

## MÜZELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Beste GÖKÇE PARSEHYAN  
İstanbul Kültür Üniversitesi, Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0002-2224-0473>  
[b.gokce@iku.edu.tr](mailto:b.gokce@iku.edu.tr)

### ÖZ

Stratejik planlama, 20. yüzyılın sonlarına doğru literatüre girmiş ve büyük önem kazanmıştır. Küreselleşme ile birlikte önüne geçilemeyen rekabet artışı stratejik planlamaları gerekli kılmıştır. Günümüzde hemen her kurumun stratejik planlama yaptığı görülmektedir. Çalışmanın başlangıç noktası kar amacı gütmeyen kurumlarda stratejik planlama üzerinedir. Kar amacı gütmeyen kurumlardan müzelerin detaylandırılmasında temel neden literatürde konu ile ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma olmasıdır. Literatür tarama yönetimi ile gerçekleştirilen çalışmada, Michael Porter'ın değer zinciri analizi üzerinde durulmuştur. Müzelerde değerlerin belirlenmesinin stratejik planlama için önemi irdelenmiştir. Sonuç olarak stratejik planlama önündeki engeller sıralanmış ve liderlere düşen roller özetlenmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Müze yönetimi, stratejik planlama, stratejik yönetim, değer zinciri analizi*

## STRATEGIC PLANNING IN THE MUSEUMS

### ABSTRACT

Strategic planning has entered into the literature towards the end of the 20th century and gained great importance. Along with the globalization, the increase in competition has necessitated strategic planning. Today, almost every institution seemsto have made strategic planning. The starting point of the work is on the strategic planning in non-profit organizations. The main reason for the elaboration of the museums from non-profit organizations is that there is a limited number of studies on the subject in the literature. Michael Porter's value chain analysis has been emphasized in the study conducted with literature review management. The importance of strategically determining the values in the museums has been examined. As a result, the obstacles in strategic planning are ranked and the roles of leaders are summarized.

*Keywords: Museum management, strategic planning, strategic management, value chain analysis*

### GİRİŞ

Günümüzde çevre koşulları öngörülenden daha hızlı değişmektedir. Kurumların sürdürülebilir olmaları için çevre koşullarına hızlı ve esnek bir şekilde adapte olmaları gerekmektedir. Çevre koşulları ile kurumlar arasında yaşanacak adaptasyon problemleri kurumların çöküşüyle sonuçlanabilmektedir. Önceleri sadece kar amacı güden kurumların çevre koşullarına hızlı adaptasyonu ele alınıyor ve çıkabilecek sorunlara çözümler aranıyordu. Son yıllarda artan rekabet koşullarının yarattığı sorunlar ile çevre adaptasyon sorunlarının kar amacı gütmeyen kurumların yer aldıkları sektörlerde de yaşandığı fark edildi ve kar amacı gütmeyen kurumların sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar da başladı. Özetle bugün, kar amacı veya gütmemesin bütün kurumların çevre koşullarını analiz edebilmeleri elzem hale geldi.

1970'lerden sonra literatüre giren ve özellikle yönetim teorilerini etkileyen strateji kavramı oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bilimsel bir disipline dönüşmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçlu olan strateji kavramı, günümüzde devletlerin ve hemen her işletmenin yönetim biçimini etkilemiştir. Stratejik planlama, uzun vadeli planlardan oluşup örgütlerin amaç ve misyonlarında açıklanan

durumlara ulaşmak için tepe yönetim tarafından yapılmaktadır (Eren, 2013). Stratejik planlama başarılı olsa da uygulama ve denetim süreçleri olmadan yetersizdir. Stratejik yönetimin dört evreden geçtiğini ifade eden Eren'e göre (2013: 7), 1980'lerden itibaren stratejik planlama, uygulama ve denetim safhalarını içine alan stratejik yönetim akımı başlamıştır.

Bu çalışmada, müzelerde stratejik planlama ele alınacaktır. Özellikle Türk literatürü incelendiğinde müze yönetimi ile ilgili çalışmaların kısıtlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

