

# **Reflexie kultúry**

**Sú múzeá na Slovensku efektívne?**

**Analýza technickej efektívnosti múzeí  
na Slovensku v roku 2015**

**NÁRODNÉ OSVETOVÉ CENTRUM**

**MIRIAM ŠEBOVÁ, TOMÁŠ MALATINEC – 2018**

## Obsah

ÚVOD	7
PREČO MERAŤ EFEKTÍVNOSŤ MÚZEÍ?	9
AKO MERAŤ EFEKTÍVNOSŤ MÚZEÍ?	14
AKÉ UKAZOVATELE POUŽIŤ NA MERANIE EFEKTÍVNOSTI MÚZEÍ?	18
AKÁ BOLA EFEKTÍVNOSŤ MÚZEÍ NA SLOVENSKU V ROKU 2015?	23
KTORÉ MÚZEÁ BOLI V ROKU 2015 NAJEFEKTÍVNEJŠIE?	25
AKÉ FAKTORY VPLÝVAJÚ NA EFEKTÍVNOSŤ MÚZEÍ?	28
ZÁVER	30
BIBLIOGRAFIA	34

Väčšina ľudí by súhlasila, že múzeá sú kultúrne inštitúcie „par excellence“. Ale veľa otázok prichádza, keď chceme formulovať definíciu múzea a vysvetliť jeho ekonomické charakteristiky.

(FERNÁNDEZ-BLANCO, PRIETO RODRIGUEZ, 2011)

## Úvod

Ekonomické analýzy ako meranie efektívnosti v múzeách môžu vzbudiť otázky, nedôveru aj pochybnosti, či vôbec ich efektívnosť sa dá merať. Zámerom našej štúdie je ukázať, že efektívnosť múzeí je legitímna oblasť analýz a bežná súčasť zahraničného výskumu v ekonómii kultúry.

Ekonomické ukazovatele múzeí (náklady, počet zamestnancov, príjmy a i.) sa zbierajú v ročných výkazoch Kult štátneho štatistického zisťovania pre múzeá na Slovensku. Zbierané údaje vytvárajú priestor na sofistikovanejšie analýzy, ktoré umožnia hlbší pohľad na ekonomiku a manažment múzeí. Cieľom našej štúdie je analyzovať tzv. technickú efektívnosť slovenských múzeí. Technickú efektívnosť zjednodušene môžeme opísať ako kapacitu múzea vytvoriť pri daných vstupoch (plocha múzea, počet zbierok atď.) určitý objem výstupov (počet návštevníkov, príjmy atď.).

V štúdiu sa zaoberáme aj tým, ako a ktoré faktory vplývajú na efektívnosť. Keďže ide o pravdepodobne prvú štúdiu ekonomickej efektívnosti múzeí na Slovensku, v prvej časti uvádzame súvislosti z vybraných zahraničných štúdií. V druhej časti stručne vysvetľujeme použitú metódu DEA (Data Envelopment Analysis). V tretej časti hlbšie vysvetľujeme použité ukazovatele v analýze. Vo štvrtnej časti opisujeme výsledky analýzy.

V štúdiu si kladieme nasledujúce otázky:

- Prečo merať efektívnosť múzeí? Ako merať efektívnosť múzeí?
- Aké ukazovatele sú vhodné a dostupné na hodnotenie efektívnosti múzeí na Slovensku?
- Koľko múzeí na Slovensku je efektívnych a koľko neefektívnych?
- Ktoré faktory ovplyvňujú efektívnosť múzeí?
- Prečo sú rozdiely medzi efektívnosťou múzeí?

## Prečo merať efektívnosť múzeí?

Ekonomovia sa efektívnosťou kultúrnych inštitúcií začali zaoberať pomerne neskoro. Kľúčové štúdie z tejto oblasti vznikli v 60. rokoch 20. storočia (**BAUMOL & BOWEN, 1966**). Ako možné dôvody oneskorenia uvádza španielsky profesor Herrero-Prieto (**2013**) „unikátnosť kultúrnych statkov...“, ktorá sťažuje objektívny pohľad na služby, ktoré poskytujú a zdroje, ktoré požadujú...“, ale aj to, „že analyzovanie kultúry a kultúrnych inštitúcií z finančného hľadiska nie je, skrátka, bežné“. Ďalší dôvod bol praktický – slabé dáta, ktoré limitovali hlbšie kvantitatívne analýzy.

Napriek špecifickej povahe kultúrnych statkov je skúmanie efektívnosti divadiel, múzeí, knižníc, galérií a pod. rovnako relevantné ako pri iných organizáciách verejného sektora.

- Po prvé preto, že kultúrne statky sú financované z obmedzených verejných zdrojov. Aby bolo možné rozhodnúť, ktoré kultúrne statky financovať, je potrebných čo najviac informácií o efektívnosti ich fungovania.

