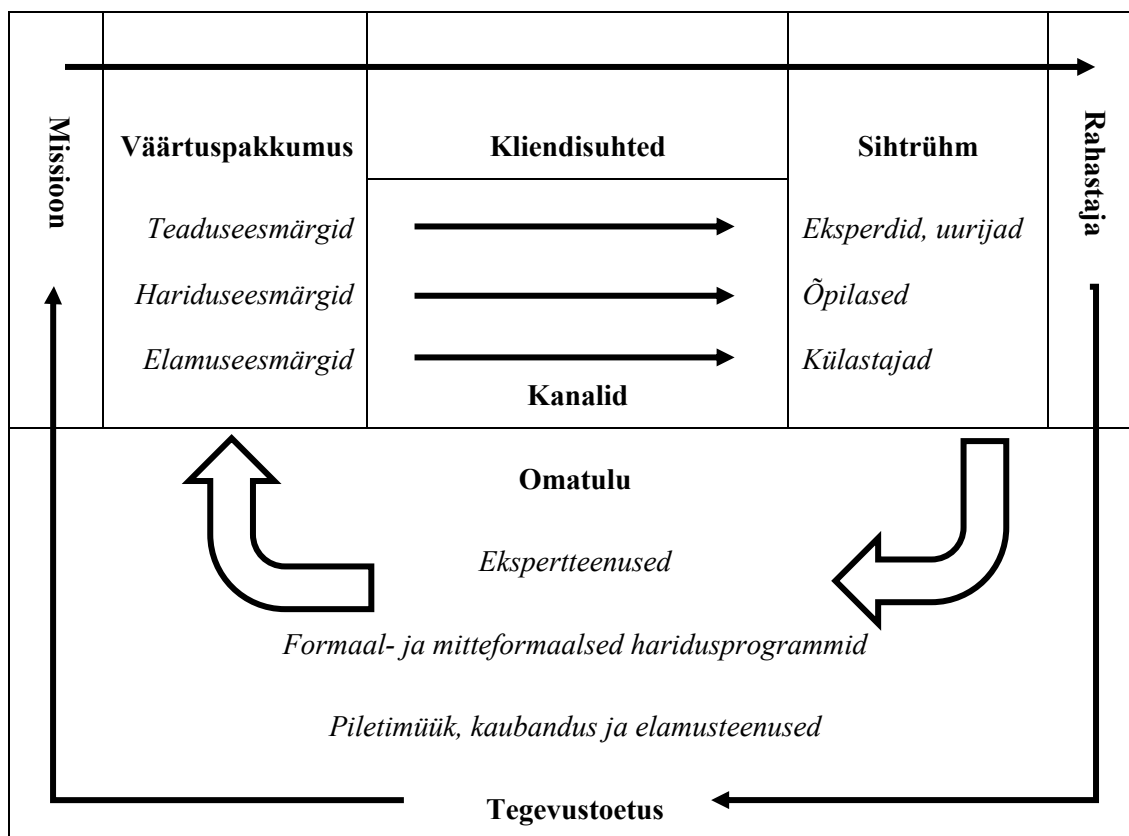
¹¹ <https://syncme.ee/>

Esitatud küsimustele vastamiseks on töö autori hinnangul mõistlik tööriistana kasutusele võtta kombineeritud ärimudeli lõuend. Seeläbi on võimalik kaardistada väärtuspakkumus, lähtudes muuseumitele seatud teadus-, haridus- ja elamuseesmärkidest ning sisustades eesmärgid ka kogumise, säilitamise, uurimise ja esitlemisega seotud põhitegevustega. Tulevalt ärimudeli tahvli analüüsi metoodikast saab kaardistada ka tegevuste elluviimiseks vajalikud ressursid ja partnerid ning kirjeldada kanalid ja kliendisuhteid (vt joonis 3). Kaardistuse tulemusena on võimalik teha järeldused, milliste eesmärkide saavutamiseks on vajalik tegevustoetus, milliste tegevuste jaoks on muuseumil olemas omatulu teenimise ressurss ja võimekus ning kas see vastab nii rahastajate kui küllastajate ootustele.

Töö autori hinnangul on muuseumitel võimalik saavutada arenguhüpe oma tegevuses nii planeerimis- kui ka rakendusfaasis, kui nad tugineksid nii tegevustoetuse taotlemisel kui ka omatulude teenimise hindamisel neile sobivale ärimudelile mistahes neile sobivas käsitluses. Käesolevas töös autori poolt välja pakutud Osterwalderi ja Pigneuri väärtuse loomisel põhinev metoodika on üks võimalus, kuidas visualiseerida organisatsiooni väärtuse kasvatamiseks olulised kriitilised tegurid ning nende vahelised seosed (vt joonis 7 ja 3).

Interdistsiplinaarsete keskkondadena peavad muuseumid arvestama nii tulundus- kui mittetulunduseesmärkidega ning vastavalt sellele planeerima ka oma ressursikasutuse. Eesmäärke kõige paremini täitva, unikaalse ärimudeli defineerimise kaudu on võimalik saavutada konkurentsieelis, kasutades oma tugevusi eesmärkide saavutamiseks.

Autori hinnangul on muuseumitel tegevustoetuse taotlemisel vaja astuda samm tagasi, et vastata küsimusele „miks tehakse“, ning siis samm edasi, et saada vastus küsimusele „kellele tehakse“. Selline planeerimine võimaldab muuseumitel paremini kasutada oma ressursse ning keskenduda vaid tegevustele, mis on muuseumi missiooni ja eesmäärke silmas pidades päriselt olulised ja väärtust loovad. Küllastaja sihtrühmade sidumine väärtuspakkumusega annab kindluse, et pakutav elamus vastab küllastaja ootustele ja vajadustele.



Joonis 7. Kombineeritud ärimudeli lõuend (Osterwalder *et al.* 2010; töö autor).

Vaatamata asjaolule, et ei riik ega ka muud püsirahastajad ei dikteeri täna ootusi muuseumite külastuskeskkonna arendamisele ja külastuseesmärkide täitmisele, näeb töö autor loodavas muuseumite tõhustamise kavas (vt lisa 5) lahendust ka väärtuspakkumuse probleemile. Järjest tihenev konkurents vaba aja teenuste turul nõuab muuseumitelt suuremat ambitsiooni ja rakendusvõimekust.

Töö autori käsitluses on muuseumi toetusvajadus ja omatulu teenimise vajadus ning ambitsioon korrelatsioonis muuseumi asetusega skaalal muuseum kui mäluasutus (missioon) ja muuseum kui atraktsioon (tulu) (vt joonis 2). Sellest lähtuvalt saab muuseum defineerida eesmärgid ning teha otsuse, kas ja kuidas arendada välja ning kombineerida omavahel tulunduslik ja mittetulunduslik ärimudel. Tagamaks efektiivsem tegutsemine rahastaja eesmärkide suunal, on oluline defineerida rahastajapoolne ootus ning muuseumipoolne pakkumine väärtuse loomisest ühiskonna jaoks. Ainult tegevuskava tasandil väärtuspakkumuse kirjeldamine ei ole autori hinnangul piisav, et täita jätkusuutlikult muuseumi tulunduseesmärke. Tegutsedes interdistsiplinaarses

keskkonnas, on muuseumid ühelt poolt seotud seadusest tulenevate regulatsioonidega ja sellest otseselt sõltuva riikliku rahastusega, ning teisalt otsimas võimalusi olla külastuskeskkonnana järjest enam küllastuval kultuuri- ja vaba aja ning ka haridusteenuste turul nähtav. Piiratud ressursside tingimustes on töö autori hinnangul oluline leida väärtusskaalal tasakaalupunkt, kus täidetud oleksid nii missiooni kui ka tulu teenimise eesmärgid, ning kirjeldada need ühisel väärtusskaalal strateegilise tasandi otsustena.

