

STRATÉGIAI TERV

MÓRA FERENC MÚZEUM

2013-2016



Szeged, 2013

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	3
I. MÓRA FERENC MÚZEUM – SZEGED MÚZEUMA	5
1. Állandó kiállítások	6
2. Közművelődési, múzeumpedagógiai programok	7
3. Kommunikáció	8
II. STAKEHOLDER ANALÍZIS (ÉRDEKELTEK ELEMZÉSE)	10
1. Stakeholderek azonosítása és leírása	10
III. KÖRNYEZETELEMZÉS	17
1. Technológiai tényezők	17
2. Mikrokörnyezeti tényezők – Turizmus	18
3. Mikrokörnyezeti tényezők – Látogatói adatok	20
4. Versenytársak, versenyelemzés	27
IV. SWOT ANALÍZIS	32
1. SWOT mátrix	32
2. A mátrix elemzése	33
V. STRATÉGIAI ÉS PROGRAMJAVASLATOK	42
VI. STRATÉGIAI PONTOK – FEJLESZTÉSI IRÁNYOK	48
VII. KÜLDETÉSNYILATKOZAT	51
VIII. A STRATÉGIAI JAVASLATOK ÖSSZEGZÉSE, ZÁRÓ GONDOLATOK	52

Bevezetés

A Móra Ferenc Múzeum jelentős változásokon ment keresztül az elmúlt években. A változás elkerülhetetlen volt, mivel az a társadalmi, gazdasági és kulturális közeg, amelyben a múzeumok léteznek és működnek, úgyszintén átforgalmódott. A közgyűjtemények központi támogatásának mértéke nagyságrendekkel lecsökkent, a kultúra fokozatosan maga is áruvá vált, változott a közönség, átalakultak a múzeumokkal szembeni elvárások, fejlődött a technika. Jelentős változás hozott -új lehetőségekkel és egyben új kihívásokkal is- Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz.

A Móra-múzeum igyekezett alkalmazkodni a formálódó körülményekhez. A tudományos munka, a kiállítás- és programszervezés, a közművelődési tevékenység, a forrásszerzés, vagy éppen a kommunikációs tevékenység területén elért vitathatatlan eredmények bizonyítják ennek az alkalmazkodási törekvésnek a meglétét.

Új szemlélet bevezetésére volt szükség: olyan szemléletre, amely lehetővé teszi a sikert a változó és kihívásokkal teli környezetben, sajátos elemekből tevődik össze. Ez a szemlélet – nem hanyagolva a tudomány szolgálatát – a múzeumi szolgáltatások igénybevevői felé fordul. Azt firtatja, hogy kik is ők, mi jellemzi őket, milyen igényekkel fordulnak a múzeumok felé, mikor elégedettek s mi kell ahhoz, hogy újra keressék azt, amit egy muzeális intézmény számukra nyújtani tud. Ez a szemlélet egy szervezet egész működését ebből a tapasztalatból vezeti le, ennek megfelelően jelöl ki reális célokat és határozza meg a célok elérésének módját. Ez a szemlélet mindeközben odafigyel a környezet tényezőire és azok változásaira, ennek megfelelően formálva a célokat és a szükséges tevékenységeket. Ez a szemlélet tudatosítja, hogy verseny zajlik az emberek figyelméért, megbecsüléséért, pénzéért és természetesen a sikerért, és ebben a versenyben komoly erőfeszítésekre és összefogásra van szükség a helytálláshoz. Végezetül, ez a szemlélet tudatosan és több szinten tervez és tervek alapján hajtja végre a szükséges feladatokat, nem feledkezve meg az eredmények kiértékeléséről sem.

Az elkövetkezendő években a múzeumok alighanem keményebb próbatétel előtt állnak, mint az elmúlt néhány évtizedben valaha. A jelenleg kibontakozó gazdasági válság körülményei közt az említett szemléletváltás tétje – talán nem túlzás ezt állítani – az intézmények pusztta létezése. Ahol sikerrel alkalmazkodnak a forrásokért, a látogatókért folyó verseny kemény feltételeihez, ott a múzeumok előteremthetik a működéshez, a tudományos munkához, a szolgáltatáskínálat bővítéséhez szükséges alapokat. Ahol nem, ott az intézmények alighanem menthetetlenül tönkremennek, s a végletekig lecsökkentett kapacitásokkal a látszattműködés szintjén vegetálhatnak csupán.

Jelen tanulmány a Móra Ferenc Múzeum stratégiai tervét tartalmazza a 2013 és 2016 közötti időszakra vonatkozóan. Elemzéssel, stratégiai útmutatásokkal próbálja segíteni az intézményt jövőbe vezető útján. Jellegét tekintve intézményi szintű, stratégiai tervről van szó, egyfajta koncepcionális keretről.

A Móra Ferenc Múzeum Szeged város múzeuma, így Szeged kulturális és természeti örökségének ápolója. Tevékenysége ennek az örökségnek a szakszerű feltárására, gyűjtésére, megőrzésére és feldolgozására, valamint közzétételére irányul a történettudomány, a régészet, a természettudomány, az irodalom-és művészettörténet, a néprajz és a numizmatika területén. Mindezzel egyfelől a tudományos kutatók és az oktatás, másfelől a helyi lakosság, illetve a Szegedre látogató turisták igényeit szolgálja. Az intézmény nagy hangsúlyt helyez arra, hogy a szervezet kiállítóhelyei beilleszkedjenek a város komplex turisztikai kínálatába, továbbá arra, hogy az oktatási intézményekkel szoros együttműködést kialakítva bekapcsolódjanak az identitástudat-formálás, valamint a képesség- és kompetenciafejlesztés folyamatába.

I. MÓRA FERENC MÚZEUM - SZEGED MÚZEUMA

A szegedi múzeum jelentős történelmi múlttal rendelkező intézmény. 1883-ban alapították és működése során olyan igazgatók vezették, mint Reizner János, Tömörkény István vagy Móra Ferenc. A múzeum 1962 és 2012 között töltötte be a megyei múzeum szerepét, 2013. január 1-jét követően ismét városi múzeumként működik tovább.

A Móra Ferenc Múzeum szegedi kiállítóhelyei a következők:

- Vármúzeum és Kőtár (Szeged, Stefánia)
- Fekete Ház (Szeged, Somogyi u. 13.)
- Kass Galéria (Szeged, vár u. 7.)
- Varga Mátyás Színháztörténeti Gyűjtemény és Kiállítóhely (Szeged, Bécsi Krt. 11/a)

Az épületek a Varga Mátyás ház kivételével a belvárosban, egymáshoz viszonylag közel találhatóak, gyalogosan is kitűnően megközelíthetők.

A múzeum országos viszonylatban is jelentős méretű gyűjteményeiben több százezer műtárgyat őriz, köztük számos tudományos szempontból kiemelkedőt is. A gyűjtemények a következők:

- Régészeti gyűjtemény
- Várostörténeti – történeti gyűjtemény
- Éremtár
- Iparművészeti gyűjtemény
- Irodalomtörténeti gyűjtemény
- Képzőművészeti gyűjtemény
- Néprajzi gyűjtemény
- Természettudományi gyűjtemény
- Fénykép- és negatívár
- Központi Könyvtár

A múzeum városképi jelentőségű épülete a millennium évében, 1896-ban készült el. 2006-2007 folyamán belső, látogatóbarát felújításon ment keresztül ROP 1.1.4-es pályázati projekt keretében. Az épület külső állapota azonban, beleértve a nyílászárókat is, aggasztó, különösen a tető, a csatornarendszer és a hátsó homlokzat tekintetében.

Ugyancsak problémás a történeti gyűjteménynek helyet adó Fekete Ház épülete. Ennek pincéjében nagy mennyiségű talajvíz gyűlt fel, aminek következtében a falak repedeznek, a gyűjtőakna szivattyúzásától csak nő annak a veszélye, hogy megsüllyed az épület. Ezenkívül a nedves, salétromos falak miatt lehull a vakolat és a festés, tönkremegy az igényes külső felújítás. A helyzet a földszinti raktárakban a műtárgyakat is veszélyezteti.

Folytatva az épületek állagával kapcsolatos gondokat: a Varga Mátyás díszlettervező művészeti örökségét bemutató épület beázik, fűtésrendszere felújításra szorul.

A Vármúzeum épületében, a jelenlegi és a tervezett funkciókat akadályozva, a belső tér relatív páratartalma igen magas, szükséges a várfal és a belső oszlopok alászigetelése.

1. Állandó kiállítások

Móra Ferenc Múzeum:

- „Csak egy Földünk van...” természettudományi állandó kiállítás, amely 2012-ben esett át részleges felújításon.
- Lucs-gyűjtemény, képzőművészeti kiállítás
- Patikatörténeti kiállítás
- Móra emlékszoba
- „Szöged hírös város...” néprajzi állandó kiállítás
- Díszterem Munkácsy Honfoglalásának szín- és szénvázlatával és Vágó Pál monumentális árvízi képével, valamint további XIX. századi magyar festményekkel. 2013 januárjától a díszterem Munkácsy-bázissá is alakul: Pákh Imre magánygyűjtő Munkácsy-kollekciójának 10 darabját folyamatosan láthatják az érdeklődők a múzeumban.

- ROP projekt keretében 2007-ben az állandó tárlatokba akadálymentesített érintőképernyős terminálok kerültek (7 darab). Ezek adatbázisa tetszés szerint alakítható, jelenleg az állandó kiállításokat támogatják háromnyelvű információkkal, kép és hanganyaggal, játékokkal. Három kiállítás klimatizálásra került, további egyben ehhez megvan a végpont. A folyosókon és a képzőművészeti kiállításokban függesztett sínes rendszereken képmegvilágítás működik. A Díszterem nagy festményeinél súrolófény világítja meg a képeket.

Fekete ház:

- Köves L. Imre korsói

Kass Galéria:

- Kass János grafikusművész emlékkiállítás

Varga Mátyás Színháztörténeti Kiállítóház:

- Varga Mátyás emlékkiállítás

Vármúzeum:

- Állandó kiállítással nem rendelkezik

2. Közművelődési, múzeumpedagógiai programok

Szegeden összesen 25 általános- és 22 középiskola működik: összesen közel 12.000 általános iskolai tanulót és 13.000 középiskolást kell potenciálisan megszólítani múzeumpedagógiai tevékenységével az intézménynek. A múzeumpedagógiai tevékenység mellett a közművelődési tevékenység is kiemelt helyen szerepel: itt fontos megemlíteni, hogy Szegeden a Szegedi Tudományegyetem több mint 25 ezer fős hallgatói bázisát szintén érdemes kihasználni.

A múzeum erre a múzeumpedagógiai célra kiadott tájékoztató füzetében mindösszesen 19 féle múzeumpedagógiai foglalkozás közül választhatnak a pedagógusok. Ugyanakkor az intézmény nagy hagyományokkal rendelkező foglalkozás sorozattal büszkélkedhet, ez a Múzeumi Matiné, amelyhez nyári tábor és speciális rendezvények is tartoznak.

A közművelődési, múzeumpedagógiai programok sokszínűek. Elsősorban a kiállításokhoz kapcsolódó tanári tárlatvezetések, hagyományos tárlatvezetések, konferenciák, előadások, pályázatok, kézműves foglalkozások, bemutató foglalkozások tartoznak körükbe. A programokhoz, rendezvényekhez sok esetben különböző kiadványokat is készített a közművelődési csoport. Minden évben nagyszabású esemény a Múzeumok Éjszakája, amelynek lebonyolításában minden részleg részt vesz, de a tervezés és koordináció a közművelődési csoport feladata. A múzeum törekszik a városban zajló megannyi eseményhez történő csatlakozásra, vonatkozó együttműködések szélesebb alapokra való helyezésére, elmélyítésére.

3. Kommunikáció

A magyarországi és főleg a vidéki múzeumok esetében nem túl gyakori jelenség, hogy egy múzeumi szervezetnek külön kommunikációs részlege van, szakképzett és tapasztalt gárdával. Ebből a szempontból a Móra Ferenc Múzeum élenjáró.

A kommunikációs csoport alapelve az, hogy a múzeumi kommunikáció ne egyszerűen csak a programokról történő híradás legyen. A cél a művészet – tudomány – élmény elemekből kialakuló komplex imázs formálása. A csoport jelentős médiakapcsolati adatbázis alapján dolgozik. Sajtóanyagokat, háttéranyagokat készít, interjúkat szervez és ad, honlapot és web 2.0-s felületeket szerkeszt.

A médiakapcsolatok szempontjából kiemelt jelentősége van a nyomtatott sajtó és szaklapok képviselőivel való kapcsolattartásnak. A nyomtatott sajtó esetén prioritást élvez a megyei napilappal (Délvilág/Délmagyarország) való együttműködés. A megyei napilapban rendszeresen jelennek meg tudósítások, hírek, információk az intézmény részét képező kiállítóhelyek kezdeményezéseiről, kiállításairól, rendezvényeiről. A Délvilág/Délmagyarországon túlmenően a nyomtatott sajtó

szempontjából fontos partner a Metropol szegedi kiadása. Ezen kívül meghatározó partnernek számítanak az olyan múzeumi-kulturális szakmai lapok, mint a Múzeumcafé, a Múzeumi Hírlevél, a Magyar Múzeumok és a Műértő. Az országos napilapok közül a Népszabadság, a Magyar Nemzet, a Magyar Hírlap és a Blikk is rendszeresen hírt ad a szegedi múzeumban történekekről.

Az elektronikus médiumok közül a helyi lakosság tájékoztatása miatt kiemelten számít a múzeum a helyi televíziókra. Szegeden a jövőben is megvalósítható célkitűzés, hogy a VTV heti több alkalommal tudósítson az intézmény kulturális programjairól. Rendszeresen tájékoztatja a múzeumok eseményeiről Csongrád megyei nézőit a TiszaPart Televízió és a Telin TV.