- Druhým dôvodom je, že aj keď je hodnota kultúrnych statkov v princípe nehmotná a netrhová, môžeme pomerne objektívne vyhodnotiť efektívnosť ich produkcie a manažmentu organizácie (HERRERO-PRIETO, 2013).

- Metodiky na vyhodnocovanie výkonnosti kultúrnych organizácií majú aj „fundraisingový“ význam. Ak sú kultúrne organizácie riadené efektívne, zvyšuje to ich legitímnosť uchádzať sa o financovanie z verejných, ale aj súkromných zdrojov a grantov, od ktorých často závisí „prežitie“ kultúrnej organizácie (BASSO & FUNARI, 2004).

A tak hoci efektívnosť v kultúre začali výskumníci skúmať neskôr v porovnaní so zdravotníctvom a školstvom, stala sa bežnou témou ekonómie kultúry. Čoraz viac štúdií analyzuje efektívnosť napríklad symfonických orchestrov

(BOYLE & THROSBY, 2012), (FLANAGAN, 2008), divadiel (ZIEBA, 2013), (LAST & WETZEL, 2010), knižníc (MIIDLA & KIKAS, 2009), (HEMMETER, 2006) a múzeí (CARVALHO, ET AL., 2014).

Podľa definície ICOM (International Council of Museum) sú múzeá „neziskové inštitúcie, ktoré slúžia spoločnosti a jej rozvoju; sú otvorené pre verejnosť; uchovávajú, skúmajú, komunikujú a vystavujú hmotné a nehmotné dedičstvo ľudstva a prírody, ktoré slúži na vzdelávanie, poznávanie a zábavu“.

Definícia naznačuje, aké rôznorodé sú tradičné funkcie múzeí, ku ktorým sa pridávajú aj nové. Niektoré tzv. big star múzeá majú významný ekonomický vplyv na mesto, región, v ktorom sa nachádzajú. Často citovaným príkladom je Guggenheimovo múzeum v španielskom meste Bilbao s 380 tisíc obyvateľmi. Lokalizáciou múzea, ktoré ročne navštívi vyše 1 milión turistov, sa naštartoval v pôvodne upadajúcom postindustriálnom meste turizmus a ekonomický rast (PLAZA, 2000).

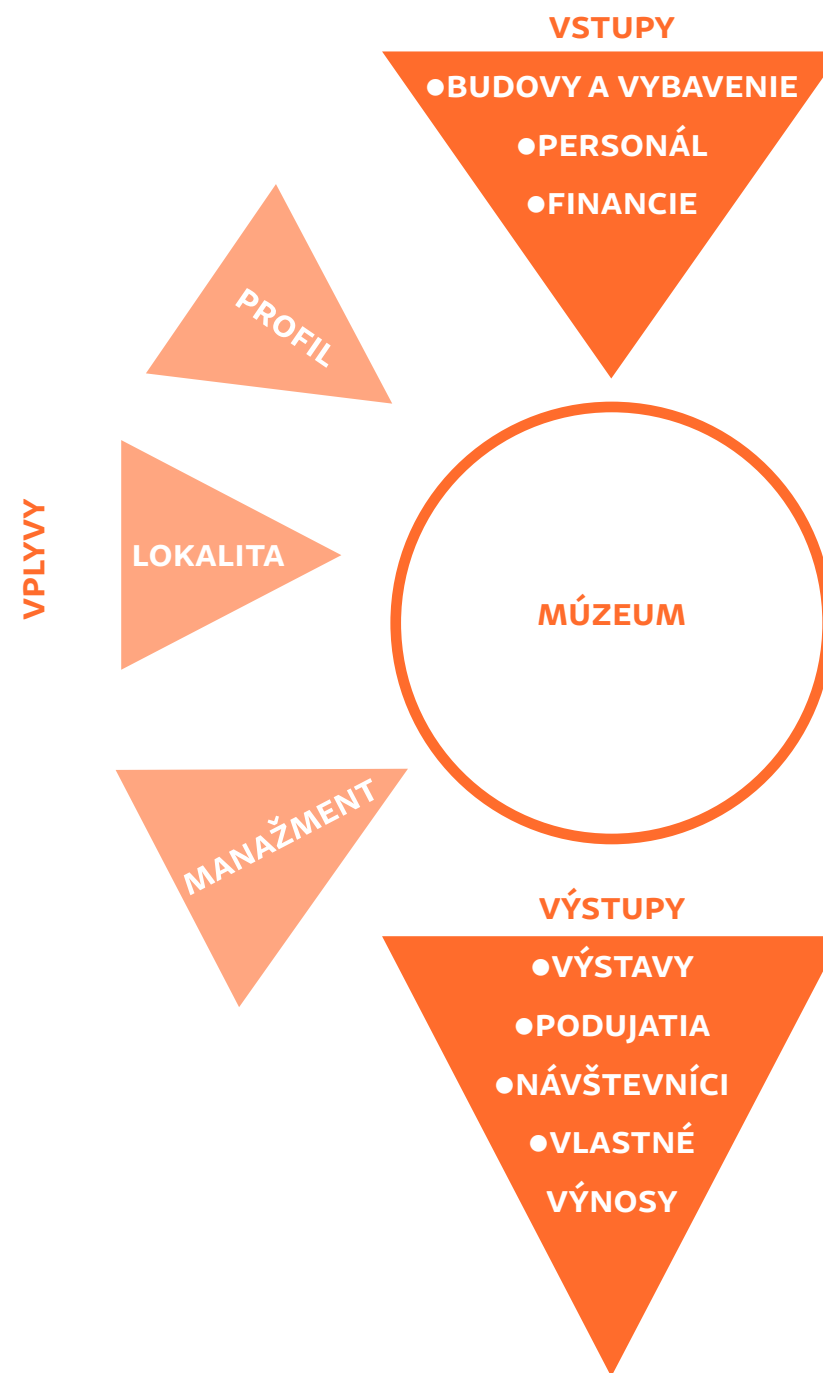
V rámci akademickej literatúry sa spracovávajú štúdie k rôznym témam, týkajúcim sa múzeí, ako sú analýzy optimálneho manažmentu (či je efektívnejší manažment verejnej organizácie, súkromnej, neziskovej), analýzy vplyvov kultúrneho turizmu alebo oceňovanie socioeconomickej hodnoty múzeí (TAHERI & ANSARI, 2013).