KOKKUVÕTE

Autori hinnangul on ärimudel kui loogika, kuidas organisatsioon loob väärtust, muuseumitele oluline planeerimise töövahend. Muuseumite mitmekülgne rahastusmudel ning eesmärkide ja tegevuste variatiivsus tingivad vajaduse tuua väärtuspakkumuse keskmesse nii rahastaja kui ka külastaja. Rõhutatult mittetulunduslike organisatsioonidena on muuseumid paljuski täna ühiskonna teenistuses, luues väärtust oma unikaalsel ajaloomälu kogul, säilitaval, uurival ja esitaval moel. Autori hinnangul on muuseumitel võimalik sõnastada ühiskonnale suunatud väärtuspakkumus ning defineerida peamised kasusaajad, tuginedes eelkõige oma missioonile. Muuseumitel on võimalik küsimus püstitada selliselt, et küsitakse, millist muutust ja kelle suunas soovib muuseum tänu oma tegevusele ühiskonnas näha. Sõnastades soovitud muutusi iseloomustavad tunnused ja kasusaajad, saab paika panna ka mõõdikud ning seeläbi käsitleda muutuste mõju ühiskonnale. Hea tahtmise korral saab muuseumi rahastaja mõju tulemust arvestada ka muuseumi tulevaste rahastusotsuste langetamisel.

Vaatamata asjaolule, et muuseumid oma olemuselt on mittetulundusorganisatsioonid, kasvab omatulu teenimise olulisus järjest. Omatulu teenimise seisukohast on oluline elamusliku külastuskeskkonna loomine, mis vastaks muuseumi ambitsioonidele, konkureerimaks elamusteenuste turul. Muuseumite võimekus omatulu teenimisel on autori hinnangul väga erinev. Suurimad probleemkohad on seotud piiratud ressursidega kas taristu ja/või personali ning kompetentside osas. Töö autori poolt tajutav ressursipuudus müügi- ja turundusfunktsioonide mehitamisel on ka põhjuseks, miks on mõistlik kasutada ärimudelit väärtuse loomise töövahendina. Käesolevas töös analüüsi vahendina kasutatud Osterwalderi ja Pigneuri ärimudeli lõuendi meetoodika võimaldab kaardistada kõik olulised tegurid ja nendevahelised seosed, mis on vajalikud väärtuspakkumuse välja arendamiseks. Oskusliku planeerimise puhul on võimalik selgitada välja ka kitsaskohad ja puudused ning vastavalt sellele muuseumi eesmärged ja tegevusi korrigeerida. Autori hinnangul võimaldab ärimudeli lõuendi loogika vastavalt vajadusele organisatsioonile väärtust luua sarnaselt käesoleva tööga käsitleda väga üldisel

tasemel. Samas on võimalik seda kasutada väga detailsel tasemel, analüüsivõimeks mikrotasandi tegevusi. Paindliku ja dünaamilise süsteemina saab ärimudeli lõundit kasutada mistahes uue idee valideerimiseks, et otsustada, kas sellele on olemas ostja ja muuseumi poolt ka ressursid ning rakendaja. Ärimudeli meetodika kasutamine lisab autori hinnangul muuseumi planeerimisprotsessi kindlasti paindlikkust ning dünaamilisust.

Töös paralleelselt käsitletud muuseumite innovatsioonivõimekuse teema aktuaalsus väljendub eelkõige trendides, kuhu progressiivsed muuseumid täna maailmas liiguvad. Nii külastuskeskkonna vaates kui ka tervikuna on muuseumite arengus näha trende, mis on mõjutatud uute tehnoloogiate ja intellektuaalomandi kasutuselevõtust, aga ka sotsiaalmeedia arengutest ja elustiilitrendidest. Muuseumid külastuskeskkondadena peavad järjest enam kohanduma külastajate ootuste ja vajadustega nii huvide, elustiili kui ka olmeliste vajaduste tasandil. Elamusliku külastuskogemuse pakkumiseks ei piisa ainult atraktiivse näituse korraldamisest, kõik külastaja teekonna etapid peavad olema lõpuni läbi mõeldud ning asjakohaselt sisustatud. Ainult selliselt toimides on võimalik järjest suurenevas konkurentsituatsioonis jätkusuutlikult tegutseda.

Eesti muuseumite arengud käesolevas töös uuritud muuseumite näitel on enim mõjutatud riigi kultuuripoliitikast ja rahastamismudelitest. Ainsana eristus eramuuseum Vabamu, kus tulenevalt väiksemast riigi tegevustoetusest oli käsitus rahastuse kaasamisele erinevam ning laiapinnalisem. Kuivõrd enamiku uuritud muuseumite puhul on põhirahastajaks riik või kohalik omavalitsus, keskendub kogu muuseumite planeerimisloogika valdavalt seadustes ja määrustes esitatud rahastustingimustele. Autori hinnangul pärsib see aga oluliselt omatulu teenimisega seotud tegevuste väljaarendamist, sest ressursid on suunatud riikliku tellimuse täitmiseks. Autori hinnangul on enamiku uuritud muuseumite puhul omatulu ambitsioonikus madal – tegutsetakse väga piiratud ressursside tingimustes ning potentsiaal on suures osas kasutamata. Muuseumi kui mäluasutuse funktsioone täites ei ole see probleemiks, sest mäluasutuse funktsioone riik või omavalitsus valdavalt ka toetab. Muuseumi kui atraktsiooni puhul tuleb autori hinnangul ambitsioonide lattu seada kõrgemale ning tagada konkurentsivõimeline asjakohaste kompetentside ning ressursside olemasolu ja kasutus kogu külastaja teekonna lõikes. Autori hinnangul on muuseumitel vaja ennast täpsemalt mäluasutuse ja atraktsiooni skaalal positsioneerida ning vastavalt sellele teha otsused väärtuspakkumuse väljaarendamiseks.

Töö autori hinnangul tuleb kokkuvõtvalt tunnistada, et külastajate ootused muuseumitele muutuvad järjest nõudlikumaks ning konkurentsipüsimeks tuleb elamuslikkuse nimel järjest enam pingutada. Muuseumid nii turismi-, haridus- kui ka teadusasutustena seisavad muutusi eeldavate väljakutsete ees, seda üle maailma. Kas ja kuidas need väljakutsed vastu võetakse ja ületatakse, sõltub sellest, millises küpsusfaasis on turg konkreetses riigis ja milline on muuseumite asukohariigi muuseumite rahastamise mudel. Kui omatulu teenimise eesmärgid on kõrged, peavad muuseumid panustama ka atraktiivse külastuskeskkonna ja lisateenuste arendusse, vastasel juhul ei ole nad turul konkurentsivõimelised võrdluses teiste atraktsioonide jm rekreatiivse iseloomuga teenustega. Riigi toetusel tegutsevad muuseumid saavad endale lubada suuremat vabadust haridus- ja teadustegevuse suunal ning võivad loobuda kommertsliku ning meelelahutusliku sisuga tegevustest, jäädes külastuskeskkonna arendamisel piiridesse, mis haakub otseselt ja ainult muuseumi kui mäluasutuse väärtusruumi ja tegevuseesmärkidega.