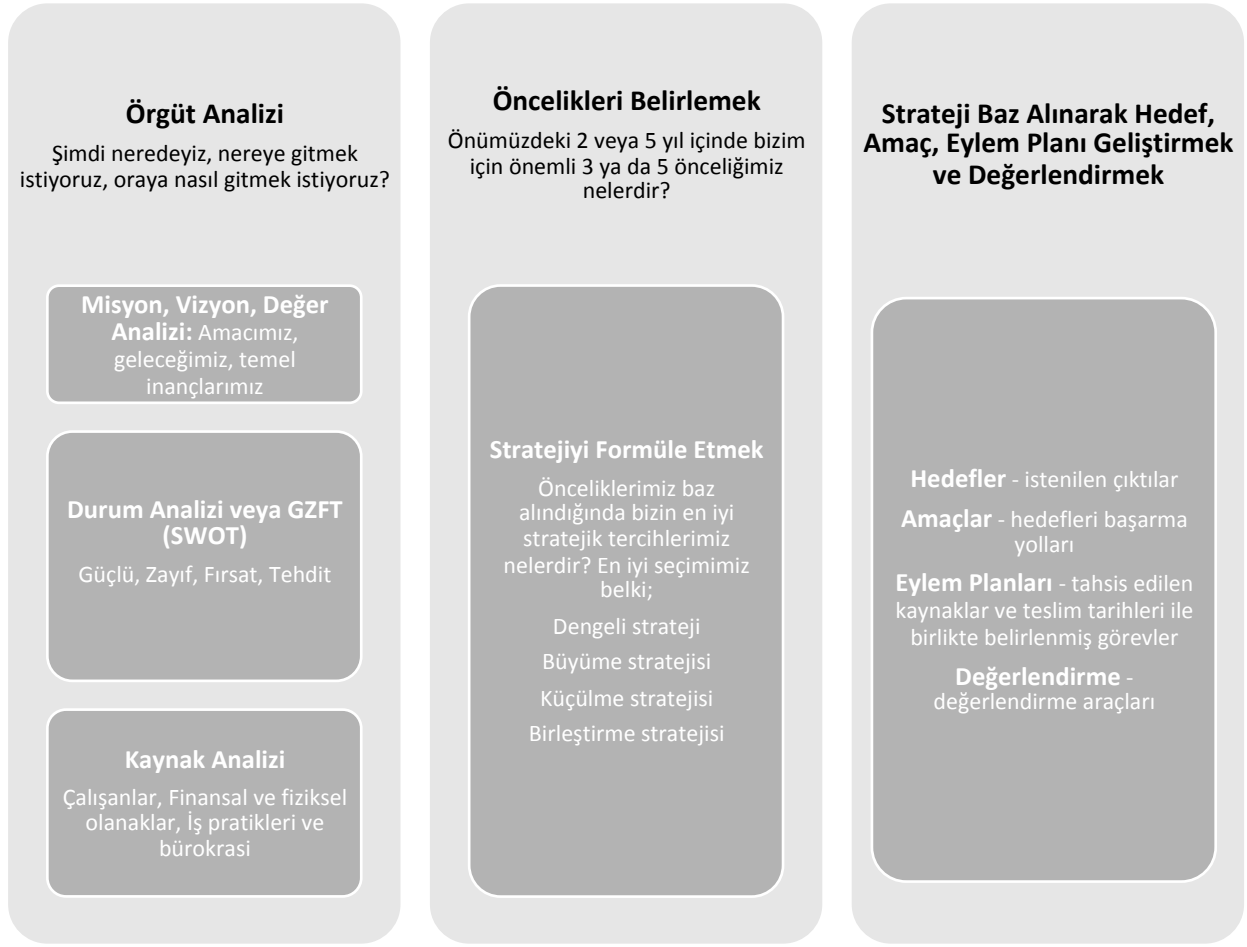
### **Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Stratejik Planlama**

Kar amacı gütmeyen örgütler için de stratejik yönetim önemli bir araçtır. Drucker'a göre kar amacı gütmeyen örgütlerin üç yönü üzerinden stratejik yönetim ele alınmalıdır (Arslan, 2004: 161): Örgütsel çevre, misyon, temel yeterlilikler. Örgütsel çevre, stratejik yönetimin üzerinde durduğu kısımdır. Kar amacı gütmeyen örgütlerde stratejik yönetim, çevre analizi sonucunda kurumun ne için çaba harcadığına, anlamlı sonuçlar için nasıl bir misyon tanımladığına ve temel yeterlilikleri doğrultusunda kendini nasıl farklı kılacağına ilişkin hususları kapsayan varsayımlar tarafından belirlenecektir.

Stratejik yönetimin en önemli fonksiyonu planlama evresidir. Bu evrede kurumun kullanacağı strateji belirlenir. Drucker (1974: 123-125), yöneticilerin ilk olarak stratejik planlamanın ne olmadığını bilmelerinin önemli olduğunu söylemiştir ve dört maddede sıralamıştır:

1. Stratejik planlama hileler kutusu değildir, teknikler bütünüdür. Analitik düşünme ve eylemin kaynaklarına bağlıdır.
2. Stratejik planlama geleceği tahmin etmek değildir. Gelecek tahmin edilemez.
3. Stratejik planlama gelecekteki kararlarla ilgili değildir. Şimdiki kararların geleceğiyle ilgilidir.
4. Stratejik planlama riskleri yok etmek için bir girişim değildir. Aynı şekilde riskleri minimize de etmez.

