

Ärimudelite analüüs Eesti muuseumide näitel

Birgit Prikk

Sissejuhatus

Muuseumide mõistmine ja käsitlemine on hakanud viimastel kümnenditel oluliselt muutuma. Muuseumid püüavad tänapäeva maailmas säilitada oma ajaloolist väärtusruumi, teisalt leida endale järjest tihenevas konkurentsisis koht ühiskonnas ja ka väärtustav auditoorium.

Muuseumide arendamise kaasaegsed akadeemilised käsitlused keskenduvad eelkõige organisatsioonide ees seisvatele väljakutsetele muutuvus maailmas. Riikide poliitika, omandisuhted, muuseumide tegevust reguleeriv seadusandlus ning ka järjest enam muutuv väärtusruum ühiskonnas annavad piisavalt põhjust uurimistöoks, et saada selgust muuseumide tänastes ja ehk ka homsetes ärimudelites. Konkureerimaks vaba aja ja meelelahutusteenustega, saab kogumise, säilitamise ja uurimisega seotud tegevuste kõrval muuseumide jaoks järjest olulisemaks atraktiivse külastuskeskkonna loomine, et täita ka külastus- ja elamuseesmärke ning teenida mõjusalt omatulu.

Muuseumide ambitsioonikus ja ka ootused neile on väga erinevad. Muuseumid peavad valdavalt võrdselt oluliseks nii teadus-, haridus- kui ka elamuseesmärkide täitmist, samas panustamise võimekus nii ressursside kui ka pädevuse tasandil ei ole alati püstitatud eesmärkide tasemel välja arendatud. See eeldab muuseumidelt põhjalikumat mõtestamist ja enda positsioneerimist muuseumi kui mälu- ja haridusasutuse ja/või muuseumi kui atraktsioonina ning sellele vastava väärtuspakkumise ja ärimudeli välja arendamist ja rakendamist. Uurides muuseumide tegevust reguleerivaid ja/või põhistavaid

alusdokumente, on need valdavalt väga paljusõnalised ja kohati laialivalguvad. Kui küsimustele „mida“ ja „kuidas“ on dokumentides valdavalt vastatud, siis küsimustele „miks“ ja „kellele“ on keeruline konkreetseid ja üheselt mõistetavaid vastuseid leida, seega on ka keeruline mõista, kellele, miks ja millist väärtust muuseum loob. Nendele küsimustele vastamine vajab märksa strateegilisemat vaadet organisatsioonile kui tervikule, kui muuseumide tavapraktika seda täna väljendab.

Muuseumide väljakutsed kaasaegses maailmas

Külastuskeskkondade uurijad John Falk ja Beverly Sheppard väidavad oma raamatus *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions*, et muuseumidel on olnud sajandeid privileeg tegutseda maailmas, mis ei ole olnud sõltuv turu regulatsioonidest. Tänapäevases maailmas on olukord muutumas ning muuseumid peavad hakkama sarnaselt teiste vaba aja tegevusi pakkuvate organisatsioonidega konkureerima külastajate tähelepanu, organisatsiooni nähtavuse ja ka ressursside pärast. Muuseumide juhtide ees on järjest enam äriliste eesmärkide täitmisega seotud väljakutseid. Täna ei piisa enam ainult visiooni, missiooni, strateegia ja tegevuskavade sõnastamisest – jätkusuutlikuks majandamiseks on vaja toimivat ärimudelit. (Falk ja Sheppard 2006: 19)

Tasakaalu leidmine muuseumide ajalooliselt väljakujunenud põhiülesannete – kogumise, säilitamise, uurimise ning avalikkuse ette toomise vahel võetakse järjest enam ja tihedamini jutuks nii muuseumi- kui ka turismiprofessionaalide aruteludes. Swarbrooke (2002: 56) analüüsib muuseumide arengut võrdluses teiste atraktsioonidega ning väidab, et tänapäeva muuseumid tegutsevad täiesti uues keskkonnas. Meelelahutuse pealetungi tulemusena 1980ndatel nõrgenes muuseumide positsioon turul ning eelkõige USA muuseumid asusid oma tegevuspõhimõtteid muutma. Muuseumide ajalooliste tegevuste kõrval hakati enam tähelepanu pöörama külastaja vajadustele ja ootustele. Muuseumid hakkasid pakkuma ka meelelahutuslikku tegevust, mis aitaks täita nii äri- kui ka elamuseesmärke – hakati kaasajastama ekspositsioone, loodi uusi ja uutel tehnoloogiatel põhinevate tegevuskohtadega näitusi, avati heatasemelisi toitlustuskohti ning laiendati oluliselt kaubandustegevuse mahtu ja kvaliteeti. Fookus suunati muuseumi varadelt muuseumi külastajale. Kuna külastajate tähelepanu võitmiseks hakati rohkem tähelepanu pöörama meelelahutusele, siis hakkasid piirid muuseumide ning lõbustus- ja teemaparkide kontseptsioonide vahel ähmastuma.

Euroopas, kus muuseumid tegutsevad üldjuhul mitmesuguste fondide ja riigi toel ning kommertseesmärgid ei ole esiplaanil, on olukord kohati teine. Muudatused sarnaselt USA muuseumidega on küll toimunud, kuid mitte nii kardinaalselt. Siiski, konkurentsist teiste muuseumide ja atraktsioonidega tuleb ka Euroopa muuseumidel leida lahendusi, kuidas paremini majandada. Riigitoetused järjest vähenevad ning seda tuleb kompenseerida omatuluga. Paljud muuseumid, mille tulud sõltuvad turistide külastustest, on juba pidanud oma tegevuses muudatusi tegema (Edelheim 2015: 34).