A rádiók közül a helyi Rádió 88-cal és Rádió 7-tel kiemelt az együttműködés. Egyre fontosabb szerephez jut intézményi sajtókapcsolatainkban az internetes portálokkal való együttműködés. A megyei-országos hírportálokon havonta átlagosan több mint 60 információ jelenik meg a múzeum intézményeiről. A következő internetes portálokkal áll napi kapcsolatban az intézmény: www.delmagyar.hu, www.promenad.hu, www.webradio.hu, www.radio88.hu, www.mno.hu, www.hir6.hu, www.museum.hu, www.kultura.hu, www.mult-kor.hu, www.est.hu, de az MTI által kiadott tudósítások által a múzeum hírei rendszeresen megjelennek a www.hirextra.hu, a www.rtlklub.hu, a www.tv2.hu, a www.hirado.hu, a www.nepszava.hu, a www.stop.hu, a www.metro.hu és a www.echotv.hu internetes portálokon is. A múzeum saját honlapján és a museum.hu-n rendszeresen olvashatóak a legfontosabb információk. A múzeumi szervezet célja az, hogy előre megírt és kidolgozott sajtóanyagok által a szakmai portálokat rendszeres ellássa az intézményről szóló információkkal.

Az internetes kommunikáció előretörése, relatív olcsósága és presztízsteremtő képessége miatt igen fontos az igényes web-jelenlét. Múzeumi berkekben ma már alapelvárásnak, mégis jelentős eredménynek számít, hogy a múzeumi szervezet igényes, esztétikus megjelenésű honlappal rendelkezik.

II. STAKEHOLDER-ANALÍZIS

(ÉRDEKELTEK ELEMZÉSE)

1. Stakeholderek azonosítása és leírása

A fenntartó (Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzata)

Magától értetődő helyi érdek, hogy a kulturális örökség ápolása, átadása megtörténjen, ez az alapja a helyi lakosság identitástudatának, sikeres társadalmi és gazdasági integrációjának, a gazdasági haszonnal kecsegteti turizmusnak és a térség imázsának. Ezzel szoros kapcsolatban a múzeumok megfelelő együttműködés mellett nagy szerepet játszhatnak az iskolai oktatás hatékonyságának növelésében is.

A múzeumok fejlődésük, sikeres működésük esetén reprezentatív intézmények, amelyek nem csak a látogatók tömegeivel, de a médián keresztül a szélesebb nyilvánossággal is megismertethetik az önkormányzat törekvéseit, eredményeit. A Szegedre érkező magas rangú vendégek számára is ideális, ráadásul a térség megítélését formáló program lehet egy-egy jól működő muzeális intézmény, kiemelkedő tárlat megtekintése. Ráadásul a megfelelő állapotban lévő múzeumok alkalmasak lehetnek önkormányzati szervezésű programok lebonyolítására is.

Ugyanakkor ne feledkezzünk meg arról, hogy a városi önkormányzat korlátozott forrásokból nagyszámú intézményt tart fenn. Természetes törekvése, meghatározott prioritások mentén a források optimális elosztása és ennek érdekében egyes kiadások akár drasztikus csökkentése.

A fenntartó anyagi és elvi támogatása, kapcsolatrendszere és a megfelelő együttműködés nélkülözhetetlen a Móra Ferenc Múzeum és kiállítóhelyei számára.

A látogatók

A látogatók igen összetett csoportja a szabadidő tartalmas, színvonalas eltöltésére (ennek mibenléte természetesen mindenki számára mást jelent), szórakozásra, az erre szánt jövedelmek optimális elköltésére törekszik. Fontos motiváció lehet a tanulás, az ismeretszerzés, műveltséggyarapítás igénye (akár az egész életen át tartó tanulás folyamatának egyik elemeként), avagy ilyen igények kialakítása a gyermekekben, fiatalokban.

Ugyanakkor – különösen a jelenlegi gazdasági helyzetben – a kiadások optimalizálása nem feltétlenül kedvez az inkább áttételesen, hosszú távon hasznot hozó művelődésnek. A fogyasztók más, egyrészt kényszerű, másrészt közvetlenebb hasznokkal kecsegtető kiadásokra költhetik pénzüket.

A látogatók elsőrendű fontosságot élveznek a múzeumok esetében, hiszen küldetésük lényege a látogatók kiszolgálása. Ezzel együtt – bár a mai magyarországi viszonyok között általában nem a jegybevétel a meghatározó – a látogatók befolyása is igen nagymértékű az intézmények működésében. Egy múzeum látogatói számával, elégedettségével igazolhatja legnyilvánvalóbban létjogosultságát és „jópartnerségét” a fenntartó, a forráselosztó szervek, a potenciális és tényleges szponzorok és az egész közösség felé. Ráadásul az emberek a „szájreklám” útján messze elviszik egy-egy múzeum jó vagy éppen rossz hírét.

A (külső) kutatók

A múzeumok számos más tudományos intézménnyel és sok kutatóval tartanak kapcsolatot bel-és külföldön egyaránt. A külső kutatók számára a múzeumi műtárgyakhoz, adatokhoz, információkhoz való hozzáférés, a tudományos együttműködés a lényeges. Az együttműködés, a kapcsolat természetesen kölcsönösséget is jelent. A múzeumok tudományos munkatársai is sokat profitálhatnak a meglévő és kialakuló szakmai kapcsolati tőkéből. A külső kutatók érdekeltek abban is, hogy a múzeumokban őrzött és rendszerezett kulturális örökség, illetve a múzeumi munkatársak által feldolgozott és publikált anyagok köre bővüljön.

A tudományos kutatás, a kutatói együttműködések, a külső kutatók kiszolgálása küldetésből fakadó elsődleges feladat a múzeumok számára. Ugyanakkor a kutatói körök relatíve kisebb befolyással bírnak az intézmények boldogulása szempontjából.

Oktatási intézmények

Az oktatási intézmények hagyományosan igyekeznek igénybe venni a múzeumi szolgáltatásokat az iskolában leadott tananyag kiegészítésére, alátámasztására, illusztrálására. Az iskolák túlnyomóan elméleti, elvont anyagközlése és beszámoltatása mellett ugyanis óriási szükség van arra, hogy a gyerekek, fiatalok fizikailag, testközelből is megtapasztalják letűnt korok tárgyi kultúráját, a múlt és a jelen művészeti alkotásait, a népelettel kapcsolatos műtárgyakat vagy éppen a természet csodáit. A múzeumok különösen hasznos szövetségesei lehetnek az oktatási intézményeknek a helyi örökség megismertetésében és szemléltetésében. A jelen gazdasági környezetben ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy a szülők és az iskolák anyagi helyzete nem feltétlenül teszi lehetővé a korábban megszokott osztálykirándulások, múzeumlátogatások finanszírozását (itt elsősorban a településen kívüli utakra gondolva).

Az oktatási intézményekkel való együttműködés a múzeum számára küldetésesszintű fontossággal bír. Egyfelől a múzeumok látogatóinak igen tekintélyes része iskolai csoportban érkező gyermek, illetve fiatal. Másrésztől – hasonlóan a látogatóknál leírtakhoz – a közösség nagymértékben az alapján ítéli meg a muzeális intézmények hasznosságát, hogy azok, az iskolákkal karöltve, mennyiben tudnak hozzájárulni a gyerekek oktatásához, neveléséhez. Igen lényeges, hogy az iskolák múzeumlátogatóik során megismertetik a gyerekeket a múzeummal, mint az ismeretszerzési egyik potenciális helyszínével és igyekeznek megkedveltetni ezt a sajátos művelődési formát. Így az iskolák tulajdonképpen a jövő látogatóit teremtik meg a múzeumok számára, akik már maguktól döntenek a múzeumlátogatás mellett, és talán elhosszú szereteteiket, gyermekeiket is.

Média

A média – a nézettségért, az olvasottságért, a látogatottságért és a hirdetőkért versenyezve – szenzációértékkel bíró hírekben érdekelt. Számos múzeumi terület képes is ilyennel szolgálni (egyedülálló régészeti leletek, látványos természettudományos ritkaságok, híres művészek alkotásai stb.). Más esetekben némi kreativitással a kommunikációs szakemberek képesek eladható hírré formálni a kevésbé kapós eseményeket, információkat is. Természetesen az „egyszerű” tájékoztatás is lényeges; számos hírcsatorna számára fontos, hogy az emberek sokszínű és naprakész információforrásként tartsák számon akár a kulturális területet illetően is. A médiát persze nem csak a pozitív hírek, hanem a kudarcok, a kínos, botrányos események is igencsak vonzzák, ami adott esetben egy-egy válsághelyzetet el is mélyíthet.

A médiumokkal folytatott hatékony együttműködés kulcsfontosságú terület a múzeumok életében. Itt ugyanis nem a szolgáltatás megy, hanem a fogyasztó jön házhöz- feltéve, ha tájékozott az eseményekről, látnivalókról. Ugyanilyen fontos – és ráadásul nem csak a látogatók, hanem a szervezeti környezet valamennyi szereplője felé – a pozitív imázs kialakítása, ami ugyancsak igényli a médiával fenntartott jó kapcsolatokat, a közös érdekek megtalálását, az ezen alapuló munkát.

Emberi Erőforrások Minisztériuma, Kultúráért Felelős Államtitkárság

Az Emberi Erőforrások Minisztériumának érdekeltsége témánk szempontjából: a kulturális örökség ápolása. Az EU alapelvekkel összhangban a minisztérium fontos célja az LLL (life-long learning – egész életen át tartó tanulás) feltételeinek megteremtése és különböző kulcskompetenciák fejlesztése, melynek eredményeként a munkaerőpiacon megjelenő emberek magasfokú műveltséggel, sokoldalú képzettséggel felvértezve próbálhatnak érvényesülni.

A múzeumnak terveiben, működésében meg kell felelnie a minisztérium által a kulturális, a közgyűjteményi és az oktatási területeken képviselt fejlesztési koncepcióknak, máskülönben a pályázati források elnyerése lehetetlenné válik. Hozzá kell tenni: itt nem önkényesen kialakított koncepciókról van szó. Ezek korunk európai és hazai társadalmi, gazdasági, kulturális igényeiből fakadnak, igazodnak a világban tapasztalható trendekhez, folyamatokhoz, kidolgozásukat társadalmi

egyeztetések kísérték és kísérik. A pályázati projekteknek ezért e koncepciókon kell alapulnia és meg kell felelnie a megvalósíthatóság és fenntarthatóság kritériumainak is. Pályázati források hiányában a múzeumi szakmai munka jórészt finanszírozhatatlan, az alapvető küldetés pedig a legjobb esetben is csak a lényegét veszélyezteteti kompromisszumokkal valósítható meg.

Versenyhársak

A versenyhársak maguk is múzeumok, vagy pedig olyan szervezetek, amelyek a múzeumokhoz hasonlóan az emberek szabadidejét és szabadon elkölthető jövedelmének kikapcsolódásra szánt részét szeretnék megszerezni. A versenyhársak érdeke látogatóik (vendégeik, ügyfeleik stb.) számának és elégedettségének növelése, valamint fejlesztési források megszerzése. Érdeük azonban az is, hogy célkitűzéseik eléréséhez – ami lehet éppenséggel forrásszerzés is – együttműködő partnerre leljenek.

A múzeum alapvetően saját érdekeit igyekeznek érvényesíteni a versenyhársával szemben. Sajátos módon azonban a konkurencia komoly, legalább programszintű befolyásra tehet szert. Vagy azáltal, hogy elvonja a látogatókat, a közvélemény figyelmét és a támogatásokat az intézmény programjaitól, vagy azáltal, hogy partnerré válik bizonyos programok lebonyolításában. Utóbbi esetben azonban az érdekeltet már át kell sorolni a szakmai kapcsolatok, vagy a turisztikai partnerek közé.

Tényleges és potenciális turisztikai partnerek

Különböző turisztikai vonzerővel rendelkező intézmények, szervezetek tartozhatnak ide- pl. más múzeumok, színházak, fesztiválok, konferenciaszervezők, szálláshelyek, stb.). Érdeük a látogatószám (vendég, ügyfél stb.), illetve a tartózkodási idő növelése, a versenyszférában a profit maximalizálása. Az együttműködés, illetve annak keresése igen fontos, hiszen a múzeumok egymagukban csak ritkán képesek igazán nagy tömegekre komoly vonzó hatást gyakorolni. Más attrakciókkal összefogva, komplex élménnyé szerveződve azonban már lehetséges a tekintélyes

látogatószám-növelés. E stakeholderek befolyása ugyanakkor kevésbé meghatározó, mint pl. a közvetlenül finanszírozó szervezeteké.

Tourinform irodák

A „csomagba szervezett” turisztikai termékeket menedzselni is könnyebben és hatékonyabban lehet. Ebben, illetőleg az előzőekben leírtakhoz hasonlóan a látogatószám és a tartózkodási idő növekedésében érdekeltek a helyi Tourinform irodák. Éppen ezért a szoros együttműködés nagyon fontos, de a befolyás itt is szolidabbra értékelhető.

Munkatársak

A munkatársaknak a megfelelő munkakörülmények, a színvonalas szakmai munkavégzéshez szükséges infrastruktúra és eszközök megléte az érdekük. Állásukat megtartani, jövedelmüket maximalizálni igyekeznek, illetőleg adott jövedelemszint mellett igyekeznek elkerülni munkaterhelésük növekedését. A megfelelő körülmények biztosításával előtérbe kerülhet a szakmai előmenetel, az önmegvalósítás igénye. Jellemzi, hogy az egyes részlegek dolgozói igyekeznek csoportjuk, osztályuk érdekeit előtérbe állítani.

Magától értetődő, hogy a munkatársaknak nagy fontosságot és befolyást kell tulajdonítani. Érdekeik figyelmen kívül hagyása visszaveti a teljesítményeket, míg elégedettségük a sikeres működés egyik alapja lehet.