Stratejik planlama bir süreçtir. Şekil 1'de yer aldığı gibi üç aşamadan oluşur (Byrnes, 2013:129). İlk aşaması örgüt analizidir. Örgütün sektördeki yerini görmesi, sektör içinde nerede kendi konumlandırılmak istediği ve o konuma nasıl ulaşacağı sorularına cevap aranır. Öncelikli olarak örgütün belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve temel inançları gözden geçirilir. Daha sonra güçlü, zayıf yönleri ile sektördeki fırsatları ve tehditleri analiz edilir. Bu analiz SWOT analizi olarak adlandırılır. Örgütün iç çevresini doğru analiz etmesi önemlidir. İç çevreyi analiz etmek için kaynak analizinden faydalanılır. Örgüt analizinin tamamlanmasının ardından ikinci aşamaya geçilir. İkinci aşama, önceliklerin belirlenmesidir. Önümüzdeki 2 veya 5 yıl içinde örgüt için önemli 3 ya da 5 öncelik belirlenmelidir. Örgüt analizinde belirlenen konuma ulaşmak için bu belirlenen önceliklerden faydalanılacağı unutulmamalıdır. Nasıl bir strateji izlenebileceği yine bu aşamada belirlenir. Dört farklı strateji izlenebilir. Bunlar; dengeli, büyüme, küçülme ve birleştirme stratejileridir. Dengeli stratejide örgüt, en iyi yaptığı işe devam eder. Büyüme stratejisinde yeni programlar geliştirir ve etkinlikleri çeşitlendirir. Küçülme stratejisinde mevcut programları eler veya tamamen kaldırır. Birleştirme stratejisinde dengeli, büyüme ve küçülme stratejilerini kombinleyerek hareket eder. Örneğin bir kurum, politik çevrede belirsizlik hakimken ekonomik bir hamle yapacaksa, belki bazı alanlarda küçülmeye giderken diğerlerinde çeşitliliğe gitmesi gerekebilir. Son aşamada ise örgüt belirlediği stratejiyi baz alarak amaç ve hedeflerini belirler ve bir eylem planı geliştirir ve değerlendirir.



Şekil 1. Stratejik Planlama Süreci.

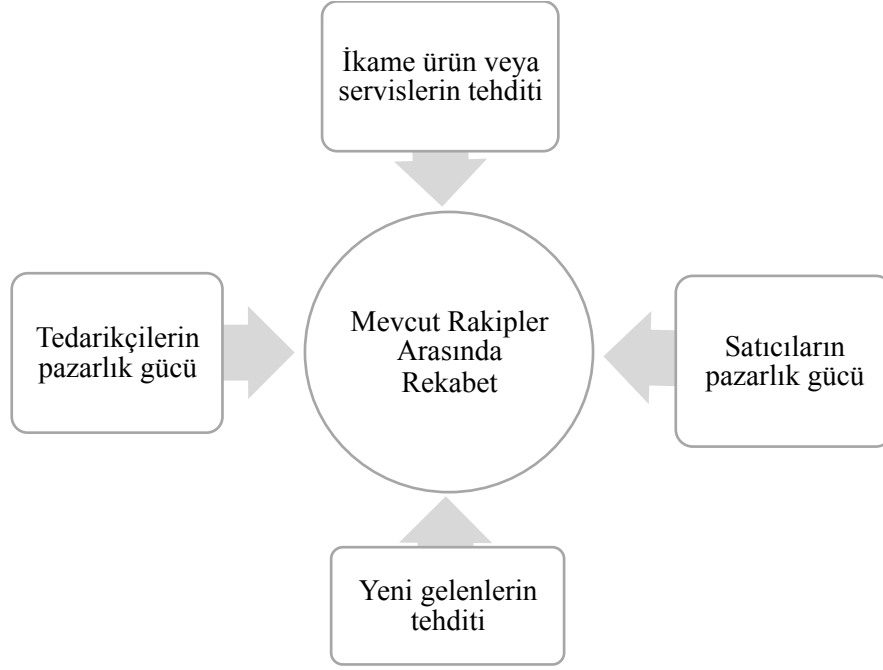
Her aşamada geribildirim yapılmalıdır, bu nedenle de stratejik planlama bir süreçtir.

### Müzelerde Stratejik Planlama

Çalışmada yalnızca özel müzeler ele alınacaktır. Bunun nedeni devlet müzelerinin stratejik planlamasının müzeler özelinde yapılmamasıdır. İlgili bakanlık, stratejik planlamasını hazırlar ve ilgilendiği konulara göre eylem planlar. İsimler bazında müzelerle ilgilenmez. Özel müzelerde ise müzenin bağlı olduğu kurum, sadece o müzeye özel stratejik planlama yapar.

Özel müzeler de diğer kurumlar gibi hedefleri, stratejileri ve stratejik eylemleri doğrultusunda hareket ederler. Stratejik hedefler uzun dönemlidir ve müzenin gelecekte nerede olmasını istediği sorusuna yanıt arar. Operasyonel hedefler ise daha kısa veya orta vadeli olabilirler. Operasyonel hedefler başarıyla tamamlandıkça stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmaya bir adım daha yaklaşılır.