Edelheim väidab ka, et paljude muuseumiprofessionaalide jaoks ei ole selline areng meelepärane ning liigne turismile orienteeritus devalveerib nende hinnangul muuseumi põhieesmärke ja väärtusi. Ta kutsub seda atraktsiooni juhtimise paradoksiks, mis väljendub selles, et turistid justkui hävitavad seda elamust, mille kogemise nimel nad reisivad (2015: 35). Samal teemal arutleb ka Anna Leask (2009), kelle hinnangul on muuseumid jt pärandkultuuriobjektid ning nende eksponeerimise ja külastamisega seotud eetilised dilemmad juba aastakümneid olnud akadeemilistes ringkondades kriitilise arutelu all. Leask vahendab ka muuseumiringkondades levinud seisukohta, et vaba aja ja turismitööstus ekspuuteerivad pärandkultuuriobjekte (sh muuseume), muutes need kommertseesmärgidel töötavateks atraktsioonideks ning soodustades nende kaubastumist. Leaski hinnangul on suurimaks dilemmaks tasakaalu leidmine külastuseesmärkide täitmise ja pärandobjekti ajaloolise väärtuse säilitamise ja kaitsmise vahel (Carter ja Grimwade 1997; Garrod jt 2006; Timothy ja Boyd 2006; viidatud Leask 2009 kaudu). Leask leiab siiski, et vaatamata mõningatele hoiatavatele näidetele, kuidas kultuuripärand on massiturismi tõttu hävinenud ja/või kahjustunud, on pärandkultuuri seotus turismiga mõjunud kokkuvõttes siiski hästi, luues uusi võimalusi objektidekeskseks rahastamiseks nii riikide kui ka Euroopa tasandil (Leask 2009).

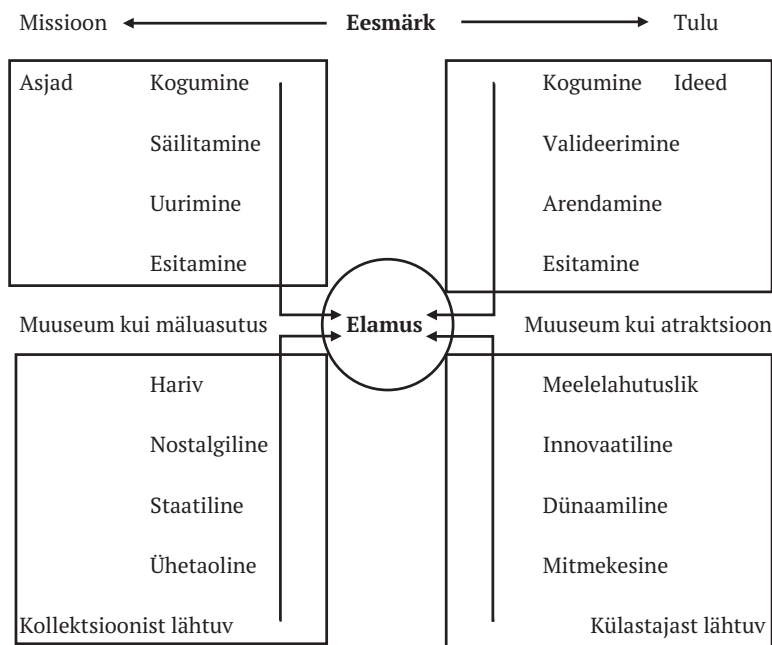
Euroopa Komisjoni 2015. aastal valminud raport „Getting cultural heritage to work for Europe 2015“ toob samuti välja asjaolu, et majanduslikus mõttes on muuseume jt kultuuripärandiobjekte vaadeldud kui kulu ühiskonnale ning sellega kaasnevat finantskoormust talutakse ühiskonna moraalse kohustusena. Muuseumid, 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). Muuseume 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 turismi sihtkoht, nimetatakse raportis kultuuripärandit Euroopa turismitööstuse vundamendiks. Euroopa Komisjon näeb oma raportis siiski vajadust teha senises mõtteviisis oluline muudatus ning leida avaliku ja erasektori koostöös kultuuripärandile (sh muuseumidele) mitmekesisemaid kasutusvõimalusi. Raporti hinnangul on avaliku sektori võimekus kultuuripärandi haldamiseks piiratud ning tuleb kaasata erasektor koos oskustega rakendada kultuuripärandi hoidmisel ja arendamisel kaasaegseid ärimudeleid. (Getting cultural ... 2015)

Muuseum kui mäluasutus või turismiatraktsioon?

Atraktsiooni mõiste on akadeemilistes käsitlustes pigem varieeruv ning kindel definitsioon puudub. Inglise keelsetes allikates on kasutusel mõisted *visitor attraction* ja *tourist attraction*. Mõistete erinevus tuleneb mõistete „külastaja“ ja „turist“ erinevusest, kuna külastajana käsitletakse sihtkohas ühe päeva viibijaid, turistina ka sihtkohas ööbijaid. (Swarbrooke 2002: 9) Siinse artikli kontekstis ei ole nimetatud kahe mõiste erinevus oluline ning eesti keeles kasutatakse läbivat mõistet „atraktsioon“. Artikli autor toetub John Swarbrooke'i (2002) käsitlusele, kus atraktsioonid on rajatised, üksikobjektid või selgelt määratletud geograafilised piirkonnad, mis on kõigile ligipääsetavad ning pakuvad paljudele inimestele lühiajalise vaba aja veetmise sihtkohana huvi. Atraktsioonide tegevuseesmärgid on väga erinevad. Paljud atraktsioonid mängivad olulist rolli looduslike ja ajalooliste pärandpaikade säilitamisel ja kaitsmisel. Teiste fookus on hariduslike eesmärkide täitmisel, pakkudes mitmesuguseid võimalusi kultuuri ja identiteedi ajaloo tutvumisel. Kolmandate eesmärgiks on pakkuda meelelahutust ja vaba aja veetmise võimalusi. (Leask 2008) Viimane käsitlus on enim levinud ja peegeldab ka kõige paremini atraktsioonide tulu teenimisega seotud ambitsioone.

Muuseumi külastus- ja ärieesmärke ning ambitsioonikust saab hinnata muuseumi asetusega skaalal muuseum kui mäluasutus (missioon) ja muuseum kui atraktsioon (tulu) (vt joonis 1). 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.