VIIDATUD ALLIKAD

1. *Are you feeling it? Why consumer companies must master the experience economy*. World Economic Forum. Report. <http://reports.weforum.org/digital-transformation/moving-to-the-next-level-the-experience-economy/>. 08.12.2019
2. Atelier des Lumières. <https://www.atelier-lumieres.com/> 10.04.2020
3. Bellman, R., Clark, C.E., Malcolm, D.G., Craft, C.J., and Ricciardi, F.M. (1957). *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*. *Operations Research*, Vol. 5, No. 4, lk. 469–503.
4. *Beyoncé and Jay-Z help Louvre museum break visitor record in 2018*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2019/jan/03/beyonce-jay-z-help-louvre-museum-break-visitor-record>; 10.04.2020
5. Beyoncé, Jay Z. „*Apeshit*“. <https://www.youtube.com/watch?v=kbMqWXnpXcA> 10.04.2020
6. Charr, M. (2019). *What we can learn from Pop-Up Museums? Best practice and ideas from Instagram friendly experiences*. MuseumNext. <https://www.museumnext.com/article/what-we-can-learn-from-pop-up-museums-best-practice-and-ideas-from-instagram-friendly-experiences/> 05.04.2020
7. Chesbrough, H. (2003). *The Era of Open Innovation*. MIT Sloan Management Review. Vol 44, No 3.
8. Coates, C. (2019). *What are Mindful Museums and how can they help us with our mental health?* MuseumNext. <https://www.museumnext.com/article/being-mindful-in-the-museum/> 05.04.2020
9. Coblenz E., Normandin F., Poisson-de Haro S., (2014). *Sustaining Growth through Business Model Evolution: The Industrialization of the Montreal Museum of Fine Arts (1986–2012)*. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 44: 126–144.

10. Coblenz, E., Sabatier, V. (2014). *Articulating Growth and Cultural Innovation in Art Museums: The Louvre's Business Model Revision*. International Studies of Management and Organization
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/IMO0020-8825440401>
 16.01.2020
11. Dubai's „Museum of the Future“ seeks new technologies with accelerator programme.
<https://www.attractionsmanagement.com/index.cfm?pagetype=news&codeID=337738>. 25.01.2020
12. Dubai's Museum of the Future plans high-tech visitor experiences. Arabian Business. <https://www.arabianbusiness.com/technology/396178-wkd-dubais-museum-of-the-future-seeks-high-tech-visitor-experiences>
13. Dümcke, C. (2015) *Raport: European Expert Network on Culture (EENC): New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*.
<http://www.interarts.net/descargas/interarts2540.pdf> 28.01.2020
14. Edelman, J. R. (2015). *Tourist Attractions: From Object to Narrative*, Channel View Publications
15. *Eesti loomemajanduse olukorra uuring ja kaardistus*. (2018).
 Konjunkturiinstituut. Kultuuriministeerium.
https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/1._eesti_lm_olukorra_uuring_ja_kaardistus_yldosa.pdf 14.12.2019
16. Eid, H. (2019). *Museum Innovation and Social Entrepreneurship: A New Model for a Challenging Era*. Routledge Research in Museum Studies. Kindle
17. Falk, J., Sheppard, B., (2006). *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions*. Kindle
18. *Getting cultural heritage to work for Europe 2015*. Euroopa Komisjon.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b01a0d0a-2a4f-4de0-88f7-85bf2dc6e004> 14.11.2019
19. Goldman, D., Marchessou, S., Teichner, W. (2017) *Cashing in on the US experience economy*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/cashing-in-on-the-us-experience-economy> 08.12.2019

20. Happy Place. <https://www.happyplace.me/> 12.04.2020
21. Helme, Sirje. (SA Eesti Kunstimuuseum). Autori intervjuu. Helisalvestis.
Tallinn, 04. märts 2020
22. ICOM (International Council of Museums) <https://icom.museum/en/> 10.04.2020
23. Jakobson, Jane. (EAS turismiarenduskeskus). Autori intervjuu. Helisalvestis.
Tallinn, 25. märts 2020
24. *JAY-Z and Beyoncé at the Louvre*, <https://www.louvre.fr/en/routes/jay-z-and-beyonce-louvre>
25. Jensen, A.B. (2014) *Do we need one business model definition*. Journal of Business Model, vol 1 no 1
26. Kalm, Ülo. (SA Rannarootsi Muuseum). Autori intervjuu. Protokoll. Haapsalu, 09. märts 2020
27. Kaplan, S. (2011) *Business Models Aren't Just For Business*. HBR <https://hbr.org/2011/04/business-models-arent-just-for> 10.04.2020
28. Kistler-Ritso Eesti SA. *Vabamu Development Plan 2020–2024*.
29. Kultuuriministeeriumi kodulehekül. <https://www.kul.ee/et/eesmargid-tegevused/muuseumid>
30. *Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020*. Kultuuriministeerium. <https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/kultuur2020.pdf> 10.04.2020
31. Latham, K., Simmons J. (2014). *Foundations of Museum Studies: Evolving Systems of Knowledge*. ABC-CLIO. Kindle Edition.
32. Leask, A, (2008) *The Nature and Role of Visitor Attractions in Managing visitor attractions*. Second Edition. Alan Fyall, Brian Garrod, Anna Leask, Stephen Wanhill. (lk. 3–15). Abington: Butterworth-Heinmann.
33. Leask, A. (2009) *Progress in visitor attraction research: Towards more effective management*, Tourism Management.
34. Meema, Reti. (Tallinna Linnamuuseum). Autori Skype intervjuu. Helisalvestis. 19. märts 2020
35. *Meet Vincent van Gogh*, <https://meetvincent.com/>
36. Mitchell, B. (2019). *Natural History Museum runs yoga under the moon wellness sessions*. Blooloo; <https://blooloo.com/news/natural-history-museum-wellness-yoga-moon/> 05.04.2020