Prvá štúdia zameraná na meranie ekonomickej efektívnosti múzeí bola publikovaná v USA (JACKSON, 1988) a predstavila jednoduchú produkčnú funkciu pre skupinu severoamerických múzeí. V Európe vznikli prvé analýzy vo Veľkej Británii, keď britská audítorská komisia v roku 1991 navrhla súbor indikátorov výkonnosti pre múzeá financované samosprávou. Zber a interpretácia navrhnutých indikátorov sa ukázali ako komplikované a málo uplatňované v praxi. To viedlo britské Ministerstvo pre kultúrne médiá a šport (DCMS) k vypracovaniu nového rámca pre hodnotenie múzeí v roku 1999. Nová štúdia sa koncentrovala na efektívnosť a definovala až 365 indikátorov s cieľom merať

výkonnosť rôznych typov aktivít múzeí a galérií (MAIRESSE & VANDEN EECKAUT, 2002). Nasledovali ďalšie analýzy zo štátov západnej Európy: analýza britských múzeí (BISHOP & BRAND, 2003), analýza efektívnosti francúzskych múzeí, belgických múzeí (MAIRESSE & VANDEN EECKAUT, 2002), talianskych múzeí (BASSO & FUNARI, 2004). Porovnávaciu štúdiu efektívnosti 491 múzeí vo Veľkej Británii, Francúzsku, Taliansku a Španielsku publikoval CAMARERO, ET AL. (2011). Prepracované štúdie sú o efektívnosti portugalských múzeí (CARVALHO, ET AL., 2014), španielskych múzeí (BARRIO, ET AL., 2009), (HERRERO-PRIETO, 2013), iránskych múzeí (TAHERI & ANSARI, 2013) a o mnohých ďalších.

## Ako merať efektívnosť múzeí?

Pri analýze efektívnosti si múzeum predstavujeme ako „produkčnú jednotku“ **OBR. 1**, do ktorej z jednej strany vstupujú vstupy a z druhej strany vychádzajú výstupy. **Vstupy** sú finančné a objemové ukazovatele, ktorými múzeum disponuje na svoju činnosť (budovy, expozície, zamestnanci, dotácie a i.), ich kombináciou „produkuje“ svoje **výstupy** (výstavy, tržby, počet návštevníkov, podujatia a i.). To, koľko výstupov dokáže múzeum vytvoriť zo svojich vstupov, samozrejme, ovplyvňujú charakteristiky múzea, napríklad lokalita (či je múzeum vo veľkom meste, alebo na dedine) alebo profil múzea (či je múzeum unikátne, alebo všeobecné). No predpokladáme, že aj **manažment múzea** (odbornosť personálu, marketing a pod.) ovplyvňuje schopnosť múzea premeniť obmedzené vstupy na čo najviac výstupov. A v tom prípade lepší manažment dokáže z rovnakého množstva vstupov vytvoriť viac výstupov. Je teda možné merať efektívnosť.