Joonis 1. Muuseumi kui mäluasutuse ja muuseumi kui atraktsiooni elamuse loomise ja elamuse kogemise võrdlus tuginedes Leaski (2008) ja Swarbrooke'i (2002) atraktsiooni arendamise käsitlustele

Leaski ja Swarbrooke'i järgi tingib 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 küllastaja kui tuluallika huvist. Mäluasutuse missioon seevastu on aga tegeleda valdavalt ajaloomälu ja esemete kogumise, säilitamise ja uurimisega ning pakkuda elamuslikku külastuskogemust uute teadmiste omandamise abil. Tegemist ei ole 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. Seda erisust on oluline kirjeldada põhjusel, et muuseumi väärtuspakkumine ja ka ärimudel on haridusteenuste ja vaba aja teenuste suunal erinev. Kuivõrd vaba aja teenuste turg on järjest enam küllastumas ja konkurents tihenemas, peavad need muuseumid, kelle omatulu teenimise ambitsioonid on kõrged, arvestama teiste atraktsioonide elamustrende ning võtma nende parimaid praktikaid arvesse ka oma eesmärkide püstitamisel ja täitmisel. Elamusliku külastuskogemuse pakkumiseks tuleb muuseumidel kombineerida

nii atraktsiooni kui ka mäluasutuste ressursid (asjad, ideed) nii ideoloogiliselt kui ka füüsiliselt ning anda sellele ressursile esitlustegevuste kaudu nüüdisaegne ja kaasahaarav sisu ja vorm ning inspireeriv lugu, mida jutustada.

Muuseumide ärimudeli ja väärtuspakkumuse muutust sotsiaalse innovatsiooni kaudu käsitleb ka Haitham Eid. Ta tugineb oma analüüsis Henry Chesbrough' 2003. aastal loodud ärimudeli innovatsiooni käsitlemisele, mille Eid toob üle muuseumide valdkonda. Chesbrough' hinnangul on suletud innovatsiooni mudel väga sarnane sellele, kuidas paljud muuseumid tänapäeval ikka veel tegutsevad. Paljudes muuseumides 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. Muuseumide puhul väljendub see selles, et lisaks kuraatornäitustele antakse võimalus ka välistele partneritele olla kaasatud ekspositsiooni loomisse ja arendamisse. (Eid 2019: 36–37) Eid väidab, et avatud innovatsiooni põhimõtete järgmine on oluline, tagamaks muuseumi jätkusuutlikkust. Eraldatuses ja omaette töötamine, mis tuleneb tihti ebakindlusest ja kaitsmise vajadusest, on ebaefektiivne ja ebaproduktiivne. (Samas: 142–143)

Eesti muuseumide ärimudelite uuring

Mõtestamaks kellele, miks ja millist väärtust Eesti muuseumid oma külastajate jaoks loovad ning kuidas ellu rakendavad, on järgnevalt tuginetud artikli autori 2020. aastal Tartu Ülikoolis kirjutatud magistritöö tarvis tehtud uuringule ja järeldustele.

Kultuuriministeeriumi andmetel on Eestis täna 190 muuseumi 249 külastuskohaga. Enne Covid-19 tervisekriisi võõrustasid muuseumid aastas veidi alla 3,4 miljoni külastaja (Kultuuriministeeriumi kodulehekülj). Muuseumide rahastamine toimub eri allikate kaudu – suurimad rahastajad on Eesti riik, kohalikud omavalitsused jm organisatsioonid, kellele muuseumid kuuluvad. Lisaks rahastavad muuseumide tegevust mitmed fondid. Muuseumidel on võimalik teenida ka omatulu.

Uuringus vaadeldi eelkõige muuseume, kus oli aastatel 2010–2019 tehtud investeeringuid külastuskeskkonna arendamiseks kas uue taristu või püsiekspositsiooni näol. Seda põhjusel, et näha, kas investeeringud muuseumi külastuskeskkonda (sh taristusse) on mõjutanud ka muuseumi kui organisatsiooni toimimist ja loogikat. Sõltuvalt uuritava muuseumi omandivormist ja ka suuruselt olid

analüüsitavateks dokumentideks ning andmeallikateks organisatsiooni põhikiri, arengukava, majandusaasta aruanne, kodulehekülj ja avalikud sotsiaalmeedia kanalid.

Dokumentide analüüsi faasis uuriti organisatsioonide andmeid, selgitamaks välja nende missiooni, visiooni, väärtusi, eesmärgid, ressursse, põhitegevusi, kommunikatsioonikanaleid ja majandusnäitajaid sellises vormis ja sõnastuses, mis oli kättesaadav eespool loetletud avalikes dokumentides ja allikates.

Teises uurimisfaasis toimusid intervjuud organisatsioonide esindajatega. Ettepanek uuringus osalemiseks ja kohtumise vormis intervjuuks tehti 18 muuseumi esindajale. Oma nõusoleku 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), Mänguasjumuuseum (edaspidi MäM), Tallinna Linnamuuseum (edaspidi LiM), Palamuse muuseum (edaspidi PaM), Tartu Ülikooli muuseum (edaspidi TÜM). Intervjuu kestuseks planeeriti 1–1,5 tundi. Keskmiselt kujunesid intervjuud 1,5 tunni pikkuseks.

Kuna intervjuude käigus ilmnes mitmeid teemasid, mis viitasid vajadusele käsitleda uurimistöö osana ka Eesti riigi kui poliitika kujundaja ning rahastaja seisukohti, siis tehti intervjuud ka nimetatud teemadega seotud asjakohaste ametnikega Kultuuriministeriumis (edaspidi KuM), Muinsuskaitseametis (edaspidi MuKA) ja EASi turismiarenduskeskuses (edaspidi EAS). Riiklike institutsioonide esindajate intervjuuerimise eesmärgiks oli uurida riigi kui ühe peamise rahastaja ootusi ja seisukohti muuseumide toimimisele ning rahastamisele.

Muuseumide rahastamine ja seda reguleeriv seadusandlus

Eestis on muuseumidel võimalik taotleda oma tegevusteks riigieelarvest toetust vastavalt muuseumiseaduse § 21 kehtestatud korrale. Toetuse saamist reguleerib muuseumiseaduse alusel välja antud rahastamise määrus „Riigieelarvest Kultuuriministeriumile muuseumite tegevustoetuseks eraldatud vahendite taotlemise ja määramise kord“.

KuMi muuseuminõuniku Marju Reismaa väitel on tegevustoetused muuseumidele täiesti vabalt kasutatavad ning praegu ei kirjutata ette, mida riik selle raha eest ootab. Reismaa sõnul püstitavad muuseumid oma eesmärgid ning teevad tegevuskavad ise.