Beruházók

A beruházó elsőrendű érdeke a befektetett tőke minél gyorsabb megtérülése és jövedelmező beruházások realizálása. Fontos érdek lehet ezen kívül az ismertség is. A múzeumi szervezet leginkább a régészeti projektek révén kerül kapcsolatba ezzel az érdekeltcsoporttal, de igen fontos lehet esetleges meggyőzésük támogatói, szponzori szerepkör vállalására. A beruházókat a törvény kötelezi, hogy a megelőző feltárásokat a területileg illetékes szervezettel saját költségükön elvégeztessék, vagyis nem szabadon döntenek egy adott múzeumi szervezet szolgáltatásainak

igénybevételéről. Ez magyarázza kisebb fontosságukat és befolyásukat, dacára a sokszor tekintélyes szerződött összegeknek.

Civil szervezetek

A gyakran, divatos betűszóval csak NGO-k nak nevezett szervezetek közül jópárral ápol kapcsolatot a múzeum egyik, vagy másik részlege. A civil szervezetek mindegyike saját specifikus céljait és érdekeit tartja szem előtt. Ezek a kapcsolatok a muzeális intézmények társadalmi szerepvállalása és nem egy esetben a kutatások szempontjából fontosak ugyan, de itt általában a projektszint alatti a fontosság, a civil szervezetek befolyása pedig elhanyagolható.

Adományozók

Mindazok a személyek, csoportok, szervezetek ide tartoznak, akik műtárgyat adományoznak valamelyik múzeumnak. Függetlenül e cselekedet kulturális jelentőségétől marketing szempontból általában elhanyagolható fontosságú csoportról van szó, befolyásról pedig itt nem igazán beszélhetünk.

Beszállítók

A múzeumi szervezet a működéshez vagy fejlesztéséhez szükséges számos szolgáltatást és terméket külső vállalkozásoktól, beszállítóktól vásárol meg. Ezek érdeke a minél több megrendelés és profit, illetőleg jelentőséggel bírhat számukra az ismertség is. Egészen addig, amíg nem sikerül egy beszállítót megnyerni támogatónak, szponzornak, érdekeinek fokozott figyelembevételére – természetesen a jó kapcsolat fenntartása mellett – nem elsőrendű. A piaci verseny miatt ugyanis a legtöbb esetben bármikor lehetséges a beszállító leváltása, így inkább a stakeholdernek kell alkalmazkodnia a múzeumokhoz. A beszállítók befolyással csak támogatói státuszban rendelkezhetnek.

III. KÖRNYEZETELEMZÉS

1. Technológiai tényezők

Az informatika fejlődése folytán lehetővé vált a múzeumok kincseinek elektronikus nyilvántartása praktikus adathordozókon, amely egyben jelenti a korábbinál bővebb információk lényegesen kisebb helyen történő tárolását, valamint a gyors kikereshetőséget, hozzáférést. Ez a digitalizálási lehetőség rendkívül fontos olyan műtárgyak esetében, melyek erősen pusztulófélben vannak, és a jövő generációi fizikai formájukban már semmiképpen sem láthatják őket. A mai technika azonban képes ezeket az anyagokat megőrizni és digitális formában rekonstruálni.

Mindezzel szorosan összefügg az internet, a szélessávú hálózatok világméretű térhódítása. Az internethasználat mára már hazánkban is hétköznapi jelenséggé vált; a fiatalok számára magától értetődő, de az idősebb generációkat is egyre inkább jellemzi. Az emberek számára tulajdonképpen alapvető igénnyé vált, hogy egy feljűk kínálatot produkáló szervezetről bőséges információhoz jussanak otthonukban vagy a munkahelyükön, de akár utazás közben is az interneten keresztül.

A rohamléptekkel fejlődő internetes technológiában rejlő lehetőségek köre elképesztő sebességgel bővül és ezzel párhuzamosan egyre modernebb hardware is. A honlapokon elérhető szolgáltatások szinte évről évre sokszínűbbek, s ennek megfelelően változnak a látogatói igények is. Így pl. a múzeumok esetében is igaz, hogy a megfelelő tartalmakkal ellátott többnyelvű megjelenés, elérhetőség a hálón az alap, aminek most már a továbbfejlesztésén kell (kellene) gondolkodni.

Megjegyzendő, hogy a számítástechnika alkalmazása nem csak a külvilág, a látogatók és partnerek felé is fontos. A múzeumokban zajló szakmai és adminisztratív munka megfelelő hatékonyságához is elengedhetetlen a számítógépek és a különböző perifériák megléte és ugyanakkor szakavatott használata. Ez tehát nem csak technikai kérdés. A megfelelő affinitás és -ha szükséges- megfelelő képzés és gyakorlás is kell ahhoz, hogy a múzeumi

munkatársak a számítástechnikai eszközök segítségével a kor színvonalán láthassák el feladataikat.

A kiállításokban alkalmazott bemutatási eszközök tekintetében is erősen hatnak az informatika, valamint a szórakoztató elektronika modern vívmányai. Az emberek ma már lépten-nyomon interaktív multimédiás berendezésekbe botlanak, amelyek szöveget, képet, mozgóképet, 3D-t, hangot, zenét integrálva, gyorsan kereshető módon szolgáltatnak akár igen nagy mennyiségű információt. A fogyasztékosággal élő emberek igényeit egyre több helyen szolgálják az infokommunikációs akadálymentesítés eszközei. A televíziós műsorokban, színházban, moziban, kereskedelmi kiállításokon, koncerteken, road-showkon látványos világítás-és vizuáltechnika, professzionális hangtechnika szórakoztatja a nézőket. Mindezek beépülnek az igények közé, és ez hat akkor is, amikor egy múzeumba betérnek. A múzeum csak úgy versenyezhet a szabadidő eltöltés alternatív vonzerőivel, ha keresi a lehetőségét az említett eszközök beszerzésének és alkalmazásának- természetesen adaptálva őket a saját viszonyai közé.

Itt sem csak a technológia beszerzése, megléte fontos. Ha a múzeumok döntéshozói és a dolgozók nem ismerik fel a modern berendezésekben rejlő lehetőségeket és nem értik meg a versenyben betöltött szerepüket, akkor a technika kihasználtsága nem lesz megfelelő. Nyitottság, érdeklődés, a szükséges alapismeretek elsajátítása és a kellő gyakorlat megszerzése kell ahhoz, hogy a technikai eszközök a múzeumi bemutatás integráns elemeivé váljanak.

2. Mikrokörnyezeti tényezők – Turizmus

Mivel a Móra Ferenc Múzeum megyei hatókörű intézmény, ezért érdemes regionális szinten kezdeni a turisztikai kitekintést. A dél-alföldi régió a legelmaradottabb régió országos szinten: 1000 lakosra mindössze 928

vendégéjszaka jut a KSH 2011-es adatai alapján.¹ Ezzel az utolsó helyen állunk – az Észak-Alföldi régió is megelőz minket 1188 vendégéjszakával.

Szeged a régió belül a középmezőnyben szerepel: 1000 lakosra 1435 vendégéjszaka jutott 2011-ben.² Ez az arány azonban országos szinten nem elég magas: nem éri el a hasonló jelentőségű nagyvárosok ezer lakosra jutó vendégéjszakái számát. Még egy fontos adat, hogy egy vendég átlagosan 1,9 napot tölt a városban:³ ezen adat alapján nevezhetjük a turistaforgalmat tranzit, azaz átmenő forgalomnak. Ez a tranzit forgalom köszönhető a szerb és a román határ közelségének, a határmenti nagyváros-jellegnek. Ezt jelzi a külföldiek száma is: 2011-ben 33% volt a külföldi vendégek aránya a KSH szerint.⁴ Országos szinten ez erős adat, azonban ismét a tranzit-jelleget erősíti fel.

Az eltöltött szűk két napot legnagyobb valószínűséggel a szegedi tudományos élet által generált tudományos konferenciákra, ülésekre, találkozókra érkezők, valamint a Szegedi Szabadtéri Játékok vendégei határozzák meg.

A fentiekből tehát az következik, hogy a szegedi turizmus nem meghatározó: az ide érkező turisták nem töltenek el sok időt a városban.

Mindez azt jelenti, hogy a Móra Ferenc Múzeum törzsközönségét a szegedi lakosok, azaz a városon belüli turisták jelentik. A múzeum szerencsés helyzetben van: a városlakók körében jól ismert az épület és maga a közintézmény is.

¹ A kereskedelmi és egyéb szálláshelyek vendégéjszakái ezer lakosra. In: KSH.hu, 2011. Forrás: <http://www.ksh.hu/interaktiv/terkepek/mo/idegenf.html?mapid=OGA001> Hozzáférés időpontja: 2013. május 1.

² A kereskedelmi és egyéb szálláshelyek vendégéjszakái ezer lakosra. In: KSH.hu, 2011. Forrás: <http://www.ksh.hu/interaktiv/terkepek/mo/idegenf.html?mapid=OGA001> Hozzáférés időpontja: 2013. május 1.

³ Átlagos tartózkodási idő a kereskedelmi és egyéb szálláshelyeken. In: KSH.hu, 2011. Forrás: <http://www.ksh.hu/interaktiv/terkepek/mo/idegenf.html?mapid=OGA001> Hozzáférés időpontja: 2013. május 1.

⁴ A külföldi vendégek aránya a kereskedelmi és egyéb szálláshelyeken. In: KSH.hu, 2011. Forrás: <http://www.ksh.hu/interaktiv/terkepek/mo/idegenf.html?mapid=OGA001> Hozzáférés időpontja: 2013. május 1.

Egy 2008-as kutatás alapján⁵ elmondható, hogy Szeged térhasználata a kiskörúton belülre tehető: ezen a területen található a Móra Ferenc Múzeum és három kiállítóhelye, a Vármúzeum, a Fekete ház és a Kass Galéria egyaránt, így a szegediek szemszögéből nézve szerencsés az intézmény és kiállítóhelyeinek elhelyezkedése.

A kutatás során megkérdezték a szegedieket, hogy mi jut eszükbe Szegedről: a Móra Ferenc Múzeumot a 8. helyen említették meg – második kulturális intézményként. Ez az arány megfelelőnek tekinthető, mert azt jelzi, hogy a szegediek turisztikai gondolkodásába beépült, és folyamatosan él a Móra-múzeum.

A kutatás arra is rákérdezett, hogy a szegediek melyik nevezetességet mutatnák meg a városba érkező ismerőseiknek. Számunkra rendkívül pozitív válaszok születtek: a második leggyakrabban említett épület/intézmény (a dóm után) a Móra Ferenc Múzeum lett. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a szegedieket nem csak azért érdemes megszólítani, hogy maguk ellátogassanak a múzeumba, hanem azért is, hogy a városba érkező turista ismerőseiket is látogatásra buzdítsák.

A harmadik fontos elem: a kutatásban résztvevőket arra kérték, hogy jelöljék be egy vaktérképen a Móra Ferenc Múzeumot, és ismét rendkívül pozitív eredmény született: kiderült, hogy a megkérdezettek jelentős többsége tudja, pontosan hol található az intézmény, így már egy létező ismeretre, tudásra lehet alapozni a múzeum kommunikációját, a turizmust érintő stratégiai irányvonalait.

3. Mikrokörnyezeti tényezők –

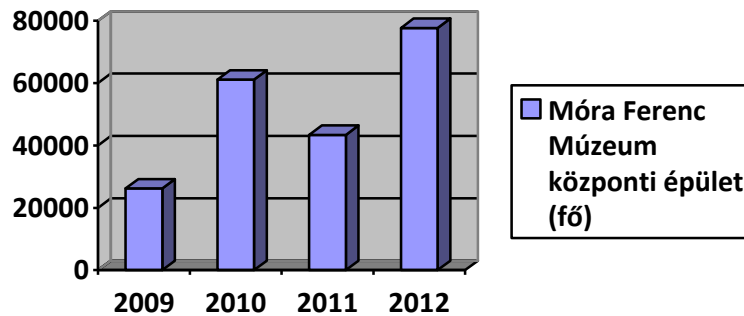
Látogatói adatok

Ahhoz, hogy stabil alapokon álló stratégiai terv készülhessen a múzeum működésével kapcsolatosan, szükséges a fő célcsoport: a látogatók összetételének ismerete.

⁵ Juray Tünde: „A város, mint turisztikai tér, Szeged példáján” című PHD-tézise alapján (2008). Forrás: http://doktori.bibl.u-szeged.hu/1227/2/Juray_Tunde_PHD_Tezis.pdf Hozzáférés időpontja: 2013. május 1.

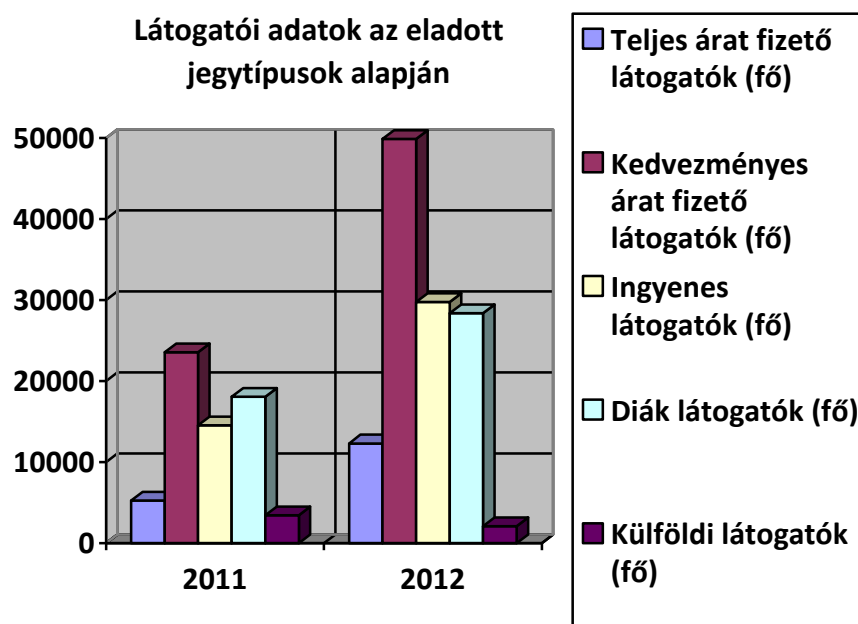
A látogatottság a Móra Ferenc Múzeumban az elmúlt években a következőképpen alakult:

A Móra Ferenc Múzeum központi épületének látogatottsága (2009-2012)



Mint látható, a 2010-es és a 2012-es év hozott magas látogatottságot – ennek oka a kiemelt, nagy érdeklődésre számot tartó időszak kiállítások megrendezése.