Rekabet üstünlüğü yaratmak sektörde sürdürülebilir olmanın koşuludur. Müzeler de günümüzde ayakta kalabilmek için rekabet üstünlüğü sağlamak zorundadırlar. Rekabet üstünlüğü sağlamak için temel yeteneklerinden yararlanmaları gerekmektedir. Temel yetenekler sektörde değerli sayılan, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen varlık veya yeteneklerdir. Temel yeteneklerin rekabet avantajı sağlaması çevresel koşullara da bağlıdır. Hızlı değişen çevrede temel yetenekler cazibesini yitirebilir, bu durumda örgütler önlem olarak temel yeteneklerini sistematik şekilde analiz etmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 121). Müzeler, rekabet üstünlüğü sağlamak için nasıl düşünmelidir sorusu Şekil 2’de (Porter, 2006) yer alan süreçte açıklanabilir.

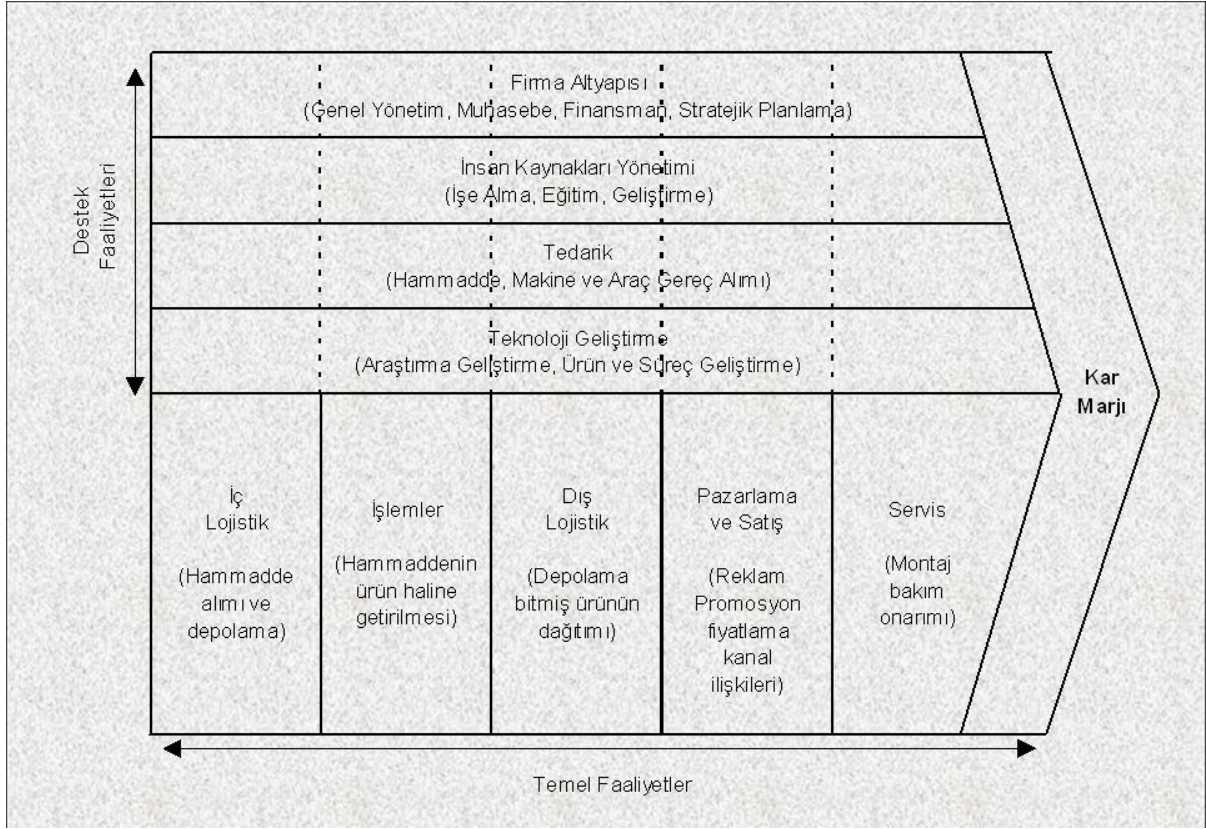


Şekil 2. Müzelerin Rekabet Süreci

Rekabet üstünlüğü sağlamak için geliştirilecek stratejilerde en büyük hata rakiplerle aynı boyutta rekabet etmektir. Müzeler, kusurlu stratejiler geliştirmekten kaçınmalıdır. Arzu edilene ulaşmak için (örneğin, “müzenin günlük ziyaretçi sayısının 500 bin olması bizim stratejimizdir.”), eylem olarak (örneğin, “stratejimiz beş yeni şube açmaktır.”) ve vizyon ya da misyon olarak (örneğin, “stratejimiz toplumumuzu ulus kültürle buluşturmaktır.”) strateji geliştirilmemelidir. Hedeflere göre strateji geliştirilmelidir.