Lisaks sätestavad riigi ootusi muuseumidele ka dokument „Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020 – Kultuur 2020“, „Kultuuriprogramm 2020–2023“ ning täna ka „Kultuuri arengukava 2021–2030“. Muuseumide külastuskeskkonna arendamise teemaga ei tegele ei muuseumiseadus ega ka kultuuripoliitika põhialuste dokument. (Reismaa 2020)

KuMi muuseuminõuniku Reismaa ning MuKA muuseumivaldkonna juhi Mirjam Rääbise intervjuudele tuginedes saab tõdeda, et mõlemad tunnistavad ka riigipoolseid puudujääke muuseumide rahastamise otsustusprotsessis. Reismaa sõnul peaks KuMi algatatud ja käivitatud muuseumide tõhustamiskava pakkuma lahendusi olulisematele muuseumidega seotud probleemkohtadele.

Muuseumide jaoks on KuMi ellu kutsutud algatus igati tänuväärne, kuna võimaldab selgemalt määratleda riigi ootusi muuseumide tegevusele, hinnata muuseumide majanduslikku ja ühiskondlikku mõju ning loodetavasti siduda see ka tulevaste rahastusotsustega.

Muuseumide omatulu teenimise võimalused on samuti seadusega reguleeritud. Lubatud teenuste loetelu on kinnitatud määrusega „Kultuuriministeeriumi hallatavaks riigiasutuseks oleva riigimuuseumi põhitegevusega seotud tasuliste teenuste loetelu“ ning rakendub kohustuslikult kõikidele riigimuuseumidele ning sihtasutuse vormis töötavatele muuseumidele, 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 uuringus ka KuMi 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, teisalt võib seda käsitleda ka saamata jäänud omatuluna, mida konkureerivad atraktsioonid (nt teemapargid) saavad teenida piletimüügit lastele.

Omatulu teenimise võimalused muuseumides

Omatulu teenimiseks on eelkõige vajalik ressursside olemasolu nii kogude kui ka töötajate näol, kes vajalikud tegevused ellu viiksid. Peamiseks piiravaks teguriks on täna ressursid, eelkõige raha, personal ning ka muuseumide taristu potentsiaal. Probleeme muuseumi taristuga möönab ka KuMi nõunik:

Remondivõlg on väga suur riigis tervikuna. /.../ RKAS on selle ka välja arvutanud, et riigi kinnisvara remondivõlg on ca 500 miljonit eurot (2016. a andmed). (Reismaa 2020)

Müügivõimekuse tõstmine oli mitmete vastanute arvates samuti prioriteet. EVMi 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 LiMi arendusjuht:

Vajadus oleks tugiteenuste spetsialistide järele – hankespetsialist, kommunikatsioon, turundus. Kesksed funktsioonid peavad ära katma LiMi seitsme filiaali tegevused. Eelarve piirartuse tõttu ei saa inimesi juurde värvata. Sõltume Tallinna linna eelarvest /.../. (Meema 2020)

MuKA muuseumivaldkonna juht oma intervjuus riigi kui rahastaja kehtestatud personalipiirangute väitega siiski ei nõustunud, eeldusel „et need on muuseumi omatulu teenimise seisukohast olulised ning riigile lisakulusid ei tekita“ (Rääbis 2020). Ka KuMi 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 MuKAst omakorda rõhutas, et mõnel juhul võib vähese ambitsioonikuse taga olla ka muuseumi madal strateegilise juhtimise võimekus.

Uuringu põhjal saab kokkuvõtvalt järeldada, et uuritud muuseumide külastus- ja omatulu teenimise eesmärgid on valdavalt fikseeritud muuseumi arengukavas ja/või tegevuskavas. Seitsme uuritud muuseumi puhul on eeldatavat külastajate arvu tähistavad külastuseesmärgid arengukavas sihtväärtustena arvuliselt eesmärgistatud ja fikseeritud, kolmel muuseumil mitte. Omatulu eesmärgid on sihtväärtuse kaudu fikseerinud viis muuseumi, kolm muuseumi väljendavad seda protsendina eelarvestatud tuludest (vt tabel 1) ja kolme muuseumi puhul on omatulu eesmärgid väljendamata. Muuseumi tegevusi raamistav kehtiv arengukava puudus samuti kolmel

muuseumil – LiMil, RaMil ja PaMil. LiMi arendusjuht tõi muuseumi arengudokumentide ja planeerimistegevuse puuduse põhjusena välja muuseumi keerulised suhted Tallinna ettevõtlusametiga, mistõttu ei ole olnud võimalik pikaajalisi eesmärke vormistada (Meema 2020). RaMi ja PaMi juhtide hinnangul ei ole väikeste muuseumide puhul sihtväärtuste tasemel eesmärgistamine vajalik ning piisab tegevuseesmärkidest (Kalm 2020; Tegelman 2020).

Tabel 1. Muuseumide 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

Omatulu näitusetegevustest

Uuritud muuseumides on külastuseesmärgid ning valdav osa omatulu teenimise võimekusest seotud näituse tegevusega. Muuseumide lähtekoht näituste kavandamisel on erinev. Näituse kommertshuvi (tulusust) peetakse väga oluliseks MeMis.

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)

MäMi ja TÜMi juhid seevastu möönavad, et väikestel muuseumidel 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)

EKMi juht rõhutas missiooni olulisust näituse tegevuses: „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)

MäMi juhi sõnul on neil häid koostöönäiteid muuseumiväliste ressursside kaasamisest näituse tegevusse:

Populaarseim ajutine näitus on Barbie näitus, mida korraldame iga 10 aasta tagant koostöös Barbie maaletoojaga. Nemad omavad autoriõigusi. (Vaaro 2020)

MäMi juhtum on hea näide avatud innovatsiooni põhimõtete rakendamisest muuseumi ja partneri koostöös, kus muuseum kaasab oma eesmärkide saavutamiseks ressursse väljastpoolt organisatsiooni.