37. Mitchell, B. *Wellbeing and wellness – how theme parks, museums and aquariums are offering more health services than ever*. blooloop.
<https://blooloop.com/features/wellbeing-wellness-mental-health/>
38. Museum of Ice Cream. <https://www.museumoficecream.com/>
39. *Museum of the Moon*. <https://my-moon.org/>
40. Muuseumiseadus. <https://www.riigiteataja.ee/akt/110072013001> 08.04.2020
41. *Natural History Museum runs yoga under the moon wellness sessions*.
<https://blooloop.com/news/natural-history-museum-wellness-yoga-moon/>
42. Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J. (2019). *Business Models (State of the Art in Business Research)*. Taylor and Francis. Kindle Edition.
43. Okupatsioonide ja vabaduse muuseum Vabamu kodulehekülg
<https://www.vabamu.ee/>
44. Osterwalder, A. (2016). *The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas For Mission-Driven Organizations*.
<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations> 04.04.2020
45. Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2010/2014) *Ärimudeli generatsioon/Business Model Generation*. Eesti Rahvusraamatukogu/Inc Hoboken New Jersey
46. Palamuse muuseumi kodulehekülg <https://www.palamusemuuseum.ee/>
47. Pärn, Anton. (SA Haapsalu ja Läänemaa muuseumid). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 25. veebruar 2020
48. Rahu, Marge. (SA Eesti Meremuuseum). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 05. märts 2020
49. Raisma, Mariann. (Tartu Ülikooli Muuseum). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 24. märts 2020
50. Rannarootsi Muuseumi kodulehekülg <https://www.aiboland.ee/>
51. *Rannarootsi Muuseumi strateegia 2016–2020*
52. Reismaa, Marju. Kultuuriministeerium. Autori Skype intervjuu. Helisalvestis. 26. märts 2020
53. Richards, G. (2001). *The Development of Cultural Tourism in Europe / Cultural Attractions and European Tourism*. CAB International

54. Riigieelarvest Kultuuriministriumile muuseumite tegevustoetuseks eraldatud vahendite taotlemise ja määramise kord. Riigi Teataja.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/110072013073?leiaKehtiv> 08.04.2020
55. Rääbis, Mirjam. Muinsuskaitseamet Autori Skype intervjuu. Helisalvestis. 23. märts 2020
56. SA Eesti Kunstimuuseumi arengukava 2017–2020
57. SA Eesti Kunstimuuseumi kodulehekül. <https://kunstimuuseum.ekm.ee/>
58. SA Eesti Kunstimuuseumi majandusaasta aruanne 2018
59. SA Eesti Meremuuseumi arengukava 2019–2023
60. SA Eesti Meremuuseumi kodulehekül. <http://meremuuseum.ee/>
61. SA Eesti Meremuuseumi majandusaasta aruanne 2018
62. SA Eesti Vabaõhumuuseumi kodulehekül. <https://evm.ee/est/avaleht>
63. SA Eesti Vabaõhumuuseumi arengukava
64. SA Eesti Vabaõhumuuseumi majandusaasta aruanne 2018
65. SA Haapsalu ja Läänemaa Muuseumite arengukava 2018–2022
66. SA Haapsalu ja Läänemaa muuseumite kodulehekül <https://www.salm.ee/>
67. SA Haapsalu ja Läänemaa Muuseumite majandusaasta aruanne 2018
68. Swarbrooke, J. (2002) *The Development and Management of Visitor Attractions* (2nd edn). Oxford. Butterworth-Heinmann.
69. Tallinna Linnamuuseumi kodulehekül. <https://linnamuuseum.ee/tlm-organisatsioon/avalik-teave/>
70. Tallinna Linnamuuseumi põhimäärus. <https://linnamuuseum.ee/tlm-organisatsioon/avalik-teave/tallinna-linnamuuseumi-pohimaarus/>
71. Tallinna Linnamuuseumi tegevusaruanne 2018.
<https://www.linnamuuseum.ee/wp-content/uploads/2019/01/TLM-2018.-a-tegevuse-aruanne.pdf>
72. Tartu Mänguasjamuuseumi kodulehekül <https://www.mm.ee/et>
73. Tartu Mänguasjamuuseumi strateegiline arengukava 2019–2023
74. Tartu Ülikooli Muuseumi aastaaruanne 2018
75. Tartu Ülikooli Muuseumi arengukava 2019–2023
76. Tartu Ülikooli Muuseumi kodulehekül <https://www.muuseum.ut.ee/>
77. teamLab; www.teamlab.art

78. Tegelmann, Arne. (Palamuse Muuseum). Autori intervjuu. Helisalvestis.
Palamuse, 20. märts 2020
79. Telve, Keiju. (Vabamu). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 05. märts 2020
80. *The Business Model of the Nonprofit Museum*. (2018)
<https://www.sothebysinstitute.com/news-and-events/news/the-business-model-of-the-nonprofit-museum/> 21.01.2020
81. The Happy Museum. <https://happymuseumproject.org/> 10.04.2020
82. *Theme Index and Museum Index: The Global Attractions Attendance Report*.
TEA/AECOM 2018. <https://aecom.com/theme-index/> 10.04.2020
83. The Museum of the Future. <https://www.museumofthefuture.ae/> 11.04.2020
84. *Trendswatch 2018*. The Second Edition. Center for the Future of Museums.
<https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-2018-the-planning-edition/> 10.04.2020
85. Vaaro, Triin. (Tartu Mänguasjamuuseum). Autori telefoni intervjuu.
Helisalvestis. 19. märts 2020
86. Värk, Evelin. (SA Eesti Vabaõhumuuseum) Autori intervjuu. Helisalvestis.
Tallinn, 03. märts 2020
87. *Welcome to the Future*, Attractions Management.
<https://www.attractionsmanagement.com/index.cfm?pagetype=featuresonline&codeID=33766>