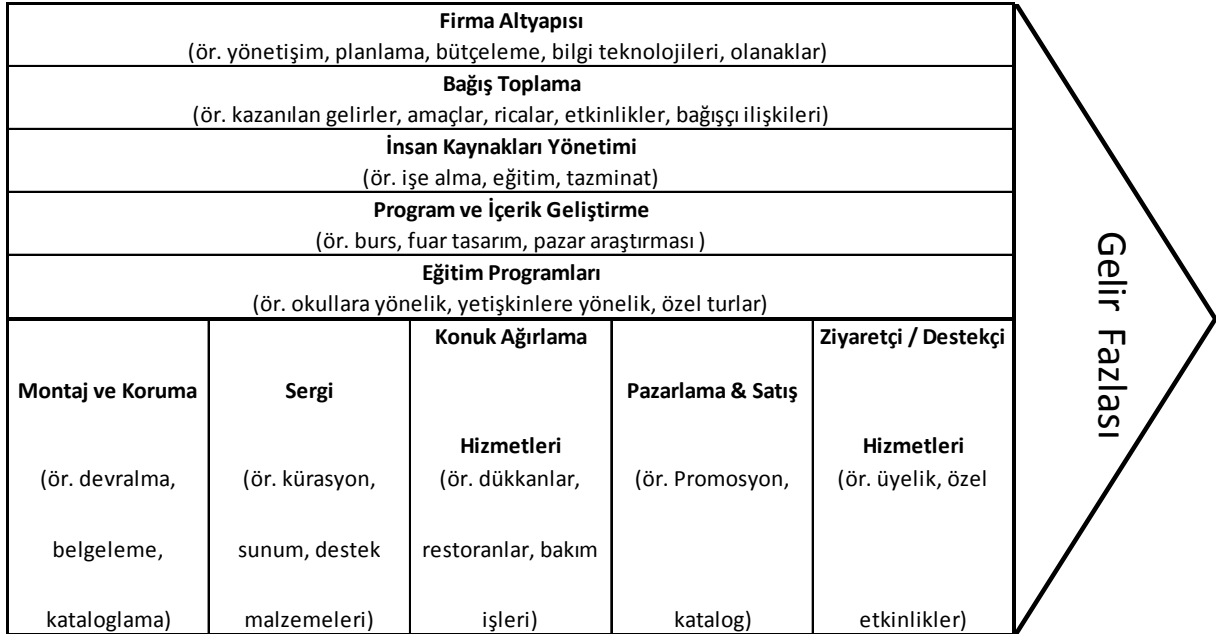
Rekabet üstünlüğü sağlayabilecek faaliyetlerin belirlenmesi ve temel yeteneklerin farkına varılması için değer zinciri analizinden faydalanılabilir. Değer zinciri analizi, temelde kar amacı güden işletmeler için Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. İşletmede değer yaratan faaliyetler belirlenir ve bu değer nasıl fazlaştırılacağı üzerinde durulur. Porter, faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler şeklinde gruplandırmıştır (Porter, 2001). Kar amacı gütsün veya gütmesin her örgütün esas amacı değer yaratmaktır. Müzeler için; “Değer = Sosyal Fayda / Harcanan Kaynaklar” şeklinde hesaplanabilir.

Kar amacı güden kurumlar için değer zincirini Porter, Şekil 3’te belirtildiği gibi gruplandırmıştır. Değer zinciri her sektör için farklılaşmaktadır. Bu nedenle analiz, tek tipleştirilmemelidir.



Şekil 3. Kar Amacı Güden Örgütler için Değer Zinciri Analizi (Url-1)

Porter (2006), değer zinciri analizini müzelerle de adapte etmiştir. Kar amacı güden örgütlerin değer zincirine göre farklılık gösteren zincir, Şekil 4’te yer almaktadır.



Şekil 4. Müzelerin Değer Zinciri

Şekil 3 ve 4 karşılaştırıldığında temel faaliyetlerin tamamen farklılaştığı görülmektedir. Müzelerin temel faaliyetleri; montaj ve koruma, sergi, konuk ağırlama hizmetleri, pazarlama ve satış ile ziyaretçi

ve destekçi hizmetleri olarak beş boyutta gruplandırılmaktadır. Montaj ve koruma faaliyeti, eserlerin alınması, belgelenmesi, sigortalanması ve kataloglanmasıdır. Müzelerde kalıcı ve süreli sergiler düzenlenebildiği için bir diğer temel faaliyet sergilerdir. Sergilerin oluşturulması sırasında kürasyon, sunum, kullanılan teknik destek malzemeleri de bu faaliyetin içinde yer almaktadır. Konuk ağırlama hizmetleri, müzelerin özellikle 1980'lerden itibaren dikkat ettikleri önemli bir temel faaliyet haline gelmiştir. Müzenin içinde yer alan dükkanlar, restoranlar, kütüphaneler gibi alanlar, gelen izleyicinin kaliteli vakit geçirmesi için tasarlanmaktadır. Pazarlama ve satış ise müzeler özelinde bakıldığında sergilere ait katalogları ve promosyon eşyalarını kapsar ve müzeler için önemli bir gelir kaynağıdır. Son temel faaliyet ise ziyaretçi ve destekçi hizmetleridir. Bu faaliyet kapsamında üyelik, üyelere özel sergi turları, gala geceleri, müze içinde yer alan sosyal imkanlardan ya da satışlardan indirimli yararlanma gibi hizmetler bulunmaktadır.