Hea näide muuseumi sisemiste ressursside loovast kasutamisest näitustegevuses on tuua TÕMi näitel:

Näiteks oleme ruumipuuduse tõttu avanud valges saalis avahoidla/fondi. Näen avahoidlate arendamist perspektiivikana – kindlasti see on üks tuleviku lahendus muuseumide 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)

Tegemist on tänuväärse algatusega, mis rikastab tänaste küllastajate külastuskogemust 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“ (samas). Vabamu tegevus eramuuseumina peegeldab selgelt eristuvat lähenemist nii väärtuspakkumuse kujundamisele, küllastajate kaasamisele kui ka rahastusele ning tulu teenimisele. Teistest muuseumidest kõrgem omatulu teenimise ambitsioon ja madalam toetuse määr loovad eeldused eristuva lähenemisele nii näitustegevusele kui ka kommunikatsioonile. Vabamu tegevuses on enim näiteid avatud innovatsiooni põhimõtete rakendamisest muuseumis.

Ka MeMi 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 näituse esitlusõigused on plaanis müüa ka välisriikidesse. (Rahu 2020)

Omatulu programmide ja sündmuskorraldusest

Lisaks näituste külastustelt saadavale piletitulule teenivad muuseumid omatulu ka küllastajaprogrammide müügist. Ärimudeleid, kuidas see tegevus on lahendatud, leidub mitmeid. 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 TŪM kiidavad Tartu linna algatust:

Haridusprogrammide arendus toimub tänu koostööle Tartu linnaga. Tartu linna vahendusel saavad Tartu koolid valida muuseumiprogramme oma 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)

Kirjeldataud ärimudel on heaks näiteks teadmiste ajastu põhimõtete rakendamisest Tartu muuseumide haridustegevuses.

Oluline muuseumide omatulu allikas on sündmuskorraldus. Valdavalt väljendub see programmide väljatöötamises, mis rahuldavad kas ettevõtete ja organisatsioonide või eraisikute vajadusi 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 väliialaga muuseumid (EVM, TŪM) pakuvad võimalusi ka pulmade korraldamiseks. MäMi juht siiski möönab, et järjest suurenev konkurents vaba aja teenuste turul on laste sünnipäevaprogrammide 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 muutunud ka väga nõudlikuks. (Vaaro 2020)

Kirjeldataud näide annab tunnistust asjaolust, et väikeste muuseumide tootearenduse, turunduse ning müügi ressurss ja võimekus on piiratud ning konkurentsitihedas sihtrühmas ei ole väärtuspakkumine ning seda võimendavad tegevused turu nõudlusele vastamiseks piisavad.

Omatulu lisateenustest – toitlustus ja kaubandus

Elamusliku külastuskeskkonna loomine eeldab muuseumilt piisavaid ressursse, et arendada välja külastaja jaoks olulised lisa- ja mugavusteenused. Mõtet arendab edasi EASi turismieksperit:

/.../ 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)

Tervikliku ja elamusliku külastuskeskkonna seisukohast on oluline ka toitlustuse ja ostlemisvõimaluste pakkumine külastajatele. Muuseumide lähenemine toitlustus- ja kaubandusteenuse osutamisele on erinev. Valdavalt on uuritud muuseumide toitlustuspinnad antud rendile toitlustusfirmale ja ise toitlustusega ei tegelda põhjusel, et muuseumidel puudub vastav pädevus 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 EVMi toitlustuskontseptsioon tihedalt seotud muuseumikeskkonnaga ning kuna saadakse ise hakkama ja see on muuseumile tulus, ei ole põhjust teenust sisse osta (Värk 2020).

Teistest muuseumidest 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 MäMi juht:

/.../ Teine siseõu on alakasutatud, soov oleks sinna teha klaaskatus ja kasutada seda siseruumina – arendada muuseumi poodi, 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 muuseumide sõltuvust kohalikust omavalitsusest ja muudest ametkondadest ning nende eesmärkidest, mis alati ei pruugi ühilduda muuseumi eesmärkidega omatulu teenimisel.

Uuritud muuseumides, 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). E-müügi kanalite kasutamine muuseumi kaubanduses näitab avatud innovatsiooni põhimõtete rakendamist, luues toodetele alternatiivseid müügikeskkondi.

Lisateenuste müügi osas on võrreldes teiste uuritud muuseumidega erandlikus olukorras SALM. Muuseumijuhi sõnul on nad laiendanud külustuskeskkonda ning pakuvad teenuseid ka väljaspool muuseumi:

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)

Omatulu intellektuaalomandi kasutamisest

Intellektuaalomand kui ressurss ja selle komertsialiseerimine on tänapäeva muuseumides 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 EKMiga Ants Laikmaa teemalise turundusprojekti. Oluline on, et EKM saab kontrollida tulemust. (Helme 2020)

SALMi juhi sõnul saavad nad kokkuleppel autoriga kasutada Ilon Wiklandi tööde intellektuaalomandi õigusi meenete tootmiseks ja müügiks ainult Ilon Wiklandi muuseumis (Pärn 2020). Toodud näited on head näitamaks, kuidas on võimalik vastutustundlikult kasutada kunsti kommertseesmärkidel, samas mitte devalveerides selle väärtust.

Omatulu teiste kunsti- ja/või meelelahutusvormide esitamisest muuseumides

Omatulu kasvatamiseks ja külastusest saadava lisandväärtuse suurendamiseks kombineerivad muuseumid oma tegevust aktiivselt ka teiste kunsti- ja meelelahutusvormidega. MeMi 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:

Elamusliku külastuse loomiseks korraldatakse ka kontserte jm koostööprojekte. Kadrioru Kunstimuuseumis ja ka Niguliste muuseumis on õnnestunud lahendusi kunsti ja muusika koostoimest. Üldjuhul vajab muusika siiski õiget keskkonda ning õnnestuvad projektid, kus koostoime on orgaaniline. Suurt tulu ei ole nende tegevustega teenitud, pigem saavutatakse tulud-kulud nulli. (Helme 2020)

MäMil 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. (Kalm 2020)

Muuseumide 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. Muuseumide toimimisviisid ja põhimõtted renditeenuse hinnastamisel ja seeläbi tulu teenimisel on erinevad. SALMi juhi sõnul on neile oluline Haapsalu kui turismisihtkoha jätkusuutlik arendamine:

Muuseumi ruumide ja territooriumi rent on kehtestatud ühtse hinnakirja alusel. Sellega loouakse ürituste korraldajatele võrdsed võimalused ning stabiilne hind. Tagatud on festivalikorralduses järjepidevus ja traditsioonide jätkumine. /.../ Rendihinnad katavad ära ruumide ja linnuseala kasutamisega kaasnevad kulutused /.../. Püsiklientidele tehakse hinnasoodustusi. (Pärn 2020)

EVM ja MeM on paindlikumad ja jälgivad olukorda turul. Kuna kliendid soovivad ka erilahendusi, siis tehakse paljud hinnakokkulepped kliendiga juhtumipõhiselt.