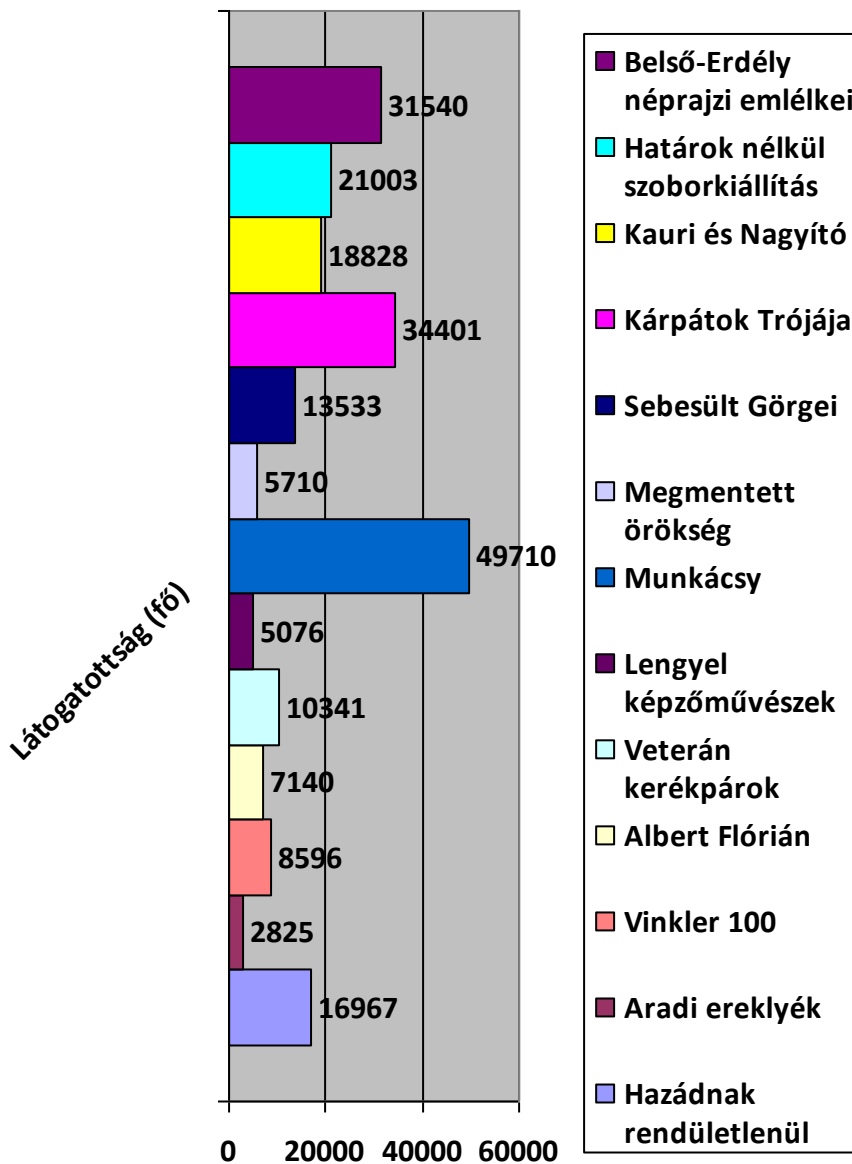
A 2011-es és 2012-es látogatói összetétel a következőképpen alakult:



Amint azt a diagram is mutatja, az eladott jegytípusok alapján jól látható, hogy a kedvezményes áron belépő látogatók vannak a legmagasabb számban, valamint a diák látogatók szintén kiemelt szerephez jutnak.

Időszaki kiállítások

Érdeemes még tovább szemlélni a 2012-es időszaki kiállítások látogatottsági adatait:



Amint az a fenti grafikonon látszódik, a legnagyobb látogatottsága a Munkácsy-kiállításnak volt, mely fél éven keresztül tartott nyitva és rekordlátogatottságot produkált. Egy kiemelt időszaki kiállítás komoly vonzerőt jelent: azok az időszaki kiállítások, melyek egy időpontban kerültek bemutatásra a kiemelt Munkácsy-tárlattal, a legmagasabb látogatottságot elért kiállítások között szerepelnek.

Fontos kiemelni, hogy az interakciót középpontba állító 48-as kiállítás, a Hazádnak rendületlenül című tárlat komoly látogatottságot produkált – annak ellenére, hogy nem a Munkácsy-időszakban tartott nyitva.

A 2012-es időszaki kiállítások adatai is azt mutatják, hogy nélkülözhetetlen a kiemelt, nagy érdeklődésre számot tartó kiállítások megrendezése, melyek „húzzák magukkal” a többi, kevésbé jelentős időszaki tárlatot is.

Továbbá érdemes kiemelni, hogy az interaktív jellegű kiállítások akkor is népszerűek, ha alapesetben egy közepes erősségű témáról van szó. Akkor is érdekli a tárlat a látogatót, ha nem kiemelt kiállítás időszakában látogat a múzeumba. Ennek következtében a továbbiakban is érdemes minél több ilyen jellegű, az interaktivitásra koncentráló tárlat megrendezése.

Közművelődési tevékenységek

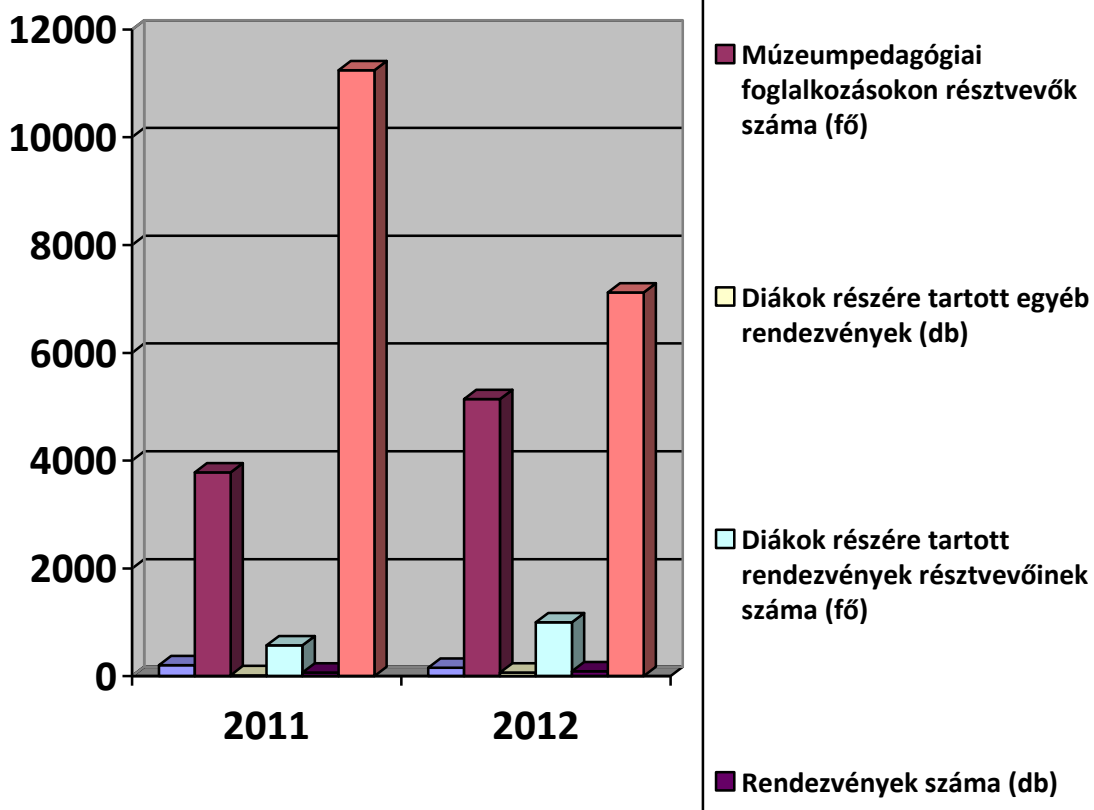
A múzeum egyik erősségét jelentik a különböző közművelődési tevékenységek. Az alábbi táblázatban a 2011-es, 2012-es trendeket ismertetjük.

A grafikonból kiderül, hogy 2012-ben egy múzeumpedagógiai foglalkozáson több résztvevő volt, mely egyértelműen növelte a költséghatékonyságot. A rendezvények száma 2012-ben nőtt, azonban egy adott rendezvényen kevesebben jártak, mint 2011-ben.

Az adatok alapján elmondható, hogy érdemes törekedni a minél népszerűbb, minél nagyobb tömegeket vonzó rendezvények megszervezésére, hogy minél

hatékonyabban tudjanak lezajlani azok az események, melyek a múzeumi brandet, a múzeum imázsát építik.

Közművelődési tevékenységek statisztikai adatai (2011-2012)



Látogatói összetétel

A Móra Ferenc Múzeum látogatóinak több mint fele 11 és 19 év közötti fiatal, tehát általános- és középiskolás, és csaknem harmad részük 30 év alatti. A 30-50 éves korosztály részaránya 18%, az 50-61 éveseké 7%, a 62 év felettieké 3%. (Rendelkezésre álló egyéb adatok az itt bemutatottnál számottevően magasabb arányt jeleznek az idősebb és a nyugdíjas korú látogatóknál. A dominancia azonban mindenképpen a 40 év alattiaké).

Bár a Móra Ferenc Múzeum az egész országból fogad látogatókat, zömük a régióból vagy kimondottan a megyéből érkezik. Jelentős a fővárosiak száma. Figyelemre méltó, hogy Szegeden nem a város lakói teszik ki a közönség többségét, igaz, ők rendszeresen visszajárók. Sajnos a külföldi látogatókról nem állnak rendelkezésre adatok.

A látogatók legtöbbször tanulók vagy értelmiségi foglalkozást űznek.

A legjellemzőbb az évente egyszeri vagy még annál is ritkább múzeumba járás. A visszajárók aránya a szegedi múzeum esetében meglehetősen magas, mintegy 60%.

A látogatók 60%-a a családjával, barátokkal jön el a múzeumba, a maradék 40% csoportban, még hozzá szinte kizárólag iskolai szervezésben. Érdekes ezt összevetni a Szegedre látogató turistákról készült kutatás eredményeivel. Ezek szerint a turisták 65%-a érkezik családdal, illetve baráti társasággal a városba, a turista csoportban látogatók aránya pedig csak 12%. Az egyedül Szegedre utazók viszont az idézett felmérésben meglehetősen sokan vannak, 16%-kal, ami a múzeumba járásnál nem jellemző.

A látogatás célja a múzeumban jellemzően az általános műveltség gyarapítása; konkrét kiállítások megtekintése inkább a helyi lakosoknál jellemzi cél. A turisztikai kutatásban található adatok a Szegedre érkező turisták látogatásának céljáról is. Az itt megjelenő célok közül leginkább az üdüléshez (23%), a kulturális rendezvény meglátogatásához (12%) és a városlátogatáshoz (28%) köthető a múzeum megtekintése. Vagyis a turisták 63%-a jó eséllyel megszólítható a múzeumi kínálattal. Ráadásul a felmérés szerint a városba látogatók 92%-a legalább 2 napot eltölt Szegeden.

Az emberek általában 1-2 órát töltenek el a Móra Ferenc Múzeumban. Legjobban önállóan szeretnek nézelődni, bár 15 év alatt inkább a családdal. Így is jelentős igény mutatkozik azonban a tárlatvezetésre és nyomtatott katalógusokra, anyagokra.

A Móra Ferenc Múzeum ismertsége igen jó, a legtöbben ismerőseiktől hallanak róla, másodsorban pedig a médiából, különösen a nyomtatott sajtóból. Információforrás még a család és az iskola is. Érdekes itt is kitekinteni a turisztikai felmérés adataira. A Szegedre látogatók 64%-a barátától, ismerőstől tájékozódott, illetve az ő ajánlásai alapján döntött a város mellett. Vagyis itt is rendkívül nagy szerepe volt az interperszonális kapcsolatoknak, a „száj-reklámnak”.

A gyerekek életükben először szüleikkel mennek el múzeumba, de a rendszeres múzeumlátogatásban már az iskoláé a vezető szerep.

Összességében megállapítható, hogy az aktív látogató közönség igen pozitív attitűddel rendelkezik a múzeum irányában. Semmit sem tudunk ugyanakkor a külföldiek véleményéről, elégedettségéről. A piacpotenciálba tartozó, de nem látogató emberek attitűdjéről ugyancsak nincsenek adataink.

A tárlatokra vonatkozó kívánságlista élén a történeti kiállítások állnak, különösen a helytörténet. Csaknem ugyanilyen sokan szeretnék képzőművészeti kiállítást.

Szolgáltatást viszonylag kevesen hiányolnak, körükben a büfé a legnépszerűbb ötlet. További igények: tárlatvezetés, légkondicionálás, nyomtatott anyagok a kiállítóhelyekről és a kiállításokról, festmények jobb megvilágítása. (A felmérés óta a Móra Ferenc Múzeumban ROP támogatásból múzeumi kávézó nyílt, az épület termeinek és raktárainak java része klimatizált, új, egységes arculat szerinti kiadványok jelentek meg és kép-, illetve műtárgymegvilágító rendszerek kerültek beszerelésre.)