LISAD

Lisa 1. Dokumendi analüüsi tulemuste kaardistus

Nimi	Missioon	Visioon	Väärtused	Eesmärgid	Tegevused/teenused	Kanalid	Teenused/pakkumised	Sihtrühmad
SA Eesti Vabaõhumuuseum (1)	Innustame ja õpetame inimesi väärtustama ja vastutustundlikult säilitama maaehituspärandit ning hindama traditsioonilist elulaadi. Aitame kaasa Eesti muuseumide kogude säilitamisele ja digiteerimisele.	Oleme ehedat ja elavat, harivat ja elamuslikku kogemust pakkuv ainulaadse keskkonnaga külastajasõbralik maa- arhitektuurimuuseum. Meie tegevuse kaudu huvituvad inimesed üha enam oma juurtest ning Eesti ainelisest ja vaimsest kultuuripärandist.	Lugupidamine Koostöö Eesmärgistatus Usaldusväarsus	1) Muuseum pakub elamuslikku, sisukat ja peresõbralikku külastuskogemust. 2) Sihtasutus on valdkonnas hinnatud teadus- ja kompetentsikeskus. 3) Muuseumi kogud ja museaalhooned on vastutustundlikult hoitud. 4) Eestis on kättesaadavad tippasemel kultuuripärandi konserveerimis- ja digiteerimisteenused. 5) Sihtasutusel on ühte hoidev, motiveeritud ja arenev kollektiiv.		Koduleht Facebook Twitter	Hooajalised muuseumitunnid Aastaringised muuseumitunnid Praktilised koolitused Konverentsid ja seminarid Näitused Tellitud üritused Sünnipäevad Pulmad Seminarid Jõulupeod Muud üritused Broneeri koht (koduleheküljel)	
Tartu Ülikooli Muuseum (2)	... säilitada, täiendada ja teha kättesaadavaks Tartu Ülikooli loodus- ja humanitaar-teaduslikke kolleksioone, ajaloo-, kunsti- ja kultuuripärandit; arendada rahvusvahelisel tasemel teadustööd oma kogudele vastavates valdkondades loodus-, ajaloo- ja kunstiteaduses; väärtustada teadus-, loodus- ja kultuuripärandit, rakendades selle hariduslike eesmärkide täitmiseks; aidata kaasa looduse, keskkonna ja tervise hoidmisele ning säästlikele rakendustele.	... on olla silmapaistev loodus-, kunsti- ja teadusajaloo muuseumikompleks ning riiklikult ja rahvusvaheliselt oluline teadusasutus, mis teeb teadusuuringuid ja ekspertiise, tutvustab kultuuripärandit, pakub huvi- ja formaalharidust toetavaid programme.	Avatus Professionaalsus Eesmärgipärasus (arengukava)	1. TUM on Eesti kümne kõige külastatavama muuseumi hulgas. 2. TUM-i kogud on professionaalselt säilitatud ning kättesaadavad 3. TUM on võrdväärne koostööpartner nii ülikoolile kui teistele uurimis- ja õppeasutustele Eestis ja välismaal. 4. Haridusprogrammide ning teaduse populariseerimise kvaliteet ja hulk on tõusnud. 5. TUM on parim töökoht inspireerivas keskkonnas ning loovas meeskonnas Eesti parimas ülikoolis. 6. TUM taristu on korrastatud ning aktiivses avalikus kasutuses. (arengukava)	- Teaduse populariseerimine ja haridusprogrammid - Hullu teadlasega seotud tegevused - Avalikkusele suunatud tegevused - Muuseumipood - Teised omatulu teenused (arengukava)	Koduleht Facebook Instagram	Muuseumitunnid Ekskursioonid Üritused Sünnipäevad Ekspertimendihommikud Eriprogrammiga suurüritused (koduleheküljel)	Pered Õpilased Turistid (arengukava)
SA Eesti Kunstimuuseum (3)	Eesti Kunstimuuseumi missioon on sütitada inimestes huvi kunsti ja kultuuri vastu ning olla visuaalkultuuri valdkonna arendaja, mõtestaja ja eestkõneleja. Missiooni elluviimiseks hoiab, täiendab, uurib, vahendab ja väärtustab EKM Eesti suurimat ja olulisimat kunstikogu.	EKM on kogu regiooni üks hinnatumaid visuaalkultuurikeskusi, kus põimuvad traditsioonid ja uuenduslikud lahendused. EKM on rohkem kui muuseum, EKM on Eestis üks olulisemaid kunstivaldkonna eestvedajaid ja arvamusiidreid selle kõikides väljendusvormides. Jne.	- Armastus oma valdkonna vastu - avatus koostööle - professionaalsus ja usaldusväarsus	- EKM on visuaalkultuuri valdkonna keskus, Eesti kunsti eestvedaja ja arendaja. - EKM on mitmekülgne, sisukat ja kaasahaaravat külastuskogemust pakkuv muuseum, mis suudab edukalt kõnetada kogu ühiskonda. - EKM on rahvusvaheliselt tunnustatud kunstorganisatsioon, hinnatud koostööpartner paljude riikide kunstimuuseumidele. - EKM-i kogud on esinduslikud ja pidevalt täienevad, hästi hoitud ja põhjalikult uuritud.	Sõnastatud arengukavas eesmärkide kaudu.	Koduleht Facebook YouTube E-pood	Sihtrühma ja muuseumi põhised pakkumused koduleheküljel Ekskursioonid Programmide kaubandus E-pood Toitlustus Ekspertteenused Sünnipäevakorraldus	Üksikülastaja Laps ja pere Õpetaja Seltskond

				- EKM on kaasaegne, tõhusalt toimiv ja ühtse identiteediga organisatsioon, mis on valdkonnas hinnatud tööandja.				
Läänemaa Muuseumid (4)	Märksõnapilv arengukavas.			Sihtasutus Haapsalu ja Läänemaa Muuseumid (edaspidi SA HLM) põhikirjalised eesmärgid on: 1. Läänemaa ja Haapsalu linna kultuuri- ja looduspärandi ning Eesti side ja raudtee ajaloo tutvustamine ja populariseerimine; 2. Haapsalu linna ja piirkonna konkurentsivõime tugevdamine.	Ekspositsioonid Kogud Haridus- ja teadustegevused Kommunikatsiooni- tegevused Organisatsiooni arendamine (arengukava)	Koduleht FB Instagram E-pood TripAdvisor	Näitused Ekspositsioon Laste mänguväljak Pood Kohvik Sünnipäevad Jõulupeod Seminarid Koolivaheaeg Muuseumiöö (koduleht)	Lasteaiad Koolid Grupid (koduleht)
Eesti Meremuuseum (5)	Eesti Meremuuseum on Eesti merekultuuri ja merendusajaloo koguja, säilitaja, uurija ja tutvustaja. Meie missioon on kasvatada inimeste teadmisi, austust ning armastust mere vastu.	Meremuuseum on meeldejäävate lugude jutustaja.	Mõttejulgus ja avatus Koostöö Vastutustunne	Eesti merenduse ajalooga seotud materjali kogumine, säilitamine, uurimine ning vahendamine hariduslikel, teaduslikel ja elamuslikel eesmärkidel, lähtudes neljast strateegilisest eesmärgist: - Muuseum on meeldejäävate lugude jutustaja, mis kõnetavad külastajaid nii Eestist kui mujalt; - Muuseum on mitmekülgne hariduskeskus; - Muuseum on hinnatud merendusajalookeskus; - Muuseum on efektiivselt juhitud ja majandatud uuenduslik organisatsioon.	Sõnastatud arengukavas eesmärkide kaudu	Koduleht Facebook Instagram YouTube TripAdvisor	Firmapeod ja vastuvõetud Laste jõulupeod Seminarid Pidulikud tähtpäevad Laste sünnipäevad (Koduleht)	Huvilised Lastega pered Firmad Giidid (koduleht)
Tallinna Linnamuuseum (6)					Fikseeritud põhimääruses	Koduleht Facebook Instagram	Näitused Muuseumitunnid Töötoad Elamusprogrammid Ekskursioonid Ürituste korraldamine Ruumide rentimine Pildistamine ja filmimine	Külastajad
Vabamu (7)	Okupatsioonide ja vabaduse muuseum Vabamu on koht, mis kõneleb Eesti rahva lugu okupatsioonidest vabaduseni, inspireerib inimesi vabadust hoidma ja selle eest seisma. Harime, kaasame ning innustame Eesti inimesi ja külalisi mõtlema lähimineküsimuste üle, tunnetama vabaduse haprust ning seisma vabaduse ja õigluse eest. (koduleht)		Kõnetav minevik Liigutavad lood Ühendav arutelu Julge arvamus			Koduleht Facebook Instagram Vimeo TripAdvisor	Püsinäitused Muuseumitund Hariduslik elamus Ekskursioon	Külastajad
Tartu Mänguasjamuuseum (8)	Tartu Mänguasjamuuseum on armastatud külastuspaik kõigile, kes tahavad nautida, mõtestada ja meenutada lapsepõlve ning arendada ennast ja oma lapsi ajaloolises hubases keskkonnas. Muuseum inspireerib erinevaid põlvkondi ühiselt aega veetma, tundma huvi	Tartu Mänguasjamuuseum on Euroopa unikaalseim perekeskus: usaldusväärne ja omanäoline kohtumispaik, kus on võimalik end tunda turvalise ja õnnelikuna ning mis pakub külastajate ootustele vastavaid tegevusi.	Kooskasvamine Lapselik mängurõõm Inimlikkus Hoolivus Sõbralikkus	Mänguasjamuuseum on: 1. laste- ja perekeskus, 2. kompetentsikeskus, 3. külastuskeskus, 4. kogemusõppekeskus. 5. õnnelike töötajate keskus.	Sõnastatud arengukavas tegevuste kaudu.	Koduleht Facebook	Näitused Teater Mängutuba Üritused Programmide Sünnipäeva- ja jõulupeod	Väikelastega pered Lastegrupid