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 muuseumi kinni, oma klienti me ei sega. (Rahu 2020)

TÜMi juhi sõnul

Tavaliselt renditakse ruum ja tellitakse sisuprogrammiks ringkäik majas. /.../ Koostööd tehakse ka teatritega, kes kasutavad muuseumi ruume/territooriumi etenduste korralduseks. (Raisma 2020)

Kirjeldatud omatuluallikate paljusus peegeldab ühelt poolt muuseumide rohkeid võimalusi tulu teenimisel, teisalt vajadust teha õigeid valikuid, mis tagaksid parima tulemuse ja väärtuspakkumuse muuseumi külastaja ja ka rahastaja jaoks. EASi turismiekspert möönab samuti, et väärtuspakkumuse teema ei ole muuseumidel 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 muuseumide 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, üksiküllastaja 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 nõustub Rääbis sellega, et „muuseumid peaksid aru saama ka sellest, kes on nende külastajad, ja täpsemalt fokusseerima oma tegevusi“. Mitmete uuritud muuseumide puhul on kliendisegmendid/ sihtrühmad kirjeldatud väga detailselt, samas väärtuspakkumine sihtrühmade lõikes ei eristu.

Järeldused Eesti muuseumide ärimudelite sobivusest külastuseesmärkide täitmisel

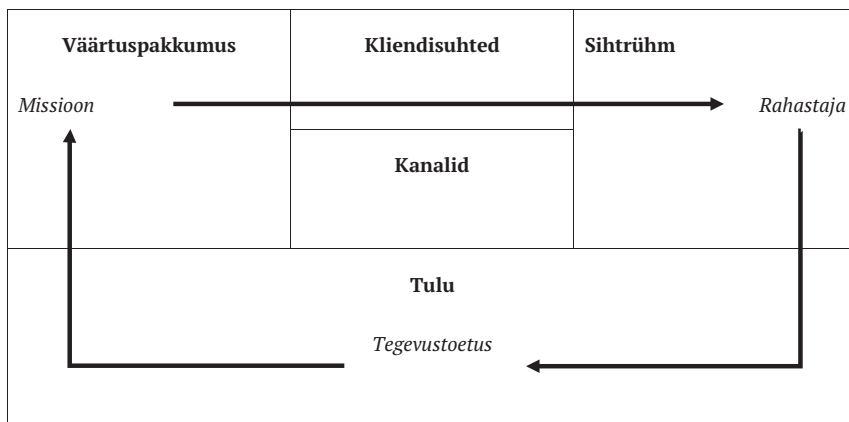
Atraktiivse külastuskeskkonna loomise võimekus on uuritud muuseumide puhul olnud üldjuhul seotud kas Euroopa Liidu struktuurifondide (MeM, SALM, PaM, EVM, MäM), Eesti riigi (EKM, Vabamu), kohaliku omavalitsuse (LiM, MäM) või muu rahastusega (TÜM, RaM). Euroopa Liidu toetused tulevikus suure tõenäosusega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

Analüüsides uuritud muuseumide toetuste ja omatulu andmeid, moodustab toetuse osakaal uuritud muuseumi eelarvest 60–80% ja omatulu osakaal 30–40%. Ainsana eristub eramuuseum Vabamu, kus toetuste ja omatulu proportsioon on vastupidine. Tuginedes andmetele, sõltuvad kõik uuritud muuseumid olenemata omandivormist kas riigi, kohaliku omavalitsuse või muu organisatsiooni rahalisest toetusest. Seega on jätkusuutliku rahastuse tagamine muuseumide jaoks tänases tegevusmudelil esmatähtis.

KuMi ellu kutsutud muuseumide tõhustamise kava algatus on tänuväärne, kuna võimaldab selgemalt määratleda riigi ootusi muuseumide tegevusele, hinnata nende majanduslikku ja ühiskondlikku mõju ning loodetavasti siduda see ka tulevaste rahastusotsustega.

Muuseumid on keeruliste valikute ja väljakutsete ees, kuidas tasakaalustatult kombineerida mittetulunduslike ja tulunduslike tegevuste eesmärgi ning seejärel mittetulunduslikku ja tulunduslikku ärimudelit.

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 muuseumi missioonile ja/või visioonile (vt joonis 2).



Joonis 2. Mittetulunduslik, missioonist ja rahastajast lähtuv ärimudel (Osterwalder ja Pigneur 2014 põhjal)

Missioonil põhinev väärtuspakkumus on Osterwalderi ja Pigneuri (2014) käsitluses omase eelkõige mittetulunduslikele organisatsioonidele, kelle puhul rahastajaks on riik või muu donororganisatsioon 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 muuseumide puhul (v.a Vabamu) moodustab rahastaja toetus muuseumi eelarvest ca 60–80%. Seega on mõistetav muuseumide eelistatud valik lähtuda eelkõige mittetulunduslikust ärimudelist ning panustada toetuse saamiseks vajalike tingimuste täitmisele.