A látogatók körében az internet-hozzáféréssel rendelkezők aránya igen magas, ez lehetőséget ad az interneten keresztül történő kommunikációra.

Egyre több jel mutatkozik arra, hogy a látogatók magyarok és külföldiek egyaránt, eleve a neten keresztül igyekeznek információkhoz jutni a múzeumokról, azon belül kimondottan a Móra Ferenc Múzeumról.

4. Versenytársak, versenyelemzés

Versenytársak a látogatók vonzásának viszonylatában

Ha a versenytársak azonosításának alapja az azonos fogyasztói szükséglet, ha az alapkérdés az, hogy az emberek szórakozásra, kikapcsolódásra szánt pénzüket hol költik el, akkor versenytársak Szeged szabadidő eltöltésre alkalmas intézményei, szórakozóhelyei, eseményei, rendezvényei. Ez azonban legfeljebb a városlakók viszonylatában lehet igaz, mert a turisták vonzásához önmagában a múzeumok nem rendelkeznek elegendő vonzerővel. Ebben a vonatkozásban az intézmények csak más attrakciókkal együtt, egy összességében vonzó város, illetve térség egyik programjaként lehetnek sikeresek. Így tulajdonképpen a legtöbb „konkurens” felfogható potenciális partnerként is. Ugyanezt a gondolatot erősíti az itt felsoroltak némelyikével fennálló szakmai kapcsolat, illetve együttműködés.

Ha az azonos szolgáltatás kritériuma alapján azonosítjuk a versenytársakat, akkor adódna az a megközelítés, miszerint országos szinten valamennyi muzeális intézmény tulajdonképpen konkurens. Általában azonban az a jellemző, hogy a múzeumok önmagukban nem, csak környezetük más attrakcióival együtt képesek megfelelni vonzerőt alkotni.

Ezért tehát versenytársak az ország és a határmenti térségek azon múzeumai, melyek komplex termékcsomagba illeszkedve képesek Szegedről máshová csábítani a turistákat. Itt is meg kell említeni azonban, hogy az így értelmezett konkurensok között jelentős érdekazonosság áll fenn, és sokkal igen fontos szakmai kapcsolatokat és konkrét együttműködéseket tart fenn az intézmény.

A fentiek alapján jelöljük ki a szegedi és Csongrád megyei versenytársainkat!

A szegedi versenytársak közé soroljuk azokat az intézményeket, szervezeteket, melyek a szabadidő eltöltésére alkalmas lehetőséget kínálnak a kikapcsolódásra vágyóknak – a szegedi és más városból érkező turistáknak egyaránt. Kiemelt versenytársaink közé tartoznak a kulturális intézmények, így a REÖK, a Szent-Györgyi Albert Agóra, az Alsóvárosi Ferences Látogatóközpont, az Alsóvárosi

Tájház, a Nemzeti Színház, valamint a Szegedi Tudományegyetem József Attila Tanulmányi és Információs központja is.

A kulturális intézmények mellett versenytársaink közé sorolhatóak az alábbi szervezetek:

- Vadaspark
- Fogadalmi Templom
- Fűvészkert
- Somogyi Könyvtár
- Anna Fürdő
- Napfényfürdő Aquapolis

A Szegeden megtalálható versenytársak mellett a Csongrád megyei versenytársak megemlítése is fontos: ebbe a kategóriába tartoznak a megye múzeumai. Kiemelt versenytársi szerepet a hódmezővásárhelyi intézmények jelentenek: főként a megújult Bessenyei Művelődési Központot, valamint a szintén nemrégiben átadott új Tornyai János Múzeumot sorolhatjuk ebbe a kategóriába.

További versenytársaink Csongrád megyében:

- Tornyai János Múzeum (Hódmezővásárhely)
- Emlékpont (Hódmezővásárhely)
- Alföldi Galéria (Hódmezővásárhely)
- Bessenyei Ferenc Művelődési Központ (Hódmezővásárhely)
- Koszta József Múzeum (Szentés)
- Friedrich Fényírda (Szentés)
- József Attila Múzeum (Makó)
- Espersit ház (Makó)
- Tari László Múzeum (Csongrád)

Versenytársak a források megszerzésének viszonylatában

Versenytárs valamennyi múzeum és más kulturális intézmény vagy egyéb szervezet, amely a Móra Ferenc Múzeum számára is megfelelő pályázati kiíráson indul, vagy a múzeumok felé is nyitott, potenciális támogatóhoz folyamodik. Itt említjük meg az

érintett városok alternatív rendezvényhelyszíneit is, hiszen a termek, terek bérbeadása is értelmezhető forrásszerzésként.

A hirdetési bevételek szempontjából egy-egy konkrét múzeumi programmal egy időben megvalósuló városi rendezvények, illetve ezek kivitelezői értelmezhetőek konkurensként.

Versenyesszükségek, versenystratégia

Színvonalas szolgáltatáskínálat

A verseny alapja a valós igényekhez idomuló, színvonalas szolgáltatás. Ennek érdekében a következők szükségesek:

- Megfelelő állapotban lévő épületek
- Modern prezentációs megoldásokra, innovatív technológiára alapozott nivós állandó kiállítások a helyi kulturális örökség megismertetése céljából. Igen fontos azoknak a témáknak és gyűjteményelemeknek a megtalálása, amelyek nem csak tudományos értékkel bírnak, de egyben szimbolikus, emblematikus szerepük van egy-egy város, illetve a térség örökségének, értékeinek prezentálásában. Nagyobb közönség megnyeréséhez ugyanis „hívószavak”, a tartalmakat keretbe foglaló jól azonosítható és kommunikálható tematikák szükségesek.

- A tényleges látogatói igényekkel számoló, nagyszabású, nagy vonzerejű időszak kiállítások. E tárlatok is akkor igazán ütőképesek, ha hívószóként, azonosító, összefoglaló fogalomként megjelenik valamilyen jól ismert és kedvelt tematika. Ilyen lehet pl. egy ismert művész vagy történelmi alak, szimbolikus állat-, vagy növényfaj stb. Ez esetben is lényeges a modern technika, a multimédiás megoldások kreatív felhasználása.

- A nagyközönség és az oktatási intézmények igényeivel harmonizáló ötletes, jól szervezett, rendszeresen jelentkező önálló és tárlatokat kísérő programok és rendezvények. Itt kiemelkedő szerepe van a közművelődési, múzeumpedagógiai tevékenységnek. Megjegyzendő: nemcsak múzeumi, hanem az adott településen zajló más eseményekhez is kapcsolódhatnak

múzeumok által szervezett rendezvények. A kísérő aktualitásoknak adott esetben fontos megjelenési formája lehet az akció, amikor is valamilyen feltételhez kötve kedvezményes belépést, vagy a látogatással járó ajándékot, plusz élményt kaphat a látogató.

- Többnyelvű, rendszeresen aktualizált, akadálymentesített és modern eszközöket is használó tájékoztatás az épületekben és azok környékén.
- Pihenőhelyek és látogatóbarát szolgáltatások a múzeumokban a fenntarthatóság figyelembevételével.
- Az esélyegyenlőségi csoportok igényeinek figyelembevétele az épületek kialakításánál, illetve a programok szervezésénél.
- Jól szervezett szolgáltatás és marketing a kiadható termek, terek hasznosításának támogatására. Ugyanez vonatkozik a hirdetési felületek értékesítésére is.

Kommunikáció

A magas színvonalú kínálat nem sokat ér, ha a célcsoportok nem tudnak róla. Ezért igen lényeges az intézmények tevékenységét propagáló intenzív kommunikáció. Ennek keretében média eseményekre, folyamatosan fenntartott médiakapcsolatokra, a hírek összegyűjtésére – szükség esetén generálására – és megfelelő prezentálására, színvonalas, többnyelvű internetes jelenlétre, és adott esetben partnerekkel közösen folytatott kommunikációs tevékenységre van szükség. Külön meg kell említeni az oktatási intézményekkel fenntartott szoros kapcsolatot és folyamatos tájékoztatást. Egyéb kiemelt partnerek – pl. tényleges és potenciális támogatók, turisztikai intézmények stb. – esetében is indokolt az információk rendszeres áramoltatása.

Stratégiai tervezés, projekttervezés

A források megszerzése terén a versenyképesség záloga a stratégiai tervek és az azokba illeszkedő projekttervek megléte. Ezek birtokában lehetővé válik a hatékony támogatókeresés és a pályázati kiírásokra történő gyors és hatékony reagálás.

Partnerségek kialakítása, komplex termékcsoportba rendeződés

A múzeumok turisztikai vonzereje önmagukban véve meglehetősen korlátolt. Ugyancsak nem határtalanok anyagi lehetőségeik és egyéb erőforráskapacitásaik. Ezért kiemelten fontos versenyeszköz a stratégiai partnerségek kialakítása vagy akár a klaszterekbe tömörülés. Ezek fő előnyei:

- Csatlakozás egy-egy komoly turisztikai vonzerővel bíró termékcsoporthoz, átfogóan menedzselt turisztikai desztinációba illeszkedés.
- Hatékonyabb és érzékelhetőbb illeszkedés a városok programkínálatába időben összehangolt és/vagy kapcsolódó rendezvényekkel, programokkal
- Sikeresebb pályázati tevékenység a sok esetben kiírás szerint kötelező partnerségben
- Az oktatási intézményekkel folytatott hatékonyabb együttműködés.

Forrásszerzés

Erős és hatékony forrásszerzői csoport, amely képes a lehetőségek felderítésére, képes önmagában vagy külső alvállalkozókkal együttműködve pályázatok közösségi elvárások szerinti összeállítására és benyújtására, továbbá potenciális támogatók megkeresésére. Munkájának alapja a már korábban említett stratégiai elképzelések és a konkrét projekttervek megléte. Nem csak a támogatások megszerzése a fontos. Ahhoz, hogy az intézmények hosszútávon is sikeresek legyenek ezen a téren, elengedhetetlen a projektek sikeres lebonyolítása és a megfelelő utánkövetés is. Egy megfelelően felkészült és tapasztalt szakmai csoport megléte ilyen szempontból is elengedhetetlen, akár az önálló munkáról, akár a külső cégekkel való együttműködésről van szó.

IV. SWOT ANALÍZIS

1. SWOT mátrix

Az eddigiekben ismertetett információk és megállapítások alapján most már felvázolható a Móra Ferenc Múzeum SWOT mátrixa, amely a belső viszonyok és a külső környezet értékeléseként az erősségek (strengths), a gyengeségek (weaknesses), a lehetőségek (opportunities) és a veszélyek (threats) felsorolását adja. Természetesen valamennyi szegmensben jóval több elem is felsorolható, ám az információk kezelhetősége végett igyekeztünk, a stratégiai szempontból legjelentősebb elemeket meghagyni.

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none">- Jelentős, értékes gyűjtemények- Szerteágazó szakmai kapcsolatok Magyarországon és külföldön egyaránt- Belsőleg felújított, jól felszerelt múzeumi épület- Forrásszerző csoport megfelelő elméleti tudással és tapasztalattal- Közművelődési csoport és múzeumpedagógiai elkötelezettség- Kommunikációs csoport PR szaktudással és tapasztalattal- Sikeres EU és ALFA pályázatok és projektek, tapasztalatok, referenciák- Országos ismertség, pozitív imázs- Kiadható termék és technika- Értékesíthető reklámfelületek	<ul style="list-style-type: none">- Forráshiány- Súlyos raktározási problémák- Épületek nem megfelelő állapota- Új állandó tárlatok hiánya- Menedzsmenkésztségek hiánya, üzleti tudományokban, EU pályázatírásban való általános járatlanság- A modern technikához való nem megfelelő viszonyulás- Deficit a versenyeszközökben- Kevésbé széleskörű és hatékony kapcsolatok a turizmus és a versenyszféra felé- Stratégiai szintű tervezés és az abba illeszkedő projekttervek hiánya
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none">- Igény a népszerű, jól	<ul style="list-style-type: none">- Csökkenő mértékű turizmus

<p>megragadható témákra épülő nagykiállításokra és kísérőprogramokra</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iskolák igénye az együttműködésre - EU és kormányzati szándék a turizmus fejlesztésére – pályázatok - EU és kormányzati törekvés az LLL, a kompetenciafejlesztés, az iskolán kívüli oktatás és az oktatási együttműködések fejlesztésére – pályázatok - EU és kormányzati törekvés a határon átnyúló kapcsolatok fejlesztésére – pályázatok - Egyre növekvő internet penetráció és műszaki fejlődés - A TDM-k jó vonzerővel rendelkeznek a térségben - Turizmus tényezőinek érdeke az együttműködésben – klaszteresedés, TDM rendszerek folyamatban lévő kialakítása - Stratégiák, OP-k társadalmi egyeztetetősége - Az élesedő verseny miatt: marketingkommunikációs kényszer a versenyszférában 	<ul style="list-style-type: none"> - Csökkenő fizetőképes kereslet - Potenciális szponzorok költségcsökkentése - Előirányzatok csökkentése, zárolása kormányzati szinten - Fenntarthatósági problémák a fejlesztéseknél - A pályázatok nem alkalmazkodnak a múzeumok problémáihoz, körülményeihez - Negatív hatású politikai megfontolások - Helyi szintű verseny - Más térségek, TDM-ek versenye
--	---

2. A mátrix elemzése

Ebben a lépésben megvizsgáljuk, hogy lehetséges-e -és ha igen, miként- erősséggé formálni a gyengeségeket, lehetőséggé a veszélyeket. Ha más megoldás nem adódik, legalább a gyengeségek és veszélyek minimalizálására vagy elkerülésére kell törekedni. Megvizsgáljuk továbbá azt is, hogyan lehet az erősségekkel kihasználni a kínákozó lehetőségeket. Az elemzés az eddigi fejezetekben foglalt ismeretek összegzésével segítséget nyújt a célok kijelöléséhez és a stratégiák felvázolásához.