Dostávame sa k definícii efektívnosti, ktorá predstavuje schopnosť organizácie transformovať vstupy na výstupy. Efektívnosť sa meria pomerom vyprodukovaných vstupov k použitým výstupom.

Ako je zrejmé, vstupy aj výstupy pri múzeách sú rôznorodé a vykazované v odlišných jednotkách (napríklad počet ľudí, m<sup>2</sup>, hodín, eur). Aj keď sa zdá, že ide o „miešanie hrušiek s jablkami“, túto komplikáciu dokážu zvládnuť tzv. neparametrické metódy, ktoré sa najčastejšie používajú na analýzy efektívnosti vo verejnom sektore.

Na meranie efektívnosti múzeí sa často používa neparametrická metóda DEA (angl. Data Envelopment Analysis), ktorú v slovenčine prekladáme ako „analýza obalových dát“. Názov metódy vychádza z toho, že ak by sme nakreslili jednotky s najvyššou efektívnosťou na hranici ich produkčnej funkcie, vytvorili by akoby obal, pod ktorým by sa nachádzali neefektívne jednotky.

DEA umožňuje merať technickú efektívnosť múzea dvoma spôsobmi. Buď sa pozerá na to, či

je možné zvýšiť výstupy (napríklad počet návštevníkov) pri pevne stanovených vstupoch múzea (výstupovo orientovaný model DEA). Alebo sa pozerá na to, ako znížiť vstupy (napríklad náklady), keď výstupy ostanú nezmenené (vstupne orientovaný model DEA).

Vo väčšine analýz efektívnosti múzeí sa používajú výstupovo orientované modely (BASSO & FUNARI, 2004). Zisťujú teda, ako by neefektívne múzeá mali zmeniť svoje výstupy (napríklad zvýšiť počet návštevníkov, organizovať viac podujatí), aby sa vyrovnali múzeám s najvyššou efektívnosťou. Preto sme aj my v našej analýze použili výstupovo orientovaný model DEA.

Metóda DEA porovnáva výkony múzeí medzi sebou a identifikuje najefektívnejšie múzeá (s efektívnosťou = 1). Ostatné neefektívne múzeá (s efektívnosťou nižšou ako 1) zoradí podľa ich výkonnosti. DEA tak porovnáva výkony každého múzea so všetkými ostatnými múzeami a pomocou procesu lineárneho programovania optimalizuje váhy jednotlivých ukazovateľov smerom

k najvyššej možnej efektívnosti múzea. Pri DEA vždy hovoríme o určovaní tzv. relatívnej efektívnosti, keďže dokáže vyhodnotiť múzeum s najvyššou efektívnosťou len v sledovanom súbore. Znamená to napríklad, že efektívne múzeá z analýzy na Slovensku by sa pri porovnávaní s talianskymi múzeami mohli javiť ako neefektívne alebo naopak.

### **Aké ukazovatele použiť na meranie efektívnosti múzeí?**

Predpokladom úspešnej DEA je vhodný výber ukazovateľov, ktoré dokážu zachytiť rôznorodý a mnohdimenzionálny charakter múzeí. Najkomplikovanejšou fázou našej analýzy bol preto výber vhodných ukazovateľov z výkazov Kult.

V zahraničných štúdiách autori používajú ukazovatele, ktoré odzrkadľujú hlavné funkcie múzea. Spomínané štúdie sa zhodujú na ukazovateľoch na strane vstupov, ktoré opisujú priestor (veľkosť v m<sup>2</sup>), vybavenie múzea (expozície), do-

stupnosť (počet otváracích hodín), personál a financie. Na strane výstupov uvádzajú vždy počet návštevníkov a počet aktivít (výstavy a i.), ktoré sa v múzeu uskutočnili (ŠEBOVÁ, 2017).

Vo výkazoch Kult chýbajú informácie o dvoch základných ukazovateľoch, ktoré sa najčastejšie používajú pri analýze technickej efektívnosti: koľko m<sup>2</sup> výstavných priestorov má múzeum k dispozícii (príp. koľko má m<sup>2</sup> iných priestorov) a informácia o otváracích hodinách (počet hodín v roku). Otváracie hodiny výrazne ovplyvňujú dostupnosť expozícií múzea pre návštevníkov. Tento údaj je zbieraný aj napríklad vo výkazoch pre múzeá v Česku (NIPOS, 2015).

Napriek limitom výkazy Kult obsahujú dostatok informácií na uskutočnenie analýzy technickej efektívnosti. Naša analýza vyhodnocuje efektívnosť múzeí na Slovensku v roku 2015 z údajov z výkazov Kult za rok 2015.

Za rok 2015 vyplnilo výkazy 111 múzeí. Z analýzy sme vylúčili 11 múzeí vzhľadom na neúplnosť potrebných údajov a ďalej sme hodnotili efektívnosť 100 múzeí.