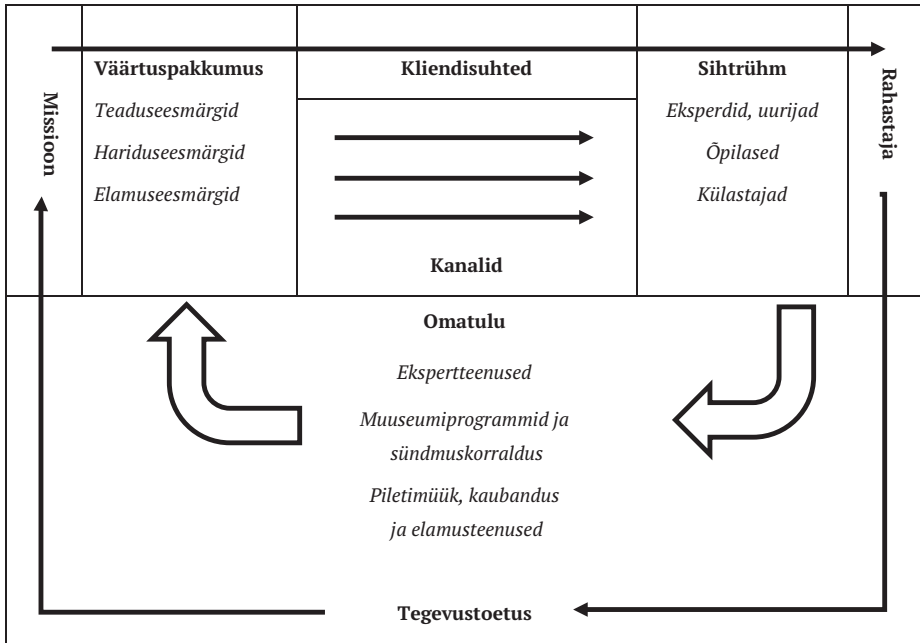
Muuseumidel on oluline täita ka omatulu eesmärgi. See aga tähendab väärtuspakkumuse väljaarendamist ja suunamist külastajale, mitte rahastajale. Tuginedes dokumendianalüüsile ja intervjuudele, on turundustegevuste tasandil sihtrühmapõhine väärtuspakkumine (tegevused, teenused) uuritud muuseumide puhul valdavalt välja

arendatud, see tähendab, et on teada, kellele ja mida pakutakse. Aga kirjeldav loogika, kuidas organisatsioon loob oma sihtrühmade jaoks väärtust, arengudokumentides valdavalt puudub. See viitab võimalusele, et tegevusi küll teostatakse, kuid puudub selgus ja arusaam, kas ja kuidas tagatakse nende tegevuste abil uue väärtuse loomine külastajale organisatsiooni tasandil. Missioon ja eesmärgid aitavad muuseumi juhtkonnal põhjendada töötajatele ja rahastajatele muuseumi sihte ning määratleda väärtusruumi muuseumi tegevuse elluviimisel, kuid ei ole piisavad, et defineerida, kuidas ja millisele külastajate sihtrühmale muuseum organisatsioonina väärtust loob.

Oluline on määratleda väärtuspakkumus ja seos sihtrühmadega ka strateegilistes arengudokumentides. 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 seega organisatsiooni jaoks väärtust ei looda. Niisiis on oluline, et väärtuspakkumise seos sihtrühmaga oleks organisatsiooni arengudokumentides kirjeldatud ka strateegilisel tasandil.

Muuseumidel on võimalik saavutada arenguhüpe oma tegevuses nii planeerimis- kui ka rakendusfaasis, kui nad tugineksid nii tegevustoetuse taotlemisel kui ka omatulu teenimise hindamisel sobivale ärimudelile. Osterwalderi ja Pigneuri (2014) väärtuse loomisel põhinev meetodika on üks võimalus, kuidas visualiseerida organisatsiooni väärtuse kasvatamiseks olulised kriitilised tegurid ning nendevahelised seosed (vt joonis 2 ja 3).

Interdistsiplinaarsete keskkondadena peavad muuseumid arvestama nii tulundus- kui mittetulunduseesmärkidega ning vastavalt sellele planeerima ka oma ressursikasutust. Eesmäärke kõige paremini täitva, unikaalse ärimudeli määratlemise kaudu on võimalik saavutada konkurentsieelis, kasutades oma tugevaid külgi eesmärkide saavutamiseks. Muuseumidel on tegevustoetuse taotlemisel vaja astuda samm tagasi, et vastata küsimusele „miks tehakse“, ning siis samm edasi, et saada vastus küsimusele „kellele ja mida tehakse“. Selline planeerimine võimaldab muuseumidel paremini kasutada oma ressursse ning keskenduda vaid tegevustele, mis on muuseumi missiooni ja eesmäärke silmas pidades päriselt olulised ja väärtust loovad. Külastaja sihtrühmade sidumine väärtuspakkumusega annab kindluse, et pakutav elamus vastab külastaja ootustele ja vajadustele.



Joonis 3. Kombineeritud ärimudel (Osterwalder ja Pigneur 2014 põhjal)

Vaatamata asjaolule, et ei riik ega ka muud püsirahastajad ei kirjuta täna ette, kuidas muuseumide külastuskeskkonda arendada või külastuseesmärgid täita, on muuseumide tõhustamise kava üheks lahenduseks ka väärtuspakkumuse probleemile. Üha tihenev konkurents vaba aja teenuste turul nõuab muuseumidelt suuremaid ambitsioone ja rakendusvõimekust.

Muuseumi toetusvajadus ja omatulu teenimise vajadus ning ambitsioonid on korrelatsioonis muuseumi asetusega skaalal muuseum kui mäluasutus (missioon) ja muuseum kui atraktsioon (tulu). Sellest lähtuvalt saab muuseum määritleda eesmärgid ning teha otsuse, kas ja kuidas välja arendada ning kombineerida omavahel tulunduslikku ja mittetulunduslikku ärimudelit. Tagamaks efektiivsem tegutsemine rahastaja eesmärkide täitmisel, on oluline määratleda rahastaja ootused ning muuseumi pakkumine väärtuse loomiseks ühiskonna tarvis.

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 oluline leida

väärtuskaalal tasakaalupunkt, kus oleksid täidetud nii missioon kui ka tulu teenimise eesmärgid, ning kirjeldada tuleb neid ühisel väärtuskaalal strateegilise tasandi otsustena.

BIRGIT PRIKK (MA) on AdviseLab OÜ konsultant. Tema tööülesanded on turismi- ja loomemajandus organisatsioonide ning mäluasutuste nõustamine külastuskeskkonna väärtuspakkumuse kujundamisel ning elamustoodetel põhinetavate ärimudelite arendamine. Peamised uurimisteemad on väärtuspakkumuse kujundamine külastuskeskkondade arendamisel ning loome- ja elamusmajanduse ärimudelid.