Destek faaliyetler ise kar amacı güden kurumlarda dört grupta toplanmışken müzelerde bu sayı beşe yükseldi. Firma altyapısı, bağış toplama, insan kaynakları yönetimi, program ve içerik geliştirme ile eğitim programları müzelerin destek faaliyetleridir. Ayrıca müzeler kar amacı gütmedikleri için kar yerine gelir fazlası elde edildi. Müzelerde değer tanımı, hedeflerin seçimine, belirtilmesine ve ağırlıklandırılmasına bağlıdır. Müzelerde değer; koleksiyon, ziyaretçi deneyimi, eğitim, araştırma vs şeklinde belirlenebilir.

Stratejik planlamada vizyon ve misyonu belirlemek önemlidir. Tablo 1'de (Mirco Pesic ve Teufik Cocic, 2013) misyon ve vizyonun karşılaştırması yer almaktadır.

**Tablo 1.** Vizyon ve Misyon Karşılaştırması

Vizyon	Misyon
İlham verici	Değerleri pekiştiren ve kimliği tanımlayan
Eğilimleri belirleyen	Estetik ve program kriterlerini açıklayan
Harekete geçiren	Örgütsel bağlılığı pekiştiren
Farklı ve yenilikçi	Halk tarafından anlaşılan
Hırslı	Yeteri kadar kaynağa erişen
Gelecek odaklı	Şimdi odaklı

Her kurumda misyon ve vizyon tanımlamak üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır (Swaim, 2010). Ancak, planlama sürecine her kademenin katılımı önemlidir. Misyon, kültür ve strateji ile ilişkilidir. Bir organizasyonun kültürü, stratejisiyle uyumlu olduğu zaman misyon ortaya çıkmaktadır. Kurumun karakteri, kimliği ve varoluş nedeni misyondur. Misyon, birbirleriyle ilişkili dört parçaya ayrılabilir: amaç, strateji, davranış standartları ve değerler (Campbell ve Yeung, 1991:145). Vizyon, misyona göre belirgin farklara sahiptir. Vizyon, kurumların “gelecekte ne olmayı umuyoruz?” sorusunun yanıtıdır. Bu nedenle Tablo 1'de de görüldüğü gibi misyon şimdi odaklı, vizyon ise gelecek odaklıdır. Vizyon, kurumların paydaşları için de yol göstericidir. Misyon, kurumun kimliğini tanımlarken, vizyon ilham vericidir. Ayrıca, vizyon eğilimleri belirlediği için de paydaşlara rehber niteliğindedir. Özetle, misyon içinde bulunulan zaman odaklı, örgüt kimliğini tanımlayan, kriterler hakkında bilgi veren, çalışanların örgütsel bağlılığını pekiştiren ve yalın bir anlatımla anlaşılabilir olandır. Buna karşılık vizyon, ilham verici, gelecek odaklı, kurumun gideceği yön hakkında bilgi veren, farklı, yenilikçi ve hırslıdır. Türkiye'de yer alan bazı özel müzelerin açıklamış oldukları misyonlar ve vizyonlar aşağıda sıralanmıştır:

#### **Pera Müzesi (Apaydın, 2017)**

Vakıf koleksiyonlarının temsil ettiği arkeolojik, etnografik, sanatsal, sosyal ve kültürel değerleri yaşatmayı ve gelecek kuşaklara anlatmayı, ülkemiz insanını kültür ve sanatın **evrensel değerleriyle buluşturmayı** hedeflemektedir. Müze, vakfın koleksiyonlarından nitelikli sergiler derleyerek,

dünyanın önde gelen kültür ve sanat kurumlarıyla ve müzeleriyle işbirliği yaparak, dünya sanatının usta sanatçılarının yapıtlarını izleyici ile buluşturan sergi, yayıncılık, sözlü etkinlik, film gösterimi, çocuk eğitimi gibi çok yönlü etkinlikleri hayata geçirmektedir. Pera Müzesi, yılın belli dönemlerinde, özellikle sanat eğitimi veren kurumlarla gerçekleştirdiği ulusal ve uluslararası etkinliklerle genç sanatçılara destek olmakta ve yapıtlarını sanatseverlere sunmaktadır. Müze, diğer taraftan, **kurumsal ve kişisel koleksiyonculuğu özendiren projeler** de gerçekleştirmektedir. Pera Müzesi'nin iletişim stratejisi ve konumlandırılması da yukarıda işaret edilen vizyon, misyon ve stratejiler doğrultusunda doğrultusunda belirlenmiştir.