Aby sme zachytili čo najlepšie rozdiely medzi múzeami, použili sme na výber vhodných ukazovateľov analýzu hlavných komponentov (PCA). Tá umožnila zredukovať pôvodných 30 ukazovateľov z výkazov Kult, ktoré môžu ovplyvňovať efektivnosť múzea, na 8 súhrnných faktorov **TAB. 1** Tie sme potom použili do analýzy DEA.

Ukazovatele z výkazov sme vybrali tak, aby na strane vstupov opisovali priestor múzea (počet pobočiek, vlastných objektov, expozície a i.), ľudské zdroje v múzeu (štruktúra a mzda zamestnancov) a financovanie múzea (náklady a pod.). Na strane výstupov ukazovatele opisujú, ako múzeum plní svoju funkciu prezentačnú (nové expozície, nové zbierky, ošetrovanie, digitalizácia, výstavy), komunikačnú (edičné aktivity, podujatia), koľko ho navštívilo návštevníkov (počet a štruktúra návštevníkov) a aké získalo príjmy (osobitne sledujeme ukazovateľ vlastných výnosov, grantov a darov).

Pôvodné ukazovatele metóda PCA pospájala podľa vnútornej variability dát a získané súhrnné

faktory sú ich kombináciou. Metóda sa ukázala ako vhodná, pretože získané faktory dobre reprezentujú tie pôvodné a dajú sa logicky interpretovať. Tie boli dostatočne vzájomne korelované na vznik nových faktorov **TAB. 1**, ktoré sme nazvali podľa ich zamerania.

	PÔVODNE	SÚHRNNÉ FAKTORY
VSTUPY	1. Počet pobočiek	3. Osoby zabezpečujúce
	1. Vlastné objekty	činnosť múzea
	1. Počet expozícií	3. Zamestnanci
	2. Zbierka (ks)	3. Odborní zamestnanci
	2. Kapitálové náklady	3. Priemer mzdy
	3. Celkové náklady	zamestnancov
VÝSTUPY	3. Prevádzkové náklady	3. Priemer mzdy odborných zamestnancov
	4. Nové expozície	6. Podujatia
	4. Digitalizácia	7. Návštevníci
	5. Ošetrovanie zbierky	7. Zahraniční návštevníci
	5. Nové zbierky (počet ks zbierkových predmetov)	7. Neplatiaci návštevníci 7. Edičné aktivity
	6. Výstavy	8. Granty a dary 8. Príjmy
6. Vlastné výstavy	8. Výnosy vlastné	

TAB 1 Ukazovatele múzeí z výkazov Kult

## Aká bola efektívnosť múzeí na Slovensku v roku 2015?

V analýze sme hodnotili dva najčastejšie používané jednoduché modely DEA, a to BCC a CCR model. Rozdiel medzi modelmi BCC a CCR spočíva v tom, že model CCR uvažuje s konštantnými výnosmi z rozsahu (teda zmena o jednotku na strane vstupov spôsobí rovnako zmenu o jednu jednotku na strane výstupov). Model BCC uvažuje s variabilnými výnosmi (teda zmena o jednotku na strane vstupov sa na strane výstupov prejaví väčšou alebo menšou zmenou ako o jednotku). Model BCC tak zohľadňuje pri výsledkoch vplyv veľkosti múzea. Keďže porovnávame rôzne veľké múzeá, model BCC je vhodnejší na analýzu. Je potrebné zdôrazniť, že výsledky DEA sú citlivé na výber ukazovateľov. Preto sme uskutočnili aj tri analýzy s rôznou modifikáciou neredukovaných ukazovateľov, aby sme mohli model správne špecifikovať. Analýzu DEA sme uskutočnili pomocou softvéru DeaSolver. Výsledky oboch modelov uvádza TAB. 2.

	CCR	BCC
●Počet efektívnych múzeí	11	20
●Počet neefektívnych múzeí	89	80
●Najvyššie skóre efektívnosti	1	1
●Najnižšie skóre efektívnosti	0,78	0,81
●Priemerná efektívnosť	0,92	0,93

TAB 2 Výsledky DEA analýzy

Model BCC lepšie zohľadňuje vplyv veľkosti múzea na efektívnosť, preto budeme interpretovať jeho výsledok. Zo 100 analyzovaných múzeí v roku 2015 bolo 20 efektívnych a 80 pod hranicou efektívnosti.

Pri pohľade na najvyššie a najnižšie skóre efektívnosti vidieť, že rozdiely medzi efektívnosťami porovnávaných múzeí sú malé. Priemerná efektívnosť múzeí dosiahla 92,6%. Zdalo by sa teda, že v priemere sú múzeá na Slovensku vysoko efektívne. Žiaľ, tento výsledok je skreslený predchádzajúcim krokom, a to realizovanou PCA analýzou. Z týchto dôvodov nebudeme interpretovať skóre neefektívnych múzeí.