Gyengeségek

A **forráshiányos állapot** megszüntetésének alapjai: a reklámfelületek értékesítésének alapos megszervezése, a kellő számú, jövedelmező régészeti projekt.

- Az elemzés legtöbb pontjánál visszaköszön, hogy elengedhetetlen a forrásszerzéssel megbízott szervezeti egység megerősítése.
- A reklámfelületeit a múzeum jelenleg nem megfelelően értékesíti. Kellő átgondoltsággal működtetett rendszerre van szükség, amely vagy a megerősített marketing csoport, vagy -a fejlesztés elmaradása esetén- a Stratégiai Osztály által menedzselhető.
- A múzeumok részéről minimális elvárás, hogy pontosan meghatározzák a raktárakkal kapcsolatos műtárgyvédelmi és műszaki követelményeket. A lényegyet tekintve átgondolt, szakszerűen elkészített projekttervek szükségesek az ügyben folytatott tárgyalások, egyeztetések, vagy éppen a pályázatírás támogatására.

Az **épületek nem megfelelő állapota** problémájánál ugyanaz az érvelés érvényes, mint az előző pontban, ám itt valamivel nagyobb esélye van pályázati pénzek megszerzésére.

Új állandó tárlatok hiánya Szegeden

A város mára lemaradásba került az állandó kiállítások területén a többi település múzeumaival szemben. A problémát főként a projekttervezéssel, a versenyeszközökkel és a forrásszerzés megerősítésével kapcsolatos pontokhoz utaljuk.

A **menedzsment készségek hiánya**, az EU támogatáspolitikai ügyekben és az üzleti tudományokban való járatlanság komoly probléma. Akadályozza a múzeum és az

egyres részlegek megfelelő tervezési gyakorlatának kibontakoztatását, de leginkább az együttműködést a projekttervezőkkel és pályázatírókkal.

Ezen a téren képzésre van szükség. Hangsúlyozzuk: nem az a cél, hogy a régész vagy a néprajzkutató profi pályázatíróvá vagy projektmenedzserré válják (bár ennek vitathatatlan előnyei volnának). Olyan alapismeretek megszerzése a lényeg, amelyek birtokában a szakmai együttműködés lehetővé válik, hatékonysága nő.

A modern technikához való nem megfelelő viszonyulás

Ez főként generációs, illetve szemléleti probléma. Akadályozza a kor igényeinek megfelelő, hatékony munkavégzést és a modern bemutató és szemlélteti technológiák térhódítását.

Fontos a képzés és a folyamatos, intenzív belső kommunikáció.

A versenyeszközökben a deficit az alábbi területeken érzékelhető:

- A Fekete ház esetében az épület aktuális állapota rossz hatással van az intézmény vonzerejére és akadályozza a szakmai munkát is.
- A fő turisztikai vonzerőnek számító Szegeden jelenleg nincsen elegendő felújított állandó kiállítás, amelyekhez bőséges közművelődési és oktatási programok kapcsolódhatnak. Ebben a kérdésben a tervezések már folyamatban vannak, de igen lényeges, hogy legkésőbb a tervidőszak végéig eredmények is szülessenek (ez minimálisan a kiállítási forgatókönyvek és a megvalósításhoz kapcsolódó projekttervek meglétét jelenti).
- Szegeden még nagyobb hangsúlyt kell fordítani a tényleges látogatói igényekre épülő, vonzó tematikára alapozott, nagyszabású időszakos tárlatok megrendezésére, amelyekből évente 2-3 db jelentősen növeli a látogatottságot. Ezekhez úgyszintén színes programkínálat kapcsolható.

- A Móra Ferenc Múzeumban szükség van a tájékoztató rendszerek, valamint a látogatóbarát és esélyegyenlőségi megoldások (további) fejlesztésére. Ez ismét csak tervezési és forrásszerzési kérdés.
- A terembérlés és reklámfelület-eladás a Móra-múzeum esetében még nagyobb hangsúlyt kell kapjon
- A múzeum partnersége tudományos téren, illetve az oktatási intézmények felé jónak értékelhető, ugyanez vonatkozik a civil szektorra is. Azonban Szegeden a más attrakciókra és az ott zajló programokra való „rákapcsolódás” és általánosságban véve a turisztikai partnerségek terén már nem ilyen kedvező a kép. A múzeumnak érdemes élnék figyelemmel kísérenie a TDM rendszer alakulását és általában a turizmus világában történeteket. Keresnie kell a kapcsolatokat a turisztikai intézményrendszerrel, az idegenforgalomban érdekelt szervezetekkel, vállalatokkal. Törekedni kell a múzeumi programkínálat más helyszínekkel való, átfogóan tervezett, rendszeres összekapcsolására, alkalom adtán a közös forrásszerzési akciókra. A múzeumnak, kapcsolatai, együttműködései révén, be kell illeszkednie a környezetet alkotó turisztikai desztináció komplex kínálatába.
- Miután a legtöbb felsorolt versenyképességet javító intézkedéshez pénz kell, újfent a projekttervezés és a forrásszerzés megerősítésének, a munkatársak menedzsment képességei javításának témáinál kötünk ki.
- A Móra Ferenc Múzeum marketingkommunikációs kapacitásai megvannak, vagyis a versenyesszközökhöz kapcsolódó magasszintű és hatékony kommunikáció feltételei adottak. A turizmussal és a versenyszférával történő együttműködés problematikáját a fenti pontokban már tárgyaltuk. Itt a megfelelően fejlesztett versenyesszközökre (ez elengedhetetlen előfeltétel!) alapuló folyamatos kapcsolattartás, kommunikáció, együttműködések kialakítása és a komplex idegenforgalmi kínálatokba történő beilleszkedés a lényeges. Ezen a téren a megerősített marketing csoport a közművelődési és a kommunikációs csoport, valamint a múzeumvezetők együttműködésével érhető csak el eredmény.

Stratégiai szintű tervezés és az abba illeszkedi projekttervek hiánya

A múzeum vezetésének és szakalkalmazottainak számos elképzelése van a különböző területek fejlesztését illetően, ám csak kevés elképzelés kerül megfelelő módon -írásban- rögzítésre. Nem történt még meg a fejlesztési tervek rendszerezése, nem készülnek szakszerű projekttervek, amelyek tárgyalások, vagy pályázatok szilárd alapjait képezhetnék. Így egy-egy forráslehetőség felbukkanásakor ad-hoc döntések születnek, kapkodó munka kezdődik. Mindez szisztematikus egyeztetéssel és tervezéssel, felelősök és határidők kijelölésével kiküszöbölhető.

A stratégiai tervezés a vezetés kompetenciája a munkatársak, szükség esetén külső szakértők bevonásával.

Veszélyek

Csökkenő mértékű turizmus

Ennek lehetősége vitathatatlanul fennáll, mivel a gazdasági válság hatásai meglehetősen kiszámíthatatlanok. Meggyőződésünk szerint azonban, ha a múzeum képes kevesebb, de nagy érdeklődésre számot tartó tárlatot rendezni és azokat sokféle programmal támogatni, akkor ilyen módon – illeszkedve a települési kínálatba – teljesíthetők a magas látogatószámok. Másrészt a múzeum nem csak a turistaforgalomra építi kínálatát. A helyi igények az idegenforgalomtól függetlenül is teremthetnek számottevő érdeklődést.

Csökkenő fizetőképes kereslet

Tényleges igényeket megcélzó professzionális teljesítménnyel, az erőforrások kiemelt célokra koncentrálásával e veszély kiküszöbölhető. Kevésbé javasolt az amúgy sem magas árak csökkentése, a túlzottan gyakori akciók, vagy a széleskörű ingyenesség. Ezeket a technikákat inkább csak a kereslet leföldözése taktikájának részeként javasolhatjuk. Alapesetben fontos, hogy a nagyközönség a pénztárcáján keresztül is tisztában legyen a kultúra, a műveltség értékével. A magasszintű kínálat azonban rendkívül lényeges, mert annak hiányában nem jön létre a megfelelő ár-érték arány, a látogatók pedig csalódottnak érzik magukat.

Potenciális szponzorok költségcsökkentése

Ennek lehetősége fennáll, ám talán érdekesebb a piaci verseny kényszerítő hatásaiból kiindulni. A válság, a szűkülő kereslet időszakában a talpon maradásért küzdő vállalkozásoknak elemi érdeke lehet a PR és marketingkommunikáció. Ezen az alapon nem biztos, hogy a versenyszféra szereplői keményen visszafogják pl. szponzorációs kiadásukat.

Előirányzatok csökkentése, zárolása a kormányzatnál

Itt a múzeumnak nem igazán van ráhatása az eseményekre. Ez komoly kockázati tényező.

Fenntarthatósági problémák a fejlesztéseknél

Erre a veszélyre megint csak gondos, körültekintő projekttervezéssel kell reagálni, aminek folyamán nagyon lényeges a folyamatos párbeszéd a fenntartóval.

A pályázatok nem alkalmazkodnak a múzeumok problémáihoz, körülményeihez

Szükséges a munkatársak aktív részvétele is, hiszen később, projektgazdaként a pályázati feltételek már az ő tevékenységük korlátait szabják meg. Ehhez azonban ismerniük kell a támogatási rendszereket és a pályázatírás alapjait.

Helyi szintű verseny

Sokkal inkább javasolt erre a szituációra a versenytársak partnerekké tétele, mintsem a szembenállás. Csaknem minden konkurens potenciálisan partner is egyben és a múzeumnak egyébként is szüksége van a turisztikai és kulturális rendezvényközegbe való alaposabb integrálódásra.

Más térségek, TDM-ek versenye.

Ez a probléma ugyancsak a helyi szintű partnerségépítés, a helyi turisztikai desztináció komplex kínálatába való beszerződés fontosságát erősíti. A múzeum egymagában nem tud harcolni a város, a kistérségek, vagy a megye nagyobb látogatottságáért, de csatlakozva az idegenforgalomban érdekelt különböző szereplőkhöz, már tekintélyes és vonzó kínálat részei lehetnek.

Az erősségek és a lehetőségek összevetése (az erősségek felől megközelítve)

Jelentős, értékes gyűjtemények.

Ez esetben annyira alapvető tényezőről van szó, hogy nyilvánvaló, csaknem valamennyi lehetőség kihasználása érdekében indított akciónak ez a bázisa.

- Az elmúlt évek szegedi múzeumi vállalkozásai bebizonyították: igény van a népszerű, jól megragadható témákra épülő nagyszabású kiállításokra és kísérőprogramjaikra. Ezért a múzeumnak érdemes átgondolni gyűjteményeit és meghatározni, melyek azok az emblemikus, szimbólum értékű témák és műtárgyak, amelyek köré – akár komolyabb turisztikai vonzerővel – tárlatokat és programokat lehet szervezni.
- Tovább gondolva a témát: a gyűjteményekből kiemelt szimbolikus elemek egyrészt arculati tényezők is lehetnek, másrészt felkelthetik a turizmus szereplőinek érdeklődését, így hatékonyabbá válhat a partnerségek építése az idegenforgalom berkeiben.

Szerteágazó szakmai kapcsolatok Magyarországon és külföldön egyaránt

A kapcsolatokra partnerségek építhetők, amelyeket a lehetőségek közt felsorolt több területen is lehet gyümölcsöztetni. Ilyenek a már említett, de ez esetben külső anyagokból rendezett, nagyszabású tárlatok. Ilyenek a különböző, partnerségre épülő pályázatok, beleértve a határon átnyúló lehetőségeket is. Ilyenek az oktatási intézményekkel létrehozandó együttműködések, vagy éppen a turisztikai kínálatba való illeszkedés. A magas szintű kapcsolatrendszer lobby tevékenységre ad lehetőséget egy-egy támogatás megszerzése, vagy az országos stratégiák alakítása esetében.

Belsőleg felújított központi épület

Ez az erősség alapját képezi a nagykiállításokra vonatkozó igény kielégítésének és képes magasabb szinten megfelelni az iskolai oktatás elvárásainak. Referenciaként szolgál a pályázati munkában, fejlesztésként példaértékű a szervezet többi múzeuma számára. A központi épület a ROP projekt révén megnövekedett súlyú turisztikai vonzerővé vált és alkalmas a komplex kínálatba illesztésre. Ennek érdekében

azonban szükséges a meglévő felszereltség jobb kihasználása, a nívós programkínálat és az aktívabb együttműködés az idegenforgalmi szereplőkkel.

Közművelődési csoport és múzeumpedagógiai elkötelezettség az alapja a látogatói és az oktatási intézmények részéről megnyilvánuló igények kielégítésének. Az erősség megfogalmazásának szőkítő jellege ellenére itt értjük a múzeum jelentős múzeumpedagógiai teljesítményét is. A közművelődési részleg és a múzeumvezető elképzelésén alapulnak az oktatási jellegű pályázati anyagok. A közművelődési tevékenységben egyre inkább lehet és kell támaszkodni a modern technológia az internet kínálta lehetőségekre, ezért is fontos, hogy a munkatársak járatosak legyenek az innovatív technikai berendezések alkalmazásában.

Kommunikációs csoport PR szaktudással és tapasztalattal

A kommunikációs csoportnak óriási szerepe van abban, hogy a jól kitalált, vonzó témára épülő kiállításokat és a kísérő programokat a szűkülő kereslet viszonyai közt is el lehessen adni. Valamennyi tevékenység, így például a pályázati munka esetén is nélkülözhetetlen az erőfeszítésekről és eredményekről szóló híradás és a támogatóknak nyújtott disszemináció. A kommunikációs részlegnek nagymértékben támaszkodnia kell az IKT vívmányaira és fejlődésére.

Sikeres EU és ALFA pályázatok és projektek, tapasztalatok, referenciák

A referenciák nagyban növelik a nyerési esélyeket az elkövetkezendő pályázati munka során, miután a már egyszer bizonyított szervezeteknek szívesebben utalnak ki támogatást a döntéshozók. Arról nem is beszélve, hogy egy-egy fejlesztett attrakció további fejlesztése különösen ígéretes lehet. A referenciák azonkívül jól kamatoztathatók a turisztikai desztinációba való integrálódásnál, az idegenforgalmi kapcsolatépítésnél és a megszerzett tapasztalatok alapján hatékonyabban lehet részt venni a stratégiai dokumentumok társadalmi egyeztetésében is. Ugyancsak a tapasztalatok teszik lehetővé, hogy a korábbi fejlesztésekben résztvevő munkatársak már szakértőként foghatnak bele egy-egy újabb fejlesztésbe.

Országos ismertség, pozitív imázs

Ez az általános hatású erősség egyaránt hasznos a látogatókkal, az iskolákkal, a pályázató szervezetekkel vagy a turisztikai szervezetekkel folytatott párbeszédben, együttműködésben. Hatása van a potenciális szponzorokra is.

Kiadható termék és technika

A múzeum rendelkezésére álló termékeit és eszközeit mind a látogatói, mind pedig az iskolai igények kielégítésére fel lehet használni. Ugyanakkor, ha van rá lehetőség, bevételi forrásként bérbe is adhatók. Ennek azonban meg kell teremteni a megfelelő menedzsment háttérrel. A forráshiánnyal küszködő intézmények számára minden bevételi lehetőség megbecsülendő és maximálisan kiaknázandó. Különösen igaz ez a mostani környezeti viszonyok között.

Értékesíthető reklámfelületek

A főépület és a benne lévő eszközök számos reklámfelülettel rendelkeznek. Úgy véljük, hogy a gazdasági válság és az abból adódó éles verseny nyomása alatt kommunikációs kényszerbe kerülő vállalatoknak a zord viszonyok között is értékesíthető reklámszolgáltatás. Érdemes tehát a vonatkozó marketing erőfeszítéseket gondosan megszervezni és a munkát e területen megkezdni. E tekintetben is fontos volna jó gyakorlat mutatása a területi múzeumok felé. Mindennek előfeltétele a megfelelő rendezvénykínálat, máskülönben nem ajánlható fel érdemi nézettség.

V. STRATÉGIA- ÉS PROGRAMJAVASLATOK

Az eddigi fejezetekben leírt, rendszerezett és elemzett adatok, információk, érvelések, következtetések alapján a Móra Ferenc Múzeum számára követendő stratégiát az alábbiakban vázoljuk.

Célcsoportok

A látogatók tekintetében a múzeumok fő célcsoportjai:

- Általános és középiskolai diákok
- A térségbe érkező hazai és külföldi turisták
- Nyugdíjas korú látogatók
- Ezen kívül a múzeumi szolgáltatások célozzák még az oktatási intézményeket, különösen általános iskolától a felsőoktatási intézményekig, a rendezvényszervezőket és a hirdetőket

Stratégia

Célok

A látogatói igényekhez igazodó múzeumok kialakítása	Az oktatást segítő múzeumok kialakítása	A turisztikai kínálatba illeszkedő múzeumok kialakítása
---	---	---

Stratégiák

Optimális szervezeti felépítés kialakítása	Jelentős vonzerővel bíró szolgáltatás	Technikai és infrastruktúra fejlesztés	Forrásszerzés képességének fejlesztése	Széleskörű partnerségek kialakítása
--	---------------------------------------	--	--	-------------------------------------

	kínálat kialakítása			
--	------------------------	--	--	--

Programszint

<p>A szervezet átvilágítása, személyzeti igények meghatározása</p> <p>Technikai eszköz igények meghatározása</p> <p>Az optimális szervezeti felépítés kialakítása, az eszközigény lehetőség szerinti kezelése (beszerzés, vagy pályázat)</p>	<p>Igényfelmérések valamennyi nagyobb múzeumban</p> <p>A tervezett állandó kiállítások megpályázása és megvalósítása</p> <p>Erőforrások fókuszálása: éves szinten 3-4 tényleges igényeket célzó, nagyszabású, hosszabban nyitva tartó tárlat és kísérő rendezvények, kiadványok megtervezése, megvalósítása</p> <p>Látványraktárak létrehozása</p> <p>Árpolitika átalakítása</p>	<p>Épület karbantartási raktározási és építési igények projekttervekbe foglalása</p> <p>A bemutató-és tájékoztatóeszköz igény, valamint az esélyegyenlőségi és látogatóbarát fejlesztési igény felmérése, projekttervekbe foglalása</p> <p>A ROP fejlesztés technikai eszközállományának bevonása a programok támogatásába</p>	<p>Munkatársak képzése a forrásszerzésben való hatékony együttműködés érdekében</p> <p>Fejlesztések projektterveinek kidolgozása</p> <p>Reklámfelületek értékesítésének megszervezése</p> <p>Termek és rendezvény technika kijánlásának megszervezése</p>	<p>Partnerségek kialakítása oktatási intézményekkel – sokszínű múzeumpedagógiai szolgáltatások kialakítása</p> <p>Partnerségek kialakítása a városi attrakciókkal és rendezvények szervezőivel – kapcsolódás a helyi programokhoz</p> <p>Partnerségek kialakítása turisztikai szervezetekkel, vállalatokkal – integrálódás a komplex kínálatba</p> <p>Tudományos partnerségek ápolása, illetve létrehozása</p>
--	--	--	---	--

A három fő intézményi, stratégiai cél, három fontos, de jelenleg nem megfelelő hatékonysággal teljesüli közgyűjteményi feladathoz igazodik. Ezek:

- **A látogatói igényekhez igazodó múzeum kialakítása**
- **Az oktatást segítő múzeum kialakítása**
- **A turisztikai kínálatba illeszkedő múzeum kialakítása**

A célok elérését összesen öt fő stratégia támogatja. Az egyes stratégiák intézkedési területek szerint szerveződnek, így egyszerre több cél elérését is támogatják. Miután szorosan összefüggenek, programtartalmukban akadnak kisebb átfedések, ez azonban csak még jobban kihangsúlyozza egyes tevékenységek kiemelkedő fontosságát. A stratégiák a következők:

1. Optimális szervezeti felépítés kialakítása

- A problémák hatékony megoldása, a megfelelő működés érdekében

2. Jelentős vonzerővel bíró szolgáltatás kínálat kialakítása

- A kiemelkedő látogatottság érdekében

3. Technikai és infrastruktúra fejlesztés

- A tudományos tevékenység és a kínálat fejlesztés érdekében

4. Forrásszerzés képességének fejlesztése

- A tevékenységek finanszírozása érdekében

5. Széleskörű partnerségek kialakítása

- Az oktatási, kulturális, turisztikai és tudományos integráció érdekében

A programszinten elhelyezkedő elemek némelyike önálló program, egyesek további programokra bonthatók. Mindegyik egy adott stratégia megvalósítását szolgálja.

Optimális szervezeti felépítés kialakítása

A szervezet átvilágítása, személyzeti igények meghatározása

A kihívásokhoz alkalmazkodó vezetésnek érdemes, a munkatársak bevonásával, áttekintenie a teljes szervezetet és meghatározni az egyes részlegek személyzeti, szakmai állapotát. Adottak a szakmai feladatok, a kor és a szervezeti környezet kihívásai és lehetőségei, adottak a stratégiai elképzelések és prioritások. Mindennek fényében elemezheti, hol vannak esetlegesen kihasználatlan és hol hiányzó kapacitások, hol van jelen megfelelő képzettség és tapasztalat a feladatok ellátásához és hol hiányoznak ezek. Az is átgondolandó, hogy szükség esetén mely területeken váltható ki az emberi munkaerő technikai berendezésekkel.

Technikai eszköz igények meghatározása

Hasonlóan a személyi feltételekhez, felmérendő az is, hogy a hatékony munkavégzéshez szükséges eszközpark mennyiben áll rendelkezésre. A hiányzó, igényelt technikáról pontos kimutatást kell készíteni, lehetőleg műszaki specifikációval és árazással, hogy beszerzéskor, vagy pályázatok benyújtásakor rendelkezésre álljanak ezek az adatok. Fontos elv, hogy a pályázati iráshoz szükséges információknak jó előre rendelkezésre kell állniuk; nem ildomos összegyűjtésükkel megvárni a pályázati kiírások megjelenését.

Az optimális szervezeti felépítés kialakítása, az eszközigeny lehetőség szerinti kezelése (beszerzés, vagy pályázat)

Az összegyűjtött adatok fényében – amennyiben szükséges – döntéseket kell hozni az optimálisabb, hatékonyabb szervezet kialakítása érdekében. A technikai igények kielégítése céljából a beszerzések tervezése, ütemezése a feladat, források hiányában pedig a technikai eszközöket pályázati projektekbe építve kell beszerezni.

Jelentős vonzerővel bíró szolgáltatás kínálat

Igényfelmérések

A megfelelő szolgáltatáskínálat kialakításának alapja mindenkor a fogyasztók azonosítása és igényeik pontos, részletes felmérése. A jelenleg rendelkezésre álló kutatási adatok túlságosan régiek. Időszerűvé vált egy önkéntes írásbeli kérdőíves felmérés formájában (praktikusan érdemes interjúkkal is kiegészíteni) feltérképezni a látogatók jellemzőit és igényeit. Az alábbi programpontok hatékony végrehajtásához ez mindenképpen jó alapokat teremtené, ráadásul az ilyen felmérések jól használhatók pályázati igények alátámasztásánál is.

A tervezett állandó kiállítások megpályázása és megvalósítása

A szolgáltatás kínálat szempontjából rendkívül lényeges a Szegedre tervezett két (történeti-helytörténeti, régészeti) állandó kiállítás tervdokumentációjának mielőbbi elkészítése, a vonatkozó pályázatok benyújtása, valamint támogatás esetén a

megvalósítás. A múzeum számára kiemelten fontos, hogy színvonalas állandó tárlatokkal is szolgálni tudja látogatóit- nem is beszélve arról, milyen fontos szerepet tölthetnek be a jól felszerelt állandó kiállítások a múzeumpedagógiai tevékenységben.

Erőforrások fókuszálása: éves szinten 3-4 tényleges igényeket célzó, nagyszabású, hosszabban nyitva tartó tárlat, kísérő rendezvények és kiadványok megtervezése, megvalósítása.

Jelenleg a múzeum korlátozott munkaerő-és anyagi kapacitás mellett éves szinten igen sok időszaki tárlatot menedzsel. Ugyanakkor a látogatottsági adatok nem látszanak igazolni ezt a gyakorlatot, miközben az elmúlt években sorra a kiemelt kiállítások és az olyan nagyrendezvények hozták a legtöbb látogatót, mint pl. a Múzeumok Éjszakája.

Ezért javasolt éves szinten kb. 3-4 igazoltan meglévő igényeket célzó, nagy vonzerejű, nagyszabású tárlatot rendezni úgy, hogy ezeket előre megtervezetten sokszínű programkínálat és intenzív kommunikáció kíséri (illetve részben meg is előzi). Hangsúlyozzuk az előre tervezést. A szervezés és kommunikáció, de a pályázatírás és a szponzorszerzés szempontjából is létfontosságú, hogy a kiállítási és programtervek már a tárgyév előtti év végén készen álljanak a lehető legrészletesebb és pontosabb adatokkal. E koncepció szerint a múzeumok munkaerő kapacitását és anyagi erejét a lehető legnagyobb mértékben ezekre a nagy eseményekre kell koncentrálni. Valójában itt nem is annyira különálló eseményekről, mint inkább esemény-, illetve programcsomagokról van szó.

Sokszor elhangzó kifejezés e tervben a „projektterv”. Ez itt is igen lényeges. A nagy kiállítások tekintélyes költségvonzattal rendelkeznek. Fontos lehet kimunkált tervekben bizonyítani, akár a fenntartó, akár a szponzorok vagy a pályázatók felé, hogy jól átgondolt, részletesen tervezett elképzelésről van szó, amely ilyenformán esélyes a sikeres lebonyolításra. Emellett a tervezés azt is feltárja, hogy az adott kiállítás megvalósítható-e, mekkora jövedelmet termel, megtérülnek-e a befektetések.

Ezzel a programmal kapcsolatosan külön ki kell emelni a kiállítások témaválasztását. Amennyiben a múzeum saját anyagaiból rendez tárlatot, javasoljuk – ez akár külön programpont is lehetne – az egyes gyűjtemények marketing szempontú áttekintését. Az emberekre tömegesen ugyanis olyan emblematikus, szimbólum erejű témákkal, jelenségekkel, tárgyakkal lehet hatni, amelyeket jól ismernek, amelyeket azonosítani tudnak valamilyen meghatározó tapasztalattal, értékkel, aminek jelentőséget tulajdonítanak, ami izgalmas, érdekesítő számukra (mint amilyen pl. az „aranykincsek” hívószó). Javasoljuk az ilyen tematikák kigyűjtését a tárlatokból, hogy azokra azután vonzó, igényes kiállítási projektek épülhessenek. Hozzáteesszük: a múzeumok általános marketingkommunikációjában is igen hasznos lehet az ilyesfajta kulturális azonosítók használata. A téma természetesen a kívülről hozott anyagok esetében is lényeges. Itt is jól ismert „márka” (esetünkben pl. egy kiemelkedő képzőművész személye) képes csak arra, hogy komolyabb tömegeket mozgósítson.

VI. STRATÉGIAI PONTOK – FEJLESZTÉSI IRÁNYOK

A szegedi Móra Ferenc Múzeum mint megyei hatókörű városi múzeum **Szeged városán túl felelősséggel bír a megye múzeumügyéért is.** A jogszabályokban rögzített feladatokon túl múzeumunk továbbra is **felvállalja a Csongrád megyei múzeumok közötti tudományos-kulturális koordinátori szerepkört.**

Valljuk, a megyén belül működő múzeumok közötti együttműködés **erősíti a régió turisztikai vonzerejét** is. Már ennek az együttműködésnek köszönhetően veszünk részt a megyehatárokon átnyúló Museumpass programban is.

A szegedi múzeum gyűjteményén belül az egyik **stratégiai fontosságú kitörési pontnak tekintjük a 100 ezres nagyságrendű fotógyűjteményünket.** A fotó mint múzeumi tárgy sokkal közelebb hozható a látogatókhoz mai a vizuális kultúrára alapozott világunkban. Célunk, hogy a polgárok mint a **fotók tárházára** tekintsenek a múzeumra. Mindennek az a stratégiai vetülete, hogy a fotó a könyvkiadás, a publikálási jogok, bizonyos reklámfelületek értékesítése szempontjából **vagyoni értékkel is bír,** ezért is kell a közgyűjteményeknek erre a szegmensre még inkább hangsúlyt fektetni.

A Móra Ferenc Múzeumban a pályázati támogatásoknak és a múzeum belső erőforrásainak, múzeumi szakember-kapacitásának köszönhetően a következő 3 évben **digitalizáljuk a fotógyűjteményünk legfontosabb részeit,** blokkjait, így azok sokkal jobban hasznosíthatóak lesznek a brandépítés, a publikálás és a tudományos kutatás számára is.

A szegedi Móra Ferenc Múzeum a **látogatómenedzsment szabályaira támaszkodva** rendszeresen **látogatói felméréseket** kíván készíteni és ezekre is alapozva határozza majd meg a időszak kiállítási palettáját.

Eltökélt célja közintézményünknek, hogy minden évben legalább egy úgynevezett **nagykiállítást** megrendezzen, ami **tízezres nagyságrendű látogatószámot** tud felmutatni.

Éves szinten célunk, hogy a következő esztendőkből is a főépület és a történeti kiállítóhely együtt el tudja érni a **60 ezres látogatói számot.**

Mindemellett – főként pályázati támogatásra alapozva - a következő 3 évben szeretnénk létrehozni a **városthörténeti és a régészeti állandó kiállítást**, ami még hiányzik a közgyűjteményünk kínálatából.

A felmérések, tapasztalatok azt mutatják, a **Szegedre érkező turisták** számára a Móra Ferenc **Múzeum mint tervezett célállomás** szerepel. Az már problémásabb része a múzeumügy turisztikai vetületének, hogy Szegeden nincs markáns turizmus, éves szinten a vendégéjszakák száma még a 200 ezret sem éri el. A napokat itt töltő turisták viszont mindenképpen **ellátogatnak a városképi jelentőséggel is bíró múzeumba**.

Meggyőződésünk, a város turisztikai vonzerejét is növelné, ha a következő 3 évben létre tudnánk hozni **egy nagyméretű, 800 négyzetméteres új, modern kiállítóteret, amely az úgynevezett nagykiállítások befogadására is alkalmas lenne**.

Ez az új kiállítótér a múzeum főépületének kibővítésével valósulhatna meg.

Terveink szerint a múzeumbővítés a mindenkori pályázati kiírásokhoz igazítva valósulhatna meg. Maga az egész átalakulás egy **többlépcsős folyamat** lehetne. **Első lépcsőben** a múzeum egész **alagsorát** alakítanánk át úgy, hogy ott a látogatók befogadására alkalmas **látványraktári bázis** jöhessen létre, ezzel párhuzamosan történhetne a **tetőtér kibővítése**.

Újabb megvalósítási lépcsőt jelentene a **főépület és a vármúzeum összekötése** vagy a neoklasszicista **múzeumépület bővítése** – itt kerülhet majdan kialakításra a monumentális kiállítóter. A múzeumbővítésnek egyik lehetséges formája a **mélyben történő bővítés** is.

Múzeumunk nagyszabású átalakítás előtt áll: a konkrét feladatokról, tervek kidolgozásáról az egyes **EU-s pályázatok** függvényében születhet a fenntartóval és a hatóságokkal egyeztetve döntés.

A Móra Ferenc Múzeum hitünk szerint egy modern kulturális központ, amely élményközpontú időtöltésre hívja a látogatókat, a családokat, a diákcsoportokat, de mindemellett a közgyűjtemény a vidéki Magyarország egyik fontos tudományos centruma is. A múzeum a következő három évben azért is tesz érdemi lépéseket a **digitalizálás, a múzeumi informatika érdekében, hogy a kutatás ügyét még inkább segíteni tudja**.

A szegedi múzeum legfontosabb célcsoportját a diákcsoportok jelentik. Az oktatásügyben végbemenő változások reményeink szerint segíthetik azt a folyamatot, melynek az a célja, hogy minél több iskolás lássa a múzeum kiállításait. Ezért is fektetünk nagy hangsúlyt az iskolákkal való együttműködésre, az iskolai bérlet-konstrukcióra és az egyes pedagógusokkal való kapcsolattartásra. **Célunk, hogy a szegedi iskolai osztályok többsége minden évben legalább egyszer eljöjjön a múzeumba.**

Múzeumunk érzékeli a múzeumok finanszírozása körüli bizonytalanságokat. Ezért is törekszünk arra, hogy **egyre markánsabb módon jelenjen meg a bevételszerző lehetőségek keresése a közgyűjteményi gondolkodásban.** E célt szolgálva működtetünk már most is **múzeumi boltot.** A jövő lehetőségei között tarjuk számon a **múzeumi webshop-ot, a virtuális és valóságos aukciókat.** Egyre nagyobb teret kell adni a **múzeumi terek hasznosításának, a terembérletek lehetőségének.**

A szegedi Móra Ferenc Múzeum közgyűjtemény, tehát a közérdek és a történeti dimenziók szempontjai sohasem szoríthatóak háttérbe és **napi bevételnövelő lépések nem veszélyeztethetik a múzeum imázsát,** de tény, múzeumunk a következő három évben sokkal inkább kell, hogy törekedjen a saját bevételek megszerzésére, mint több mint százharminc éves története során bármikor.

VII. KÜLDETÉSNYILATKOZAT

A 130 éves múltra visszatekintő Móra Ferenc Múzeum küldetése, hogy összegyűjtse, dokumentálja, megőrizze és tudományosan feldolgozza Szeged város és Csongrád megye történelmi és kulturális emlékeit, a tárgyi és szellemi örökség körébe tartozó javait, valamint dokumentálja természeti környezetének változását. A múlt értékeinek feltárása, megőrzése mellett célunk a jelenkor társadalmi folyamatainak és kulturális jelenségeinek dokumentálása, aktív részvétel a természet és a kulturális örökség védelmében.

Feladatunknak tartjuk a gyűjteményeinkben és archívumainkban őrzött javak magas szintű, folyamatosan megújuló bemutatását, a felhalmozott tárgyi és szellemi értékek hozzáférhetővé tételét a tudomány, az oktatás, nevelés és a közművelődés szereplői számára.

Gyűjteményeink folyamatos gyarapítása, adatolása, megőrzése és feldolgozása révén olyan értéket teremtünk, amely mind a jelenkor, mind a jövő generációi számára a tudás forrását jelenti.

VIII. A STRATÉGIAI JAVASLATOK ÖSSZEGZÉSE,

ZÁRÓ GONDOLATOK

Jelen tervben a Móra Ferenc Múzeum 2013 és 2016 közötti időszakra vonatkozó stratégiáját, működésének fő irányvonalait jelöltük ki. A terv célja, hogy meghatározza azokat a területeket, melyeknek a 2013-2016 közötti években a múzeum működésében kiemelt szerephez kell jutniuk.

A terv során bemutattuk a múzeum és kiállítóhelyeinek legfontosabb jellemzőit, állandó kiállításait. Szóltunk a mindennapi működés látogatók szempontjából legfontosabb részegységeiről: a közművelődési és múzeumpedagógiai tevékenységről, a kommunikációról, valamint röviden felvázoltuk a múzeumot érintő fejlesztési elképzeléseket.

A stratégiai terv irányvonalainak, tanulságainak és céljainak meghatározásához nélkülözhetetlen a környezet elemzése, ezért részletes stakeholder-elemzést készítettünk: felmértük, melyek azok a szervezetek, érdekcsoportok, melyek a múzeummal kapcsolatban állnak, valamint azt is meghatároztuk, milyen típusú viszony áll fenn közöttük. A stakeholder-elemzés azért hangsúlyos, mert a különböző stratégiai vonalak kijelölésénél fontos tudni, hogy a múzeummal kapcsolatban álló csoportok és szervezetek milyen elvárásokkal viseltetnek az intézmény irányában.

A környezeti elemzést technológiai jellegű vizsgálat indította, mely a 21. század technológiai trendjeinek fontosságát hivatott kihangsúlyozni. A számítástechnikai újítások elterjedésével és a különböző új eszközök megjelenésével az állandó és időszakos kiállítások megtervezésekor is számolni kell: olyan interaktív megoldásokra van szükség, melyek a technológiai eszközök használatával bevonják a látogatót és újfajta élményszerzési lehetőséget nyújtanak a számára.

A látogatottsági adatok elemzése, a látogatók összetételének vizsgálata szintén fontos eleme jelen tervnek: a 2013-16 közötti időszakban az eddiginél is kiemeltebb szerep jut az időszakos és állandó kiállításoknak. A múzeumi bevételek

növekedését a látogatói bevételek növekedése biztosíthatja, ezért kiemelt jelentőségű a látogatók összetételének ismerete, múzeumi látogatói szokásaik vizsgálata. Ezek alapján az adatok alapján érdemes a különböző kiállításokat megtervezni és kivitelezni, a kommunikációt irányítani, a múzeumpedagógiai és közművelődési tevékenységet megszervezni.

A versenytársak felmérése elengedhetetlen ahhoz, hogy jól működő stratégiai terv készülhessen. A kulturális szektor résztvevőinek feltérképezésével kijelölhetővé vált a versenystratégia a szolgáltatáskínálat, a kommunikáció, a projekttervezés, a partnerségi kapcsolatok és a forrásszerzés viszonylatában.

A fő stratégiai irányvonalak kijelölését megelőzően SWOT analízist is készítettünk: kijelöltük a Móra Ferenc Múzeum és környezetének erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. Az elkészült SWOT mátrixot aztán részletes elemzés alá vontuk, valamint az erősségek és lehetőségek is összevetésre kerültek.

A stratégiai terv eddig ismertett részének elkészítése elengedhetetlen volt ahhoz, hogy a terv utolsó, legfontosabb eleme, a stratégia- és programjavaslatok fejezet elkészülhessen. Az ezt megelőző fejezetekben taglalt témákra, felvázolt trendekre és levont tanulságokra alapozva készült el a Móra Ferenc Múzeum 2013-16 közötti időszakra vonatkozó stratégiája.

Ez alapján a következő három irányvonal követését javasolja e terv: egy látogatói igényekhez igazodó, egy oktatást segítő, valamint egy turisztikai kínálatba illeszkedő múzeum kialakítása és működtetése a cél.

Ezen célok eléréséhez ötféle stratégia kialakítását javasoljuk: egyrészt fontosnak tekintjük az optimális szervezeti felépítés kialakítását, mely a látogató-orientált intézmény kialakításában és a különböző források megszerzésében segítheti az intézményt.

Másrészt kiemelt fontosságú egy olyan múzeumi kínálat kialakítása, mely segítségével a lehető legtöbb látogatót megszólíthatja és az intézménybe invitálhatja a múzeum. Ennek megfelelően időszerűvé vált a megváltozott befogadói igényeknek megfelelő, korszerű állandó kiállítások létrehozása- gondolunk itt főként a helytörténeti, valamint a régészeti állandó kiállítás kialakítására. Emellett az időszakos kiállításokat is minden esetben a látogatói igényeknek és elvárásoknak megfelelően

kell létrehozni: már a kiállítás témájának kijelölésénél fontos a kommunikációs és marketing-szemponatok figyelembe vétele. A kiállítások mellett pedig érdemes a minél színesebb és érdekesebb programkínálatra törekedni: különleges, szokatlan előadásokat, koncerteket, rendezvényeket szervezni a Móra Ferenc Múzeumban és kiállítóhelyein.

Harmadrészt időszerűvé vált a technikai és infrastrukturális fejlesztés, mely a fent említett újszerű kiállítások létrehozását teszi lehetővé.

Negyedrészt nem szabad megfeledkeznünk a forrásszerzési lehetőségek bővítéséről sem. A jegybevételből származó bevételeket mindenképpen pályázati bevételekkel, pályázati fejlesztéseknek köszönhető látogatottság-növeléssel szükséges kiegészíteni. Mindehhez egy olyan szakszerű munkatársi gárdára van szükség, akik ezeket a tevékenységeket hatékonyan képesek koordinálni.

A forrásszerzés mások fontos ága a szponzoráció: a 2013-2016 közötti időszakban kiemelt szerepet kell kapnia a szponzori kapcsolatok kialakításának, hiszen egy-egy kiállítás létrejöttét nagyban elősegítheti a szponzorok által nyújtott támogatás.

Ötödöröszt pedig szükséges egy olyan széleskörű partneri kapcsolat kialakítása, mely a látogatottság növekedéséhez vezethet- közvetve és közvetlenül egyaránt. Így tehát nem csak tudományos, hanem turisztikai, kulturális és oktatási területeken is érdemes jól működő kapcsolatrendszert kialakítani és működtetni a 2013-16 közötti időszakban is.

A jelen stratégiai tervben felvázolt irányvonalaknak köszönhetően reményeink szerint a Móra Ferenc Múzeum a 2013-2016 közötti időszakban is a vidéki kulturális élet egyik zászlóshajója maradhat, a súlyosbodó anyagi nehézségek ellenére is a Dél-Alföld legjelentősebb múzeumaként működhet tovább.

Szeged, 2013. május 7.

Fogas Ottó
múzeumigazgató
Móra Ferenc Múzeum