	kultuuripärandi vastu ning looma positiivseid elamusi.							
Rannarootsi Muuseum (9)	Rannarootsi Muuseumi missioon on ainulaadse eestirootsi kultuuripärandi kogumine, hoidmine, uurimine ja esitlemine ning selle kaudu elava ajaloomälu edasikandmine.			Rannarootsi Muuseumi eesmärgiks on tegeleda Lääne-Eesti saarestikul ja mandriosal asunud eestirootslaste ajaloo ja kultuuripärandi uurimise, säilitamise ja tutvustamisega.	Kogumine ja säilitamine Teadus- ja haridustöö, näitustegevus Kommunikatsioon, turundus ja müük Suhtlus ja koostöö eestirootsluse edendamisel Organisatsiooni arendamine	Koduleht Facebook	Püsinäitused Õpitoad Tegevustoad Sündmused	Eestirootsi kultuurihuvilised
Palamuse Muuseum (10)				Palamuse muuseumi põhiülesanne on 19. sajandi kihelkonnakooli ajaloo ja Oskar Lutsu „Kevadega” seotud kultuuriväärtusliku materjali kogumine, säilitamine, uurimine ning vahendamine hariduslikel, teaduslikel ja elamuslikel eesmärkidel. (Allikas: põhikiri)	Tegevused põhikirjas	Koduleht Facebook	Püsinäitus Programmid Ruumide rent	Haridusasutused Pered

Lisa 2. Intervjueeritavad isikud, intervjuu toimumise aeg, vorm ja kestus.

Organisatsioon	Intervjueeritav	Positsioon	Kuupäev	Intervjuu vorm	Intervjuu kestus
SALM	Anton Pärn	Juhatuse liige	25.02.2020	Kohtumisega intervjuu	1:45
EVM	Evelin Värk	Arendusdirektor	03.03.2020	Kohtumisega intervjuu	1:19
EKM	Sirje Helme	Juhatuse liige	04.03.2020	Kohtumisega intervjuu	1:36
MeM	Marge Rahu	Turundusjuht	05.03.2020	Kohtumisega intervjuu	1:50
Vabamu	Keiju Telve	Tegevdirektor	05.03.2020	Kohtumisega intervjuu	1:38
RaM	Ülo Kalm	Juhatuse liige	09.03.2020	Kohtumisega intervjuu	protokoll
MäM	Triin Vaaro	Direktor	19.03.2020	Telefoniintervjuu	1:40
LiM	Reti Meema	Arendusjuht	19.03.2020	Skype intervjuu	1:10
PaM	Arne Tegelman	Direktor	20.03.2020	Kohtumisega intervjuu	1:15
TÜM	Mariann Raisma	Direktor	24.03.2020	Kohtumisega intervjuu	1:52
Kultuuri- ministeerium	Marju Reismaa	Muuseumiõunik	26.03.2020	Skype intervjuu	0:58
Muinsus- kaitseamet	Mirjam Rääbis	Muuseumivaldkonna juht	23.03.2020	Skype intervjuu	1:38
EAS-i turismi- arenduskeskus	Jane Jakobson	Turismoetuste ekspert	25.03.2020	Skype intervjuu	1:31

Lisa 3. Intervjuu küsimustik – muuseumi esindaja

Hea uuringus osaleja!

Täna, et olete valmis osalema külastuskeskkonna ärimudeleid käsitlevas uuringus. Tuginedes ärimudeli tahvli (*Business Model Canvas*) metoodikale, olen **näidisena** eeltäitnud ärimudeli tahvli infoga, mis on kättesaadav Teie organisatsiooni kohta avalikes allikates – Soovin intervjuu käigus leida vastused all olevatele küsimustele ning muuta / korrigeerida / täiendada ettevalmistatud ärimudeli tahvlit vastavalt Teilt saadud sisendile.

1. Milline on ... muuseumi **väärtuspakkumine** oma peamistele kliendisegmentidele?
 - 1.1. Millised on ... muuseumi tegevuse eesmärgid?
2. Millised on ... muuseumi peamised **kliendisegmendid**?
 - 2.1. Milline oli külastuste dünaamika aastatel 2010–2018? (Võimalusel esitada külastuste dünaamika erinevate kliendisegmentide lõikes)
3. Milliste **kanalite** kaudu ... muuseum suhtleb oma peamiste kliendisegmentidega?
 - 3.1. Milline on kanalite jaotus 2018. aasta näitel?
 - 3.2. Palun hinnake kõigi mainitud kanalite efektiivsust 5-palli skaalal.
(1 – puudulik; 2 – halb; 3 – rahuldav; 4 – hea; 5 – väga hea)
4. Millised on ... muuseumi **kliendisuhted** oma peamiste kliendisegmentidega (segmendid vt küsimus 2)?
 - 4.1. Palun kirjeldage, kuidas ... muuseum loob, haldab, arendab ja hoiab oma kliendisuhteid?
 - 4.2. Palun hinnake kliendisuhete iseloomu / kvaliteeti iga kliendisegmendiga (küsimuses 2) 5-palli skaalal.
(1 – puudulik; 2 – halb; 3 – rahuldav; 4 – hea; 5 – väga hea)
5. Millised organisatsiooni sisemised **ressursid** on ... muuseumi toimimise ja eesmärkide saavutamise eelduseks?
 - 5.1. Palun hinnake iga nimetatud ressursi piisavust 5-palli skaalal.
(1 – puudulik; 2 – halb; 3 – rahuldav; 4 – hea; 5 – väga hea)
 - 5.2. Palun hinnake iga nimetatud ressursi kvaliteeti 5-palli skaalal.
(1 – puudulik; 2 – halb; 3 – rahuldav; 4 – hea; 5 – väga hea)
6. Millised on ... muuseumi toimimiseks vajalikud **põhitegevused**?

Lisa 3 järg.