## Ktoré múzeá boli v roku 2015 najefektívnejšie?

Pri bližšom pohľade na klub efektívnych vidíme, že najviac sú v ňom zastúpené 3 skupiny múzeí:

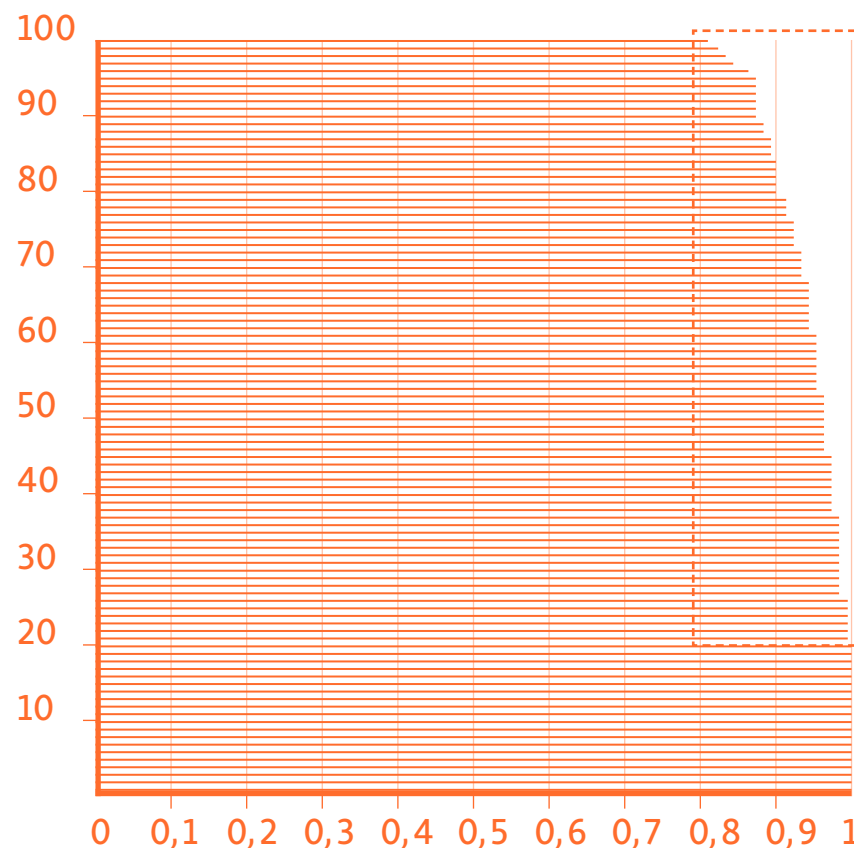
- Návštevnícky najviac atraktívne múzeá typu „superstar“, situované v hradoch a zámkoch, napríklad Ľubovianske múzeum – hrad v Starej Ľubovni, Múzeum Bojnice v Bojniciach, Trenčianske múzeum v Trenčíne, alebo v prírode, napríklad Múzeum oravskej dediny Zuberec alebo Múzeum Červený Kláštor.
- Špecializované múzeá s jedinečnou tematikou, napríklad Múzeum Slovenského národného povstania, Poštové múzeum.
- Múzeá so sídlom v Bratislave, ktoré profitujú zo sídla v hlavnom meste, napríklad Historické múzeum v Bratislave, Prírodovedné múzeum v Bratislave.

Zaujímavé je, že medzi efektívnymi múzeami sú aj múzeá mimo týchto kategórií, napríklad Vlastivedné múzeum v Považskej Bystrici a Tribečské múzeum v Topolčanoch. Zároveň medzi najefektívnejšími múzeami chýbajú múzeá, ktoré do predchádzajúcich troch kategórií jednoznačne patria.

Analýza ukázala, že veľkosť nie je nevyhnutným predpokladom efektívnosti. V klube efektívnych múzeí sa umiestnili aj menšie múzeá, ktoré aj keď nemajú úspory z rozsahu, dokážu z dostupných zdrojov „vyprodukovať“ väčšie výstupy. To poukazuje na vplyv manažmentu a marketingu múzea na jeho efektívnosť. Efektívne môžu byť aj menšie múzeá v okresných mestách, ak dokážu realizovať pre návštevníkov atraktívne podujatia a výstavy. Práve počet návštevníkov bol najčastejší ukazovateľ vo výsledkoch DEA, v ktorom by sa neefektívne múzeá mali zlepšiť na strane výstupov.