Allikad

Suulised allikad

- Helme, Sirje. (SA Eesti Kunstimuseum). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 4. märts 2020.
- Jakobson, Jane. (EAS turismiarenduskeskus). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 25. märts 2020.
- Kalm, Ülo. (SA Rannarootsi Muuseum). Autori intervjuu. Protokoll. Haapsalu, 9. märts 2020.
- Meema, Reti. (Tallinna Linnamuuseum). Autori Skype'i intervjuu. Helisalvestis. 19. märts 2020.
- Pärn, Anton. (SA Haapsalu ja Läänemaa muuseumid). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 25. veebruar 2020.
- Rahu, Marge. (SA Eesti Meremuuseum). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 5. märts 2020.
- Raisma, Mariann. (Tartu Ülikooli Muuseum). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 24. märts 2020.
- Reismaa, Marju. Kultuuriministeerium. Autori Skype'i intervjuu. Helisalvestis. 26. märts 2020.
- Rääbis, Mirjam. Muinsuskaitseamet Autori Skype'i intervjuu. Helisalvestis. 23. märts 2020.
- Tegelmann, Arne. (Palamuse Muuseum). Autori intervjuu. Helisalvestis. Palamuse, 20. märts 2020.
- Telve, Keiu. (Vabamu). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 5. märts 2020.
- Vaaro, Triin. (Tartu Mänguasjamuuseum). Autori telefoniintervjuu. Helisalvestis. 19. märts 2020.
- Värk, Evelin. (SA Eesti Vabaõhumuuseum). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 3. märts 2020.

Kirjalikud allikad

- Kistler-Ritso Eesti SA. Vabamu Development Plan 2020–2024.
- Kultuuriministeeriumi kodulehekül. <https://www.kul.ee/et/eesmargid-tegevused/muuseumid>.
- Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020. Kultuuriministeerium. <https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/kultuur2020.pdf>.
- Muuseumiseadus. <https://www.riigiteataja.ee/akt/110072013001>.
- Okupatsioonide ja vabaduse muuseumi Vabamu kodulehekül. <https://www.vabamu.ee/>.
- Palamuse muuseumi kodulehekül. <https://www.palamusemuuseum.ee/>.
- Rannarootsi Muuseumi kodulehekül. <https://www.aiboland.ee/>.
- Rannarootsi Muuseumi strateegia 2016–2020.
- Riigieelarvest Kultuuriministeeriumile muuseumite tegevustoetuseks eraldatud vahendite taotlemise ja määramise kord. Riigi Teataja. <https://www.riigiteataja.ee/akt/110072013073?leiaKehtiv>.
- SA Eesti Kunstimuseumi arengukava 2017–2020.

- SA Eesti Kunstimuseumi kodulehekül. <https://kunstimuseum.ekm.ee/>.
- SA Eesti Kunstimuseumi majandusaasta aruanne 2018.
- SA Eesti Meremuuseumi arengukava 2019–2023.
- SA Eesti Meremuuseumi kodulehekül. <http://meremuuseum.ee/>.
- SA Eesti Meremuuseumi majandusaasta aruanne 2018.
- SA Eesti Vabaõhumuseumi kodulehekül. <https://evm.ee/est/avaleht>.
- SA Eesti Vabaõhumuseumi arengukava.
- SA Eesti Vabaõhumuseumi majandusaasta aruanne 2018.
- SA Haapsalu ja Läänemaa Muuseumite arengukava 2018–2022.
- SA Haapsalu ja Läänemaa muuseumite kodulehekül. <https://www.salm.ee/>.
- SA Haapsalu ja Läänemaa Muuseumite majandusaasta aruanne 2018.
- Tallinna Linnamuuseumi kodulehekül. <https://linnamuseum.ee/tlm-organisatsioon/avalik-teave/>.
- Tallinna Linnamuuseumi põhimäärus. <https://linnamuseum.ee/tlm-organisatsioon/avalik-teave/tallinna-linnamuuseumi-pohimaarus/>.
- Tallinna Linnamuuseumi tegevusaruanne 2018. <https://www.linnamuuseum.ee/wp-content/uploads/2019/01/TLM-2018.-a-tegevuse-aruanne.pdf>.
- Tartu Mänguasjamuuseumi kodulehekül. <https://www.mm.ee/et>.
- Tartu Mänguasjamuuseumi strateegiline arengukava 2019–2023.
- Tartu Ülikooli Muuseumi aastaaruanne 2018.
- Tartu Ülikooli Muuseumi arengukava 2019–2023.
- Tartu Ülikooli Muuseumi kodulehekül. <https://www.muuseum.ut.ee/>.

Kirjandus

- Chesbrough, H. 2003. The era of open innovation. – MIT Sloan Management Review 44 (3).
- Edelheim, J. R. 2015. *Tourist Attractions: From Object to Narrative*. Tourism and Cultural Change 46. Bristol, Buffalo, Toronto: Channel View Publications.
- Eid, H. 2019. *Museum Innovation and Social Entrepreneurship: A New Model for a Challenging Era*. Routledge Research in Museum Studies. London: Routledge.
- Falk, J. ja Sheppard, B. 2006. *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions*. Lanham: Altamira Press.
- Getting cultural heritage to work for Europe 2015. Report of the Horizon 2020 expert group on cultural heritage. – Euroopa Komisjon. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bo1a0do0a-2a4f-4de0-88f7-85bf-2dc6e004> (viimati külastatud 14. novembril 2019).
- Leask, A. 2008. The nature and role of visitor attractions. – *Managing Visitor Attractions*. 2. tr. Koost. Alan Fyall, Brian Garrod, Anna Leask, Stephen Wanhill. Abington: Butterworth-Heinmann, 3–15.
- Leask, A. 2009. Progress in visitor attraction research: Towards more effective management. – *Tourism Management* 31 (2): 155–166.
- Osterwalder, A. 2016. The mission model canvas: An adapted business model canvas for mission-driven organizations. – Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations> (viimati külastatud 4. aprillil 2020).
- Osterwalder, A. ja Pigneur, Y. 2014. *Ärimudeli generatsioon*. Tallinn: Eesti Rahvusraamatukogu.
- Richards, G. 2001. The development of cultural tourism in Europe. – *Cultural Attractions and European Tourism*, toim. G. Richards. Wallingford: CAB International.
- Swarbrooke, J. 2002. *The Development and Management of Visitor Attractions*. 2. tr. London: Routledge.