- 6.1. Palun põhjendage/kirjeldage iga tegevuse seost ... muuseumi eesmärkide ja väärtuspakkumusega.
7. Millised on ... muuseumi toimimiseks olulised välised **panustajad** / **koostööpartnerid**?
- 7.1. Palun põhjendage/kirjeldage iga partneri seost ... muuseumi eesmärkide ja väärtuspakkumusega.
8. Millised olid ... muuseumi **tulude** struktuur ja tulemid a) tegevuste ning b) kliendisegmentide lõikes 2018. aasta näitel (EUR)?
9. Millised olid ... muuseumi **kulude** struktuur ja kulutused a) tegevuste ning b) kliendisegmentide lõikes 2018. aasta näitel?
10. Definitsiooni kohaselt on muuseum ühiskonna ja selle arengu teenistuses alaliselt tegutsev kultuuri- ja haridusasutus, mis ei taotle majanduslikku kasumit, mis on üldsusele avatud ning mille ülesanne on **koguda, säilitada, uurida ning vahendada** inimese ja tema elukeskkonnaga seotud vaimset ja materiaalist kultuuripärandit **hariduslikel, teaduslikel ja elamuslikel** eesmärkidel. Palun hinnake alljärgnevate tegevuste ja eesmärkide olulisust muuseumi väärtuspakkumuse kujundamisel 5-palli skaalal (1 – ei ole oluline; 2 – pigem ei ole oluline; 3 – neutraalne; 4 – pigem on oluline; 5 – on väga oluline).
- | | | | | | | |
|-------|-------------------|---|---|---|---|---|
| 10.1. | Kogumistegevus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.2. | Säilitamistegevus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.3. | Uurimistegevus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.4. | Vahendamistegevus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.5. | Hariduseesmärgid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.6. | Teaduseesmärgid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.7. | Elamuseesmärgid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
11. Palun tooge välja täiendavad asjaolud ja kommentaarid, mis on olulised ... muuseumi ärimudeli kirjeldamisel ja analüüsimisel, kuid mis eelnevas küsimustikus ei kajastunud.

Täna Teid koostöö eest!
Birgit Prikk
Strateegilise juhtimise magistrant
Tartu Ülikool
Majandusteaduskond

Lisa 4. Intervjuu küsimustik – ametnik

Hea uuringus osaleja!

Tänan, et olete valmis osalema muuseumite külastuskeskkonna ärimudeleid käsitlevas uuringus. Soovin intervjuu käigus leida vastused all olevatele küsimustele.

1. Milline on ja võiks olla muuseumi kui külastuskeskkonna **väärtuspakkumine** oma külastajale Muinsuskaitseameti vaates?
2. Millised on ja võiks olla muuseumite peamised **kliendisegmendid/sihtrühmad** Muinsuskaitseameti vaates?
3. Millised on ja võiksid olla muuseumite **kliendisuhted** Muinsuskaitseameti vaates?
4. Millised on muuseumi kui külastuskeskkonna peamised **ressursid** muuseumi toimimise tagamiseks ja eesmärkide saavutamiseks Muinsuskaitseameti vaates?
5. Millised on ja võiks olla muuseumi kui külastuskeskkonna **põhitegevused** Muinsuskaitseameti vaates?
6. Keda näete muuseumite toimimiseks oluliste väliste **panustajate / koostööpartneritena**?
7. Milline on ja võiks olla muuseumite **tulude** struktuur hüpoteetilise või vabalt valitud muuseumi näitel?
8. Milline on ja võiks olla muuseumite **kulude** struktuur hüpoteetilise või vabalt valitud muuseumi näitel?
9. Definitsiooni kohaselt on muuseum ühiskonna ja selle arengu teenistuses alaliselt tegutsev kultuuri- ja haridusasutus, mis ei taotle majanduslikku kasumit, mis on üldsusele avatud ning mille ülesanne on **koguda, säilitada, uurida** ning **vahendada** inimese ja tema elukeskkonnaga seotud vaimset ja materiaalselt kultuuripärandit **hariduslikel, teaduslikel ja elamuslikel** eesmärkidel. Palun hinnake alljärgnevate tegevuste ja eesmärkide olulisust muuseumite väärtuspakkumuse kujundamisel 5 palli skaalal (1 – ei ole oluline; 2 – pigem ei ole oluline; 3 – neutraalne; 4 – pigem on oluline; 5 – on väga oluline).
 - a. Kogumistegevus
 - b. Säilitamistegevus
 - c. Uurimistegevus

Lisa 4 järg.

d. Vahendamistegevus	1	2	3	4	5
e. Hariduseesmärgid	1	2	3	4	5
f. Teaduseesmärgid	1	2	3	4	5
g. Elamuseesmärgid	1	2	3	4	5

Täna Teid koostöö eest!

Birgit Prikk

Strateegilise juhtimise magistrant

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Lisa 5. Ärimudeli lõuendi näidis

Partnerid:	Põhitegevused:	Väärtuspakkumine:	Kliendisuhted:	Sihtrühmad:
	Ressursid:		Kanalid:	
Kulud:			Tulud:	

Allikas: Osterwalder *et al.* 2010: 44.

Lisa 6. Muuseumite tõhustamiskava lähteülesanne

Mis on tõhustamiskava?

Riigieelarve seaduse kohaselt võib Vabariigi Valitsus riigieelarve vahendite planeerimisel koostada tõhustamiskavasid. Seda avalike vahendite tulemuslikuks ja tõhusaks kasutuseks ning riigi toimimise paindlikkuse suurendamiseks.

Tõhustamiskavaga tehakse konkreetsed ettepanekud riigieelarve vahendite mõjusamaks, tõhusamaks ja säästlikumaks kasutamiseks.

Taust:

Eestis on 190 muuseumi 249 külastuskohaga, mis kõik panustavad Eesti mälu talletamisse, mõtestamisse ja vahendamisse. Muuseumid hoiavad ja kujundavad meie identiteedi, räägivad meie lugu nii Eesti elanikele kui ka külalistele. Muuseumide missioon on hoida kultuuri ajalist pidevust, olla minevikukogemuse siduja tulevikuga. Muuseumidel on oluline sotsiaalne ja majanduslik mõju. Neil on suur potentsiaal haritud, tolerantsema ja avatuma ühiskonna loomisel. Muuseumid panustavad inimeste heaolusse ning on loovuse ja uute ideede allikaks.

Kultuuriministeeriumi haldusalasse kuulub 7 riigimuuseumi ja 13 riigi osalusel asutatud muuseumide sihtasutust. Teiste ministeeriumide haldusalas on veel 4 riigimuuseumi (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Keskkonnaministeerium, Kaitseministeerium, Siseministeerium) ja 1 riigi osalusel asutatud muuseumide sihtasutus (Maaeluministeerium). Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalas olev Eesti Kirjandusmuuseum ei ole muuseum muuseumiseaduse mõistes, vaid teadus- ja arendusasutus, mis täidab rahvuslike humanitaarteaduste keskarhiivi ning arhiiviraamatukogu ülesandeid.

Riigiga on lisaks seotud veel 5 muuseumi, mis ei ole ei riigimuuseumid ega riigi sihtasutused, kuid mis kasutavad riigile kuuluvaid muuseumikogusid ning saavad riigieelarvest suures mahus tegevustoetust.

Muuseumide omavad ka kohalikud omavalitsused (67 kohaliku omavalitsuse muuseumi 2018 seisuga) ning kolmanda sektori organisatsioonid ja üksikisikud (84).