V **GRAFE 1** je zoradených 100 múzeí podľa ich technickej efektívnosti. Múzeá s najvyššou efek-

tívnosťou (na úrovni 1) sú v spodnej časti grafu a múzeá s najnižšou efektívnosťou v hornej časti grafu. Biely priestor je vlastne medzera v efektívnosti, ktorú by mali múzeá zaplniť lepším manažmentom ich organizácií.



**GRAF 1** Relatívna efektívnosť múzeí v SR v roku 2015

## Aké faktory vplyvajú na efektívnosť múzeí?

Pri detailnejšom pohľade na výsledky analýzy efektívnosti sme sa regresnou metódou pozreli bližšie na to, ktoré faktory vplyvajú na efektívnosť múzeí. Vytvorili sme model, v ktorom sme sledovali, či je rozdiel v charakteristikách efektívnych a neefektívnych múzeí. Do analýzy sme zahrnuli pôvodné ukazovatele z výkazov Kult, napríklad aj ukazovatele, ktoré opisujú vybavenie múzea (zbierka, web, bezbariérový vstup, počítač pre verejnosť a i.). Ako významný faktor s vplyvom na strane vstupov pri efektívnych múzeách sa ukázal počet zamestnancov. Na strane výstupov boli významné ukazovatele počet návštevníkov a vlastné príjmy múzea. Znamená to, že múzeá, ktoré sú schopné prilákať viac návštevníkov, a to najmä platených návštevníkov, sú najefektívnejšie. Väčšina neefektívnych múzeí mala najväčší deficit v návštevnosti. Teda so zdrojmi, ktoré majú k dispozícii (ľudia, vybavenie,

expozície, financie) by mali dokázať prilákať viac návštevníkov. Toto zistenie ukazuje na potrebu rozvoja inovatívnych nástrojov marketingu kultúry a prácu s publikom (audience development).

Nezistili sme významný rozdiel medzi efektívnosťou múzeí podľa typu zriaďovateľa (súkromné, štátne, samosprávne) ani podľa profilácie múzea (či je múzeum špecializované alebo všeobecné).

## Záver

Štúdia ukázala, že je možné vyhodnocovať efektívnosť múzeí a porovnávať ich výkonnosť medzi sebou. Použitá DEA metóda je na to optimálnym nástrojom. V analýze sme pracovali s ukazovateľmi dostupnými z výkazov Kult o múzeách. Naša analýza poukazuje na potrebu revidovania výkazov Kult. Zbierané indikátory by bolo vhodné doplniť, resp. modifikovať niektoré indikátory tak, aby bolo možné realizovať hlbšie analýzy efektívnosti kultúrnych inštitúcií. Pre analýzy efektívnosti nám chýbal napríklad údaj o rozlohe výstavných plôch a počte otváracích hodín múzea. Je možné, že ak by sme mali k dispozícii tieto údaje, mohli by viesť k iným výsledkom analýzy. Slabou stránkou DEA je citlivosť výsledkov na počet a charakter sledovaných ukazovateľov. Zároveň by bolo potrebné niektoré sledované ukazovatele „legitimizovať“. Príkladom je ukazovateľ „neplatená návštevnosť“, ktorý by sa mohol stať reálnym údajom zavedením tzv. nu-

lovej vstupenky, čím by sa výrazne zlepšila dôveryhodnosť tohto ukazovateľa. Z týchto dôvodov navrhujeme doplniť výkazy Kult o údaje rozlohy múzea (celková rozloha objektov múzea, rozloha výstavných plôch, rozloha depozitov príp. iné) a o údaje o počte otváracích hodín v roku (počet otváracích hodín v roku, počet otváracích hodín v roku počas víkendov).

Porovnávanie efektívnosti múzeí môže mať praktické vplyvy na zlepšenie manažmentu múzeí, lebo ich zriaďovateľom poskytne zaujímavú informáciu o tom, v akých ukazovateľoch by sa múzeá mohli zlepšiť. V roku 2015 fungovalo 80% slovenských múzeí pod hranicou efektívnosti – mohli mať teda lepšie výkony z hľadiska počtu realizovaných podujatí a prilákaných návštevníkov. Až 20% efektívnych slovenských múzeí ukázalo, že je možné s danými zdrojmi dosahovať vyššie výkony.

Múzeá realizujú veľké množstvo rôznorodých aktivít, ktoré nie sú pre návštevníkov viditeľné, napríklad ošetrovanie zbierkových predmetov



alebo ich evidencia, výskum, digitalizácia zbierkových predmetov a edičné aktivity. Tieto aktivity za stenami depozitov robia veľmi svedomite, čo dlhodobo dokazujú štatistiky nárastov týchto aktivít. Kde sa ukázali v analýze najväčšie medzery, to je práca s návštevníkom a potenciál zvyšovania návštevnosti.

Európsky prieskum Eurobarometer z roku 2013 uvádza, že na Slovensku poklesla návštevnosť múzeí a galérií od roku 2007. Kým v roku 2007 až 40% ľudí navštívilo počas roka aspoň raz múzeum alebo galériu, v roku 2013 to bolo o 9% menej. Priemerný pokles návštevnosti múzeí a galérií v EÚ za to isté obdobie bol len 4% (TNS, 2013). Medzi krajiny, ktoré dokážu do múzeí pritiahnúť väčšie množstvo návštevníkov, patrí napríklad Švédsko, kde navštívi aspoň raz ročne múzeum alebo galériu až 76% obyvateľov.

Ako prilákať viac návštevníkov do slovenských múzeí? Aj pre múzeá, podobne ako pri priemysle, prinášajú informačno-komunikačné technológie úplnú revolúciu, ktorú zosobňuje koncept

Múzeum 4.0. Atraktívne expozície s citlivou podporou moderných audiovizuálnych prostriedkov a marketingové techniky budovania vzťahu s návštevníkmi ukazujú novú cestu aj slovenským múzeám, ako zvýšiť návštevnosť a efektívnosť.

## Bibliografia

- Barrio, M., Herrero, L. C. & Sanz, J. Á., 2009. Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain. *Journal of Cultural Heritage* 10(2009), pp. 258 – 268.
- Basso, A. & Funari, S., 2004. A Quantitative Approach to Evaluate the Relative Efficiency of Museums. *Journal of Cultural Economics*, pp. 195 – 216.
- Baumol, W. & Bowen, W., 1966. *Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance.*, New York: Twentieth Century Fund.
- Bishop, P. & Brand, S., 2003. The Efficiency of Museums: A stochastic Frontier Production Function Approach. *Applied Economics* Vol. 35, pp. 1853 – 1858.
- Boyle, S. & Throsby, D., 2012. Corporatisation, Economic Efficiency and the Australian Symphony Orchestras. *The Economic Society of Australia: Economic Papers*.
- Camarero, C., Garrido, M. & Vincente, E., 2011. How cultural organization's size and funding influence innovation and performance: the case of museums. *Journal of Cultural Economics* Vol. 35, pp. 247 – 266.
- Carvalho, P., Silva Costa, J. & Carvalho, A., 2014. The Economic Performance of Portuguese Museums. *Urban Public Economics Review*, n.20, pp. pp. 12 – 37.
- Flanagan, R., 2008. *The Economic Environment of American Symphony Orchestras*. Report to Andrew W. Mellon Foundation: Stanford University.
- Hemminger, J. A., 2006. Estimating Public Library Efficiency Using Stochastic Frontiers. *Public Finance Review* vol. 34 no. 3, pp. 328 – 348.
- Herrero-Prieto, L. C., 2013. *Is Museum Performance Affected By Location And Institution Type? Measuring Cultural Institution Efficiency Through Non-parametric Techniques*, Universidad de Valladolid: Discussion Paper No. 425/May 2013.
- Jackson, R., 1988. A Museum Cost Function. *Journal of Cultural Economics* 12(1), pp. 41 – 50.

- Last, A.-K. & Wetzel, H., 2010. Baumol's Cost-Disease, Efficiency, and Productivity in the Performing Arts: An Analysis of German Public Theaters. Working Paper Series in Economics No. 173: University of Lüneburg.
- Mairesse, F. & Vanden Eeckaut, P., 2002. Museum Assessment and FDH Technology: Towards a Global Approach. *Journal of Economics* 26, pp. 261–286.
- Miidla, P. & Kikas, K., 2009. The efficiency of Estonian central public libraries. *Performance Measurement and Metrics*, Vol. 10, pp. pp.49–58.
- NIPOS, 2015. Muzea ČR v letech 2012–2014, Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu.
- Plaza, B., 2000. Evaluating the Influence of a Large Cultural Artifact in the Attraction of Tourism: The Guggenheim Museum Bilbao Case. *Urban Affairs Review*, 36(2), pp. 264–274.
- Šebová, M., 2017. Ekonomické a sociálne dimenzie kultúry v meste. Habilitačná práca., Košice: Ekonomická fakulta. Technická univerzita v Košiciach.

- Taheri, H. & Ansari, S., 2013. Measuring the relative efficiency of cultural-historical museums in Tehran: DEA approach. *Journal of Cultural Heritage* 14 (2013), pp. 431–438.
- TNS, 2013. Cultural Access and Participation - Special Eurobarometer 399. Brussel: European Commission.
- Zieba, M., 2013. Is theatre efficiency affected by the legal form type? A case study of German public theatres. *Tafterjournal* n. 65: s.n.