### **İstanbul Modern Sanat Müzesi (2018)**

İstanbul Modern Sanat Müzesi, Türkiye'nin sanatsal yaratıcılığını **kitlelere ulaştırmak** ve kültürel kimliğini **uluslararası sanat ortamıyla paylaşmak** amacıyla disiplinlerarası etkinliklere ev sahipliği yapan bir müzedir. Modern ve çağdaş sanat alanlarındaki üretimleri uluslararası bir yönelimle koleksiyonunda **toplar, korur, belgeler ve sergileyerek** sanatseverlerin erişimine sunar. Süreli ve sürekli sergi salonları, fotoğraf galerisi, eğitim ve sosyal programları, kütüphane, sinema, restoran ve mağazası ile çok yönlü bir hizmet alanı sunar. Müzenin koleksiyonları, sergileri ve eğitim programları, **her kesimden ziyaretçiye sanatı sevdirmeyi ve onların etkin biçimde sanata katılımlarını** sağlamayı hedefler.

### **Baksı Müzesi (2018)**

**Geleneksel kültürü koruyarak, gelecek kuşaklara aktarmak** için araştırmalar yapan, bu zeminden hareketle özellikle kadın istihdamı projelerini uygulamaya koyan bir müzedir. Bulunduğu bölgede özel yetenekli çocukları tespit edip, **burslarla eğitimlerine katkıda** bulunarak, özellikle tasarım, sanat ve kültür alanlarında gelişmeleri için projeler uygulamaktadır. Baksı Müzesi, kendisini sadece seyirlik bir müze olarak sınırlamayan, o bölgede yaşayan insanlara imkânlar sağlayan, eğitim veren, o topraklarda yaşamayı bir sevinç haline getirmek isteyen bir müzedir. Baksı Müzesi, diğer müzelerden farklı olarak gelenekselle sadece bir yöne ve döneme ait olmadan **gelenekselle çağdaşı aynı zeminde buluşturan**, bünyesinde kurduğu üretim birimleriyle, ekonomik hedefler oluşturan özel bir kimliğe sahiptir.

Dünyada da ülkemizde de müzelerin misyonları ve vizyonları hemen hemen benzer şekilde biçimlenmektedir. Farklılaştıkları konular olsa da temelde sanatı eserlerini geleceğe aktarmak ve kitlelere ulaştırmak amaçlanmaktadır. Misyon ve vizyonun doğru belirlenmesi stratejik planlamanın biçimlenmesinde etkili olduğu için önemlidir.

## **SONUÇ**

20. yüzyılın sonlarından itibaren kurumlar, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için stratejik planlamaya önem vermeye başlamışlardır. Stratejik planlama yapmak zorlu bir süreçtir. Yapılan planlamanın test edilmesi önemlidir. Porter (2006), iyi bir stratejiyi test etmenin beş yolu olduğunu ileri sürmüştür. İlk olarak diğer kurumlara kıyasla eşsiz bir değer önerisi yapmak gerekmektedir. Daha sonra farklı ve özelleştirilmiş değer zinciri belirlemek planın detaylarının görünmesi sağlar. Ardından neyin yapılmayacağı, değer zinciri üzerinden belirlenerek seçilir. Birlikte uyum sağlayan ve birbirini pekiştiren faaliyetler üzerinde durulur ve geri kalanlar elenir. Son olarak stratejiyi gerçekleştirirken durmadan gelişimle birlikte stratejinin devamlılığı sağlanmış olur.

Stratejilerin devamlılığı, hem yönetimin hem de çalışanların stratejiyi anlayarak, sahiplenmelerin sağlamaktadır. Örgüt kimliği de stratejilerle netleşir. Hedeflerin belirlenmesinin ardından oluşturulan stratejik planlamalar sayesinde kurumun ihtiyaçları tespit edilir. Dış kaynaklardan yararlanma, fonlandırma yapısı, ortaklık gibi kararlar alınması gerekebilir. Müzelerin stratejik planlamalarında zorluklar mevcuttur. Bu zorluklar, müzelerin kar amacı gütmeyen örgüt olmalarından kaynaklanmaktadır. Stratejik planlamaya konu olan bütün faaliyetler net olmalı ve riskler minimumda olmalıdır. Müzelere bakıldığında ise netlik azalmakta ve riskler artmaktadır (Porter, 2006). Müzelerde

hedefler, çelişkilidir ve net değildir. Hedeflerde üst yönetimin fikir birliği bulunmamaktadır. Bağışçıların ve destekçilerin arzuları ve öncelikleri, alınan kararları değiştirebilmektedir. Öngörülemez ya da limitli gelir akışı nedeniyle programların çoğaltılamaması veya kısa dönemli plan yapılabilmesi söz konusudur. Performans ölçümü net değildir. Program çeşitlendirme yüksek risk taşımaktadır.

Türkiye'nin önde gelen özel müzeleri bağlamında bakıldığında hepsinin temel yeteneğinin koleksiyonları doğrultusunda belirli oldukları gözlemlenmektedir. Ancak, literatürde sıklıkla belirtildiği gibi temel yeteneklerin çevreyle uyumu önemlidir. Bu nedenle sürekli analiz edilmelidir. 1980'lerden itibaren müzelerle çalışan antropologlar, ziyaretçilerin müzelerde yer alan nesnelere ve bilgilerle olan ilişkisini artırma yolları üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Çalışmaların temeli, ziyaretçilerin müzede daha uzun süre vakit geçirmelerini sağlamak ve ziyaret sıklıklarını arttırmayı teşvik etmektir (Roper ve Beard, 2005). Son zamanlarda yapılan çalışmalar incelendiğinde de sıklıkla izleyici geliştirme konulu araştırmalara rastlanmaktadır. Bu araştırmalar irdelendiği zaman stratejik planlama temelli oldukları görülmektedir.

Müzelerin geleceğini stratejik planlama yoluyla değerlendirirken alınan her karar, gelecekteki operasyonları etkileyecektir. Bu nedenle temel ve destekleyici faaliyetlerle ilgili kararların stratejik planlamayla uyumlu olması önemlidir. Değer zinciri analizinin kullanımının yaygınlaşması durumunda, stratejik planlama süreci daha sağlıklı işleyecektir. Liderlerin rolü bu noktada önem taşımaktadır. Müzenin konumunu belirlemek için seçim sürecine liderlik etmeleri gerekmektedir. Liderler, stratejik planların operasyonel olarak etkili olmasını da sağlamalıdır. Stratejiye bağlı kalınıp kalınmadığının özellikle her gün test edilmesi yine liderler tarafından gerçekleştirilmelidir.

Müze liderleri, kurumlarında ne tür faaliyetlerin gerçekleştirilebileceğini de yeniden tanımladılar. Topluma neyin gösterilmesi gerektiğine bakmak yerine, müze kullanıcıları ve paydaşları ile etkileşimi destekleyebilecek, yapılandırabilecek ve geliştirebilecek bir yapı için ne olması gerektiği sorusunu sormaya başladılar. Müze yöneticileri, tasarımcıları ve eğitimcileri, artık her bir ziyaretçiye aynı düzeyde ve aynı oranda yayın yapan geleneksel müze rolünden ziyade, bireyleri katılmaya davet eden resmi ve gayri resmi öğrenme ortamları sağlayan çağdaş müze ortamları yapılandırmaya başladılar.

Çoğu zaman müzeler, amaçlarını ve değerlerini yeniden şekillendirmek ve gelecekte olmak istedikleri durumlarını konumlamak için ortak bir vizyon oluşturmak istemişler ve bu noktada kendi kurumlarının iç çevresine bakmışlardır. Stratejik planlama bir adım ileri atmadan önce, bir adım geri atmayı gerektirir. Her kurum, nereye gittikleri, niçin gittikleri ve hangi yoldan gitmeyi tercih edecekleri sorularını cevaplamalıdır. Doğru bir stratejik planlama, müzelerin misyonlarında belirttikleri “gelecek kuşaklara aktarım” amacını gerçekleştirmelerini yani sürdürülebilir olmalarını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Apaydın, T.D. (2017) “Koleksiyon Yönetim Politikasına İki Örnek: İstanbul Arkeoloji Müzesi Ve Pera Müzesi”, <https://satad.org/koleksiyon-yonetim-politikasina-iki-ornek-istanbul-arkeoloji-muzesi-pera-muzesi/> Erişim Tarihi: 27 Ocak 2018.
- Arslan, N. T. (2004). “Kâr amaçsız örgütler ve stratejik yönetim”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi*, 28 (2), 155-172.
- Baksı Müzesi (2018), <http://baksi.org/tr/baksi-hakkinda> Erişim Tarihi: 27 Ocak 2018.
- Byrnes, W.J. (2013). *Management and the Arts, 4th Edition*, London: Focal Press, Taylor&Francis Group.
- Campbell, A. ve Yeung, S. (1991). “Brief case: mission, vision and strategic intent”, *Long Range Plann*, 24(4),145-147.
- Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper& Row, Publishers.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9. Baskı*, İstanbul: Beta Basım.
- İstanbul Modern Sanat Müzesi, [http://www.istanbulmodern.org/tr/muze/hakkinda\\_3.html](http://www.istanbulmodern.org/tr/muze/hakkinda_3.html) Erişim Tarihi: 27 Ocak 2018.



- Pešić, M. ve Čočić, T. (2013). "Importance of management strategies in museums and galleries.", *Interdisciplinary Management Research*, 9, 295-302.
- Porter, M. E. (2006). *Strategy for museums*. In *American Association of Museums Conference*, Boston, Massachusetts (Vol. 28).
- Porter, M.E. (2001). "The value chain and competitive advantage", David Barnes (ed.), *Understanding Business: Processes*, London: Routledge, 50-66.
- Roper, K.O. ve Beard, J.L. (2005). "Strategic facility planning for museums", *Museum Management and Curatorship*, 20(1), 57-68.
- Swaim, R. (2010). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*, Singapore: John Wiley & Sons.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Url-1. < <http://slideplayer.biz.tr/slide/2445121/8/images/10/De%C4%9Fer+Zinciri+Faaliyetleri.jpg>>