Viimase kümnendi jooksul on riigi poolt hallatavate muuseumide võrgustikus tehtud ulatuslikud organisatsioonilised [ümbekorraldused](#). Osa varasematest riigimuuseumidest toimivad nüüd riigi või koos kohalike omavalitsustega (KOV) moodustatud eraõiguslike juriidiliste isikutena (sihtasutused), osa on antud koos riigipoolse toetusega KOV-ide hallata. Organisatsioonilistele muutustele eelnesid või on toimunud samal ajal märkimisväärsed investeeringud muuseumitaristusse, mille puhul on lisandunud nii hoidla- kui ka näitusepindasid. Paralleelselt muutustega muuseumivõrgustikus on riigi tasandil toimunud erinevad konsolideerimised riigivara haldamisel (RKAS), riigi raamatupidamise korralduses (RTK), riigi infosüsteemide arendamisel (RMIT, RIK), mis kõik puudutavad ka muuseumide tegevust ja nende rahastamist.

Lisa 6 järg

Tõhustamiskava “Muuseumide rahastamine riigieelarvest” lähteülesanne:

PROBLEEM

1. Sõnastamata on riigi ootused muuseumide väljundnäitajatele ning majanduslikule ja ühiskondlikule mõjule.
2. Rahastamispehiohted on ebaselged: miks riik rahastab just neid muuseume, mida ta rahastab, ja miks just sellise summaga? Ei ole ühtset metoodikat konsolideeritud tugiteenuste ja konsolideerimata tugiteenuste võrdlemiseks.

EESMÄRK

Muuseumide tõhustamiskava koostamise eesmärk on:

1. analüüsida:
 - muuseumide tegevuse eesmärgistamist nende endi poolt (arengukavade analüüs),
 - muuseumide majandusliku ja ühiskondliku mõju ning tõhususe hindamise võimalusi,
 - muuseumide praegust rahastamist ning kulude ja tulude struktuuri.
2. esitada Vabariigi Valitsusele märtsis 2021 konkreetseid ettepanekuid tulemuspehise ning jätkusuutliku rahastamissüsteemi loomiseks. Võimalikud leitavad vahendid suunatakse muuseumivaldkonna edendamiseks.

Eesmärgi saavutamist hinnatakse läbi järgmiste alaeesmärkide:

1. sõnastatud on riigi eesmärgid ja pehiohted muuseumide rahastamisel;
2. esitatud on soovitud muuseumide majandusliku ja ühiskondliku mõju ning tõhususe hindamismetoodikate kohta;
3. sõnastatud on omaniku- või asutajaootused riigimuuseumidele ja riigi sihtasutuse muuseumidele;
4. esitatud on praeguse rahastussüsteemi muudatusettepanekud, mis muudavad süsteemi tulemuspehisemaks ja jätkusuutlikumaks;
5. esitatud on ettepanekud riigiga seotud muuseumide funktsioonide võimalikeks konsolideerimisteks (sh ühishoidlate rajamine) ning vahendite sisemiseks ümbersuunamiseks.

SUMMARY

BUSINESS MODEL ANALYSIS BASED ON THE EXAMPLE OF THE DEVELOPMENT OF THE VISITORS' ENVIRONMENTS IN ESTONIAN MUSEUMS

Birgit Prikk

According to the author, a business model as an organisation's template for creating value is an essential planning tool for museums. Since museums have diverse funding models and their objectives and activities are varied, their value proposition should be centred on both the funder as well as the visitor. As distinctly non-profit organisations, museums today are largely serving the public and uniquely creating value by collecting, preserving, researching and presenting historical memory. In the author's view, museums could formulate a value proposition aimed at the public and define the main beneficiaries according to their mission. The museums could pose the question in a way that would address the impact they would like their activities to have on society. By naming the characteristics and beneficiaries of desired changes, it is possible to agree on indicators and thus assess the social impact of the changes. It is even possible for the funder to consider this impact in the future when allocating funding to the museum.

Even though museums are essentially non-profit organisations, the importance of own revenue is growing. From this perspective, it is important to create a visitors' environment that offers memorable experiences and corresponds to the ambitions of the museum in order to be competitive in the experiential services market. In the author's view, the ability of museums to gain their own revenue varies greatly. The greatest problems are related to resources in terms of infrastructure and/or staff and competences. The lack of resources for carrying out sales and marketing functions noted by the author is also the reason why it would be wise to use a business model as a value creation tool. The Osterwalder and Pigneur business model canvases used as an analytic tool in this thesis

make it possible to map all the main factors and their connections, which are vital for developing value propositions. Thanks to competent planning, it is possible to identify problems and shortcomings and correct the objectives and activities of the museum accordingly. In the author's view, the logic of a business model canvas allows the organisation to create value according to its needs and, as in this thesis, it can be employed in a very general manner. At the same time, it can also be used at a very detailed level to analyse micro-activities. As a flexible and dynamic system, the business model canvas can be used for validating any new idea to decide whether it would have a buyer and, on the museum side, resources and adopters. In the author's estimation, using a business model would make the planning process of a museum more flexible and dynamic.

The relevancy of the innovation capabilities of museums analysed in this thesis mainly manifests itself in the trends of today's progressive museums. When it comes to the development of both visitors' environments and museums in general, it is evident that the current trends are influenced by the uptake of new technologies and intellectual property as well as the evolution of social media and lifestyle trends. The visitors' environments of museums must increasingly adapt to the expectations and needs of visitors in terms of interests, lifestyles and practical needs. To make the visit a memorable experience, the museum has to go beyond putting on an attractive display; all stages of the visitor's stay must be planned carefully and curated accordingly. This is the only way to operate sustainably in an increasingly competitive environment.

The trends in Estonian museums based on the example of museums researched in this thesis are mostly influenced by the state's cultural policy and funding models. The only exception is the private museum Vabamu; the share of public funding in its operating costs is smaller and therefore it has a different and broader approach to obtaining funding. In the case of most museums analysed in this thesis, the main share of funding comes from the state or the local government, and therefore, the entire planning logic of museums is centred on financing rules set out in legislation and regulations. The author considers this a significant obstacle to developing activities related to own revenue, as all resources are directed towards meeting state demand. In the author's view, own revenue ambitions are modest in the case of most museums included in the research – they are operating with very limited resources and their potential is largely left unused. From the

perspective of museums as memory institutions, it is not an issue, as the state or local government generally funds the museum's operation as a memory institution. However, when it comes to the museum as an attraction, the author sees a need to set the bar higher and ensure competitiveness with relevant competencies as well as the availability and use of resources throughout the visitor's stay. The author sees a need for the museums to position themselves more clearly on the memory institution and attraction scale, and make decisions to develop their value proposition accordingly.

To conclude, the author notes that the visitors are becoming increasingly demanding in their expectations of museums, and more efforts are required to remain competitive. As institutions of tourism, education and research, museums across the world are facing challenges that require change. Whether and how these challenges are met depends on the maturity of the market and the financing model of museums in a specific country. If the museums have set ambitious own revenue targets, they must also contribute more to developing an attractive visitors' environment and additional services, or they will lose their competitive edge in comparison to other attractions and recreational services. State-funded museums can afford more freedom in their education and research activities and put less emphasis on commercial and entertainment activities; when developing their visitors' environment, they can remain strictly within the scope of their values and objectives as memory institutions.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Birgit Prikk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Ärimudelite analüüs Eesti muuseumite külastuskeskkonna arendamise näitel“, mille juhendaja on Krista Jaakson, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Birgit Prikk

20.05.2020