

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SANAT VE TASARIM ANA SANAT DALI  
MÜZECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MÜZELERDE MARKA YÖNETİMİ**

**ELİF KOÇAK  
07714005**

**TEZ DANIŞMANI  
Prof. Dr. İLKER BIÇAKÇI**

**İSTANBUL  
2011**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SANAT VE TASARIM ANA SANAT DALI  
MÜZECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

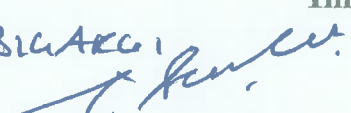

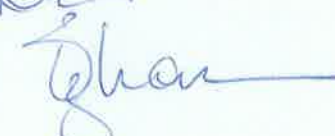
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜZELERDE MARKA YÖNETİMİ

ELİF KOÇAK  
07714005

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 26.10.2011.  
Tezin Savunulduğu Tarih: 21.10.2011.

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İlker BİÇAKCI	
Jüri Üyeleri :	
Öğr. Gör. Nevin ÇAKMAYLI	
Yrd. Doç. Dr. Hale ÖZÜRSİM	

İSTANBUL  
2011

## ÖZ

### MÜZELERDE MARKA YÖNETİMİ

Elif Koçak

Haziran, 2011

Pazarlama ve marka; sanayi devrimi sonrasında aynı ürünü üreten şirket sayısının ve üretim miktarının artması sonucu tüketici nezdinde ürününü farklı ve fark edilir kılmak isteyen ticari şirketlerde kullanılmaya başlanan birer işletme fonksiyonudur.

Kâr amacı gütmeyen kurum olarak müzelerde pazarlama fonksiyonunun gündeme gelmesi 1980leri bulmuştur. İlk bakışta “ticari” bir kavram gibi görünen “marka”nın müzelerle birlikte anılması başlangıçta müze uzmanlarınca tepkiyle karşılanırsa da günümüze kadar geçen 30 yıllık sürede pazarlama ve marka kavramları çağdaş müzeciliğin gereklilikleri arasında görülmeye başlanmış ve benimsenmiştir. Fakat bugün dahi ülkemizde çok az müzede pazarlama departmanı bulunmakta ve marka kimliği oluşturma çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda pazarlama ve markalaşma konusuna en uzak müzelerin devlet müzeleri olduğu söylenebilir. Devlet müzelerinde pazarlama departmanı olmaması bir yana sıra işletme uzmanlığına sahip personel de istihdam edilmemektedir.

Bu çalışma, müzelerde markalaşmanın önemi, müzeye ve ziyaretçinin müze deneyimine katkılarını, bu bağlamda müze markasının kavramsal tanımı, müzeye katkıları ve markalaşmanın olası riskleri, müze deneyimi ile müze markası arasındaki ilişki, markalaşma konusunda örnek teşkil eden müzelerin uygulamaları, ve Türkiye müzelerinin bu konudaki çalışmaları incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Müze Pazarlaması, Müze Markası, Müze Algısı, Müze Deneyimi, Kurumsal Kimlik, Yönetilen Marka – Bütünleşik Marka

## **ABSTRACT**

### **MUSEUM BRAND MANAGEMENT**

**Elif Koçak**

**Haziran, 2011**

Marketing and branding are, tools of management for companies, born as a result of the increase in the quantity of the products and the companies in each sector, trying to survive in the market by differentiating their products in the eye of consumer. It took a long time before the concept of marketing is adapted to nonprofit organizations but finally in 1980's marketing was accepted as a management tool by nonprofit organizations. In the beginning museum experts resisted the idea as they perceive marketing and branding related to "profit" but in last 30 years to the present time the idea is accepted and seen as a necessity of modern museum management. In this context, national museums are the less conscious institutions about marketing and branding.

This thesis is studying the importance of museum branding and its contributions to visitor experience. In this context, the conceptual definition of museum brand, its contributions to museum as an institution, possible risks of branding and the relationship between museum experience of the visitor and museum brand are studied.

**Keywords:** Museum Marketing, Museum Brand, Museum Perception, Museum Experience, Corporate Identity, Integrated Brand

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında büyük ilgi ve desteğini her zaman hissettiğim tez danışmanım ve hocam Sayın Prof. Dr. İlker BIÇAKÇI'ya gösterdiği sabır, çalışmama yaptığı katkı ve teşviği için sonsuz teşekkür ederim. Kendisiyle çalışmak benim için büyük bir şans ve lütuf oldu.

Birçok bursiyer gibi bana da yüksek lisans eğitimim boyunca “Yurtiçi Yüksek Lisans Burs Programı” bursiyeri olma fırsatını vererek eğitimimi ve bu sürecin sonucunda tezimi destekleyen TÜBİTAK'a teşekkür ederim. Bilimsel çalışmaların en büyük destekçisi TÜBİTAK sayesinde zamanımın ve gücümün tamamını bu çalışmaya ayırabildim.

Tez araştırmam sırasında bana zaman ayırarak ve sorularımı yanıtlayarak bu çalışmaya katkı sağlayan İstanbul Arkeoloji Müzeleri müdür yardımcısı Sayın Rahmi ASAL'a ve Pera Müzesi Genel Müdürü Sayın Özalp BİROL'a teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca özveriyle bana destek olan, manevi anlamda beni desteklemenin yanısıra, paylaştığı fikirleri ve çalışmama yön vermeme yardım eden eleştirileri ile daha iyi bir tez yazmama yardımcı olan sevgili babam İlyas KOÇAK'a; tezimi yazabilmem için uygun bir ortam yaratabilmek için uğraşan ve beni teşvik eden sevgili annem Fatma KOÇAK'a ve desteğini yanımda hissettiğim sevgili kardeşim Ayşe KOÇAK'a bütün kalbimle teşekkür ederim. Ailemin desteği içimdeki çalışma isteğini ateşleyen en büyük etken oldu.

Çalışmam boyunca benden yardımını esirgemeyen, her fırsatta beni teşvik eden ve yanımda olduğunu hissettiren sevgili arkadaşım Nurten BULDUK'a teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

### TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. TEMEL KAVRAMLAR.....	5
2.1 Müze.....	5
2.2 Pazarlama ve Marka Kavramı.....	7
2.3 Marka Kimliği Oluşturulması.....	9
2.3.1 Öz Marka Değerleri.....	10
2.3.2 Öz Marka Mesajı.....	12
2.3.3 Marka Kişiliği.....	13
2.3.4 Marka İkonları.....	15
2.3.5 Marka Kılavuzu.....	15
2.4 Kâr Amacı Gütmeyen Marka.....	17
2.5 Markalaşma.....	21
2.6 Yönetilen Marka (Bütünleşik Marka).....	21
2.7 Müze Pazarlaması.....	22
2.8 Müze Markası.....	26
2.9 Müze Deneyimi.....	27
2.10 Müze İzleyicisi.....	30
3. MÜZELERDE PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN TARİHÇESİ.....	32
3.1 Avrupa Müzeleri.....	32

3.2	Amerika Müzeleri .....	42
<b>4.</b>	<b>MÜZE MARKASI VE ZİYARETÇİ DENEYİMİ .....</b>	<b>51</b>
4.1	Müze Markası .....	51
4.1.1	Müze Markası ve Ticari Marka Kavramı Arasındaki Farklılıklar....	52
4.1.2	Müzenin Marka Yönetiminde Öngörülen Riskler .....	53
4.1.3	Müze Markasının Fonksiyonları .....	54
4.1.4	Müze Markasının Unsurları.....	55
4.2	Müze Markasının Ziyaretçi Deneyimi İle İlişkisi.....	70
<b>5.</b>	<b>MÜZE MARKASI YÖNETİMİ .....</b>	<b>72</b>
5.1	Türkiye’de Özel Müzelerde Marka Yönetimi’ne Yaklaşım .....	75
5.2	Devlet Müzelerinde Marka Yönetimi .....	75
<b>6.</b>	<b>SONUÇ.....</b>	<b>84</b>
	EK 1: Müzeler İç Hizmet Yönetmeliği .....	93
	EK 2: Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik	106
	EK 3: B.02.0.KKG.0.10/101-1229/1955 Sayılı, 19 Nisan 2006 Tarihli Kanun Tasarısı	120
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>141</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>148</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1:</b> Markanın 4 Temel Unsuru.....	17
<b>Tablo 2:</b> Müze Deneyimi ve Müze Markası Arasındaki İlişki.....	70
<b>Tablo 3:</b> Duyulara Göre Müze Marka İkonları ....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1: İnteraktif Deneyim Modeli (Falk, Dierking, 1992, 5) .....	30
Şekil 2: Kâr amacı gütmeyen marka değerini belirleyen unsurlar .....	57
Şekil 3: İstanbul Arkeoloji Müzeleri'nin farklı logo kullanımları.....	62
Şekil 4: Ankara Anadolu Medeniyetleri Müzesi Logosu.....	62
Şekil 5: İstanbul Modern Sanat Müzesi logosu (istanbulmodern.org).....	63
Şekil 6: Pera Müzesi logosu (www.peramuzesi.org.tr).....	63
Şekil 7: Rahmi M. Koç Müzesi logosu (http://www.rmk-museum.org.tr/).....	63
Şekil 8: Victoria and Albert Museum logosu (http://www.seeklogo.com/v-a-museum-logo-146936.html).....	63
Şekil 9: The British Museum logosu (http://www.britishmuseum.org).....	63
Şekil 10: Yönetilen Marka .....	73

## **KISALTMALAR**

**ICOM:** International Council Of Museums (Uluslararası Müzeler Konseyi)

**Bakan :** T.C. Kùltür ve Turizm Bakanı

**Bakanlık:** T.C. Kùltür ve Turizm Bakanlığı

**TÜRSAB:** Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği

## 1. GİRİŞ

Türkçe’de, sözlükteki tanımı böyle olmasa da<sup>1</sup>, “**müzelik olmak**” deyimi; eskimek, tedavülden kalkmak anlamında, artık ihtiyaç duyulmayan şeyler için kullanılır. Haberlerde, artık tedavülden kalkan nesnelere; örneğin ankesörlü telefon için “**müzenin tozlu raflarında yerini aldı**” deniyor. Yani dilimizde “müze” eski, köhne, ihtiyaç duyulmayan objelerin konulduğu, tozlu bir yer. Müze algısı, “depo” algısından farksız. Tabii bir de futbol kulüplerinin kupalarını götürdükleri yer... Durum bu olmasına rağmen, koleksiyonları paha biçilemez objelerle dolu müzelerimizdeki ziyaretçi rakamlarının düşüklüğü çoğu kişiyi şaşırtabiliyor. Suç ya müzelerin eskiliğinde ya da toplumun cahilliğinde ve ilgisizliğinde aranıyor. Oysaki sorun “**müze algısı**”nda başlamakta ve gerçekleştirilen restorasyon ve yenileme çalışmaları yalnız başına bu sorunu çözmeye yeterli olamamaktadır. Müze algısının düzeltilebilmesinin en etkili yolu ise işletmelerce kullanılan pazarlama fonksiyonu ve marka yönetiminin müzelere uyarlanması olacaktır.

Müze, ziyaretçinin algısını değiştirebilmek için “iletişim” çalışmaları yapmalıdır. Kâr amacı gütmüyor olsa da bir kurum olan müze de diğer kurumlar gibi ancak pazarlama faaliyetleri ve marka yönetimi fonksiyonlarını kullanarak sağlıklı ve etkili bir iletişim kurabilir.

Müzeler özelinde düşündüğümüzde pazarlama, izleyicinin müzeyi fark etmesini ve böylece onun sunduklarından faydalanmasını sağlamanın yoludur. Bir başka deyişle **pazarlama; müze ile izleyicinin buluşmasını sağlayan en önemli araçtır.**

Pazarlama uygulamalarının müzelere uyarlanması konusunu, ilk olarak 1980’li yıllarda gündeme gelmiştir. I. ve II. Dünya Savaşları’ndan sonra ekonomilerini

---

<sup>1</sup> Müzelik: 1) Müzede yer alacak değerde olmak 2)Alay; eski, köhne

toparlayan Avrupa ülkelerinde, ulaşım alanındaki gelişmelerin de (uzun mesafeli uçuşlar) etkisi ile düşük maliyetli yolcu taşıma olanakları ile daha fazla sayıda insan yaşadıkları yer dışındaki dünyayı görmek ve kültürlerini tanımak için seyahat etmeye başlamıştır. Bu da savaş döneminden beri geri planda kalan, geçmişi ve eski dünyayı temsil eden kurumlar olarak prestijlerini ve üstünlüklerini kaybeden müzeleri tekrar gündeme taşımıştır. 1970'li yıllarda devlet desteğini de kaybeden müzeler ziyaretçiye daha fazla önem vermek zorunda olduğunu anlamış ve devlet tarafından "bağımlılık kültürü" olarak tanımlanan bir yaklaşımdan, kendine güvenmeye ve çoklu sermaye kaynağı bulma yöntemlerine dayanan, yeni bir yaklaşıma itilmiştir (Weil, 2002, 31). Yeni durum müzeleri ziyaretçi deneyimine daha fazla önem vermeye ve yeni pazarlama stratejileri oluşturmaya yönlendirmiştir (Wai, 2008, 2).

Müzecilikte marka konusunun gündeme gelmesi ise çok daha yenidir. Müzelerde markalaşma üzerine yazılan kitap ve makaleler ancak 20 yıl öncesine dayandırılabilir ve çok sınırlıdır.

**Müze markası**, izleyicinin müze deneyimleri toplamı sonucunda oluşturduğu müze algısı olarak tanımlanabilir. Müze algısı, ziyaretçinin müze hakkındaki deneyimlerinin toplamından oluşur. Bu süreç kişinin müzeden haberdar olması, müzeyi ziyaret etmeye karar verdiği an, müzede yaşadığı deneyim ve ziyaret sonrasında müze hakkında ulaştığı yargıya kadar geniş bir süreci kapsar. Müzenin, ziyaretçinin olumlu bir müze deneyimi edinmesi ve algısının da bu doğrultuda olumlu olmasını sağlayabilmesi için öncelikle kendisini çok iyi tanması ve hedef kitesini doğru bir şekilde belirlemesi gerekir. Böylece müze izleyicisine kendini doğru bir şekilde aktarabilir. Marka yönetiminin esası da kurumun kendini tanması ve böylece hedef kitleye kendini doğru anlatması ile **güvenilirlik**, **tutarlılık** ve **süreklilik** kazanmasıdır.

Bu çalışma müzelerde markalaşmanın önemi, müzeye ve ziyaretçinin müze deneyimine katkılarını incelemektedir. Bu bağlamda müze markasının kavramsal tanımı, müzeye katkıları ve markalaşmanın olası riskleri üzerinde durulmakta; müze deneyimi ile müze markası arasındaki ilişki incelenmektedir. Markalaşma konusunda model teşkil eden müzelerin uygulamalarından örnekler verilmekte ve Türkiye

müzelerinin bu konudaki çalışmaları incelenmektedir. Tez çalışması 4 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümünü oluşturan giriş bölümünde tezin konusu ve kapsamına değinilmiş; tezin bölümleri hakkında özet bir bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde; tezin konusunu oluşturan “müzelerde marka yönetimi” üzerine yapılan incelemede karşılaşılan kavram ve terimler incelenmektedir. Öncelikle pazarlama ve markalaşma kavramlarını müzeciliğe taşıyan sürecin anlaşılabilmesi açısından 1946’dan günümüze ICOM’un oluşturduğu müze tanımları üzerinden bir kavram olarak “müze” sözcüğünün kapsamındaki değişim incelenmiştir. Genel anlamda pazarlama ve marka kavramları hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra müze markasını da içine alan “kar amacı gütmeyen marka” kavramı incelenmiş ve kâr amacı gütmeyen kurumların markaya neden ihtiyaç duyabilecekleri hakkında kısa bir değerlendirme yapılmıştır. Markalaşma başlığı altında kurumun markasını yönetmesi durumunu ifade eden markalaşma kavramı üzerinde durulmuş ve bu bağlamda ayrı bir başlık altında “marka” ile “yönetilen marka” kavramları arasındaki farka değinilmiştir. “Müze pazarlaması” başlığı altında pazarlama kavramının müzelere nasıl uyarlandığı incelenmiş ve tezin konusunu oluşturan “müze markası” ve “ziyaretçi deneyimi” kavramları ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Son olarak; tez kapsamında sıkça kullanılan “müze izleyicisi” kavramı üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; pazarlama ve marka kavramlarının müzelere uyarlanması sürecini anlayabilmek için bir tarihçe oluşturulmuştur. Müzeciliğin gelişimi ve dolayısıyla pazarlama ve marka kavramlarının müzeler bağlamında gündeme gelmesi süreci farklı olduğu için Avrupa ve Amerika müzelerinin tarihçesi ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; tezin ana konusunu oluşturan “müze markası” kavramı ve marka ile ilişkili olduğu hipotezine dayanarak “ziyaretçi deneyimi” kavramı incelenmiştir. Müze markasının unsurları, fonksiyonları incelenenerek ticari marka ile müze markası arasındaki farklar üzerinde durulmuş ve markalaşmanın müzeye getirebileceği potansiyel risklere ve çözümlerine değinilmiştir. Müze markasının ziyaretçi deneyimini ne bağlamda etkilediği üzerine inceleme yapılmıştır.

Beşinci bölümde; müzenin markasını nasıl yöneteceği ve kullanabileceği araçlar üzerinde durulmaktadır. Türkiye’de müze markası ve pazarlama kavramları bağlamında mevcut durum değerlendirilmiştir. Yönetimleri birbirinden farklı olan devlet müzeleri, özel müzeler ve vakıf müzeleri farklı başlıklar altında incelenmiştir.

Tezin son bölümü olan sonuç bölümünde müzelerin ziyaretçi deneyimini zenginleştirmek ve misyon ve vizyonlarını yerine getirmek için pazarlamanın en etkin kavramlarından biri olan “marka”yı kullanmaları gerektiği belirtilmiştir. Müzelerin marka ile sadece ziyaretçi deneyimini zenginleştirmekle kalmayıp müzeye tutarlılık, süreklilik ve güvenilirlik kazandırarak, sponsorlar, bağışçılar ve devlet desteğini de kendilerine çekeceklerine vurgu yapılmıştır. Bunun için her müzenin marka unsurlarını ve marka kimliğini oluşturması, bunu yazılı bir döküman olarak toplaması ve marka algısını belirli aralıklarla ölçmesi gerektiği belirtilmiştir.

## 2. TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, tezin konusunu oluşturan “müzelerde marka yönetimi” üzerine yapılan incelemede karşılaşılan kavram ve terimler incelenmektedir. Bu bölümün amacı, tez içerisinde karşılaşılabilecek müze algısı, müze markası, yönetilen marka, müze izleyicisi gibi kavramlarla ilgili okuyucuya bir ön bilgi sunmaktır.

### 2.1 Müze

Bir kavram olarak “müze” milattan önceki dönemlere dayanmasına karşın, kavramın içeriği günümüze kadar birçok değişikliğe uğramıştır. Çeşitli sanatlara ilham veren Yunan mitolojisinden doğan yedi “musa” (muse) dan ismini alan müzeler hala birer “ilham veren mekân” olmalarının yanı sıra birçok başka fonksiyonu da kapsamaktadırlar.

Müzelerin ortaya çıkması için öncelikle koleksiyonculuk gelişmiştir. İlk koleksiyonlar kitaplar ve “nadire kabineleri” olarak anılan ender görülen organik maddelerden oluşmaktaydılar. Bu koleksiyonlar çoğunlukla özel koleksiyonlardı ve halka açık değillerdi. Kişisel meraklar sonucu oluşturulan bu koleksiyonların müzelere dönüşmesi; bir sistematığe oturması, envanterleme çalışmalarının yapılması ve toplum ile paylaşılmaya başlanmaları ile oldu. Bu da hala yakın bir tarih sayılabilecek olan 19. yüzyıla dayanmaktadır.

Müzecilik tarihinde II. Dünya Savaşı bir milat olarak görülebilir. Çünkü bu dönem müze algısında büyük değişimlere neden olmuş, müzelerin kendilerini ve faaliyetlerini yeniden değerlendirmeleri ve “değişmeleri” ihtiyacını doğurmuştur. Bu değişim tezin “müzelerde pazarlama tarihçesi” kısmında ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Bu bölümde bu tarihsel süreçte müze tanımında meydana gelen değişim,

1946 yılında Paris’te kurulan ICOM (International Council of Museums)’un yaptığı müze tanımları üzerinden ele alınacaktır.

İkinci dünya savaşına kadar müzeler, insanlığın ve doğanın tarihi hakkında bilgi veren “somut” nesnelerin toplandığı ve üzerinde araştırma yapıldığı “mekânlar” olarak görülüyorlardı. Müzeler fizikî anlamda halka açıktı fakat ziyaretçiye yönelik bir çalışma gerçekleştirilmemekteydi. ICOM’un kurulduğu yıl olan 1946 yılında yaptığı müze tanımı da bu tespiti doğrulamaktadır;

*“Müze kelimesi, halka açık olan bütün sanatsal, teknik, bilimsel, tarihsel veya arkeolojik koleksiyonlar ile hayvanat bahçeleri ve botanik bahçelerini kapsar. Fakat sergi alanı olmayan kütüphaneleri kapsamaz.” (ICOM müze tanımı, 1946)*

II. Dünya Savaşı sonrasında meydana gelen siyasal, sosyal ve ekonomik değişimler toplumun ve devletin müzelere olan bakışını da değiştirdi. Savaş sonrasında ülkenin yeniden yapılandırılması sürecinde müzeler ilk sıralarda yer almadılar; bu da müzelerin uzun bir süre savaşın izlerini fiziksel olarak taşımalarına yol açtı. Bu da toplumun gözünde müzeleri eskiyi temsil eden ve kötü anıları canlandıran yerler haline dönüştürdü. Fiziksel yaralarını sarmanın telaşındaki müzeler toplumun müzeye bakışındaki bu değişimi görmekte geç kaldı.

*“Müze, obje ve kültürel değer taşıyan numunelerden oluşan; sanatsal, tarihsel, bilimsel ve teknolojik koleksiyonları toplumun haz alması ve eğitimi amacıyla sergileyen ve toplumun yararına koruma, araştırma ve çeşitli anlamlarda geliştirme amacı taşıyan, sürekli kuruluşlardır.” (ICOM müze tanımı, 1951)*

1961 yılında müze tanımı sadeleştirildi fakat özünde bir değişim olmadı. Koleksiyonlar tek tek sayılmak yerine kültürel ve bilimsel olmak üzere iki kategoride toplandı.

*“Müze, kültürel ve bilimsel değer taşıyan objelerden oluşan koleksiyonların araştırma, eğitim ve zevk alma amacıyla korunduğu ve sergilendiği sürekli kurumdur.” (ICOM müze tanımı, 1961)*

1970li yıllarda, o zamana kadar devlet desteği ile ayakta duran ve faaliyetleri sorgulanmayan müzeler, devlet desteğini kaybetti ve kaynak yaratma ihtiyacı duymaya başladı. Bu da müzeleri ziyaretçilerini ve toplumu daha ön plana almaya



yönlendirdi. Ziyaretçiler müze için birer gelir kaynağı olmanın yanısıra, potansiyel sponsorları ikna etmenin de önemli bir aracıydı.

1974 yılında yenilenen tanımdaki en önemli konu, iletişimin müzenin fonksiyonları arasına eklenmesi oldu. Böylece müzenin koleksiyonları toplandığı, üzerinde araştırma yapıldığı ve sergilendiği bir mekân olmanın yanı sıra bu koleksiyonların toplumla buluşturulduğu ve çeşitli araçlarla iletişiminin yapıldığı alanlar haline geldiler.

*“Müze, toplum ve onun gelişiminin hizmetinde, halka açık, insanlığın ve onun gelişiminin maddi kanıtlarını araştırma, eğitim ve zevk alma amaçlarıyla toplayan, koruyan, araştıran, iletişimini yapan ve sergileyen, kâr amacı gütmeyen, sürekli bir kurumdur.” (ICOM müze tanımı, 1974)*

2007 yılında oluşturulan ve hala geçerliliğini koruyan müze tanımında müzeye yeni bir misyon daha yüklendi. Somut kültür varlıklarının yanı sıra somut olmayan kültürel varlıkların da toplanması müzenin sorumlulukları arasında sayıldı.

*“Müze, toplumun ve onun gelişiminin hizmetinde olan, halka açık, insanlık ve çevresini kapsayan somut ve somut olmayan kültür varlıklarını, eğitim, araştırma, zevk alma amaçlarıyla toplayan, koruyan, araştıran, iletişimini yapan ve sergileyen , kar amacı gütmeyen bir kurumdur.” (ICOM müze tanımı, 2007)*

Başlangıçta kültürel mirası oluşturan eserleri korumak ve anıtsal yapılarla “yüceltmek” adına inşa edilen binalar olan müzeler yıllar boyunca geçirdikleri evrim sonucunda toplum adına kültürel mirasın temsilcilerini koruyan, araştıran, ulaştıkları bilgiyi toplum ile toplumun anlayabileceği şekilde paylaşan, daha fazla kişiye ulaşabilmenin yollarını arayan ve bunun için her geçen gün artan iletişim yollarını kullanan kurumlara dönüştüler. En azından kavramsal olarak bir müzenin olması gereken yer bu şekilde tanımlandı.

## **2.2 Pazarlama ve Marka Kavramı**

Genoways ve Ireland (2003, 247) **pazarlamayı**; “insanların ihtiyaçları olan veya sahip olmak istedikleri birşey karşılığında sahip oldukları bir değeri aktarmaları süreci” olarak tanımlar. Bu tanımın temelinde arz ve talep ilişkisi vardır. Yani;

kurum tüketicinin ihtiyacını tespit etmek ve buna uygun arzı yaratmak için pazarlama fonksiyonundan faydalanır.

Genoways ve Ireland'ın pazarlama tanımının temelinde arz-talep ilişkisi varken Kotler ve Levy (1969, 15) çalışmalarında pazarlamayı şu şekilde tarif eder:

*“Pazarlama, kurumu müşterileri ile sürekli iletişim halinde tutan, ihtiyaçlarını anlayan, bu ihtiyaçları karşılayacak ürünleri geliştiren ve kurumun amaçlarını yansıtacak iletişim programları oluşturan bir işletme fonksiyonudur. Kuşkusuz ki satış ve yönlendirme kurumun pazarlama faaliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturur. Fakat aslında satış, kurumun tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün yaratmasına öncülük eden bir şey değil, bunun bir sonucudur.”*

Yani; Kotler ve Levy'e göre pazarlama arza karşılık bir talep oluşturmak değil, tüketicilerin farkında olmadıkları ihtiyaçlarını da fark etmelerini sağlayarak ya da “yeni bir ihtiyaç yaratarak” arz ettikleri ürünlerin iletişimi yapmaya yarayan bir araç, bir işletme fonksiyonudur. Yani başka bir şekilde ifade etmek gerekirse pazarlama, talebe göre arz ya da arz edilen bir ürüne talep oluşturmaktır.

Mclean ise (1997, 47) kısaca pazarlamayı “ister kâr sağlamak, ister tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak ister ziyaretçi sayısını arttırmak amacıyla yapılsın, sonuçta kurumu üçüncü kişilerle buluşturan bir süreç” olarak tanımlar.

Geçtiğimiz yüzyılda, ürün paketini tanımlayan bir kelime olan **marka**; günümüzde organizasyonel stratejinin kilit unsurlarından biri haline dönmüştür (Ritchie, Swami, Weinberg, 1998, 26). Öyleki artık marka kavramı şirket bilançolarında maddi bir değer olarak ifade edilmektedir.

Markanın işletmelere sunduğu iki temel faydadan söz edilebilir. Birincisi, kurumun ürün ve servisleri ile sağladığı faydaları ifade etmek için etkili bir araç olmasıdır. Bu da tüketicinin bir üründen diğerini ayırt etmek için katlandığı araştırma maliyetini düşürür ve daha az çabayla daha hızlı karar verebilmesini mümkün kılar. İkincisi, markanın kalite ve süreklilik konusunda bir garanti sunmasıdır. Müşteriler hangi ürünün daha iyi olduğu konusunda karar vermek için denemek zorunda iken; marka,

kalite konusunda gerekli güvenceleri sağlayarak, satıcı ile tüketici arasında karşılıklı güvenin gelişmesini kolaylaştırır (Ritchie, Swami, Weinberg, 1998, 27).

### 2.3 Marka Kimliği Oluşturulması

Marka kimliği oluşturulması, hem kurumun kendi içindeki iletişimde hem de üçüncü kişiler ile iletişimde nasıl bir yol izleyeceği konusunda kuruma bir yol haritası sunması açısından önemlidir. Marka kimliği, insanları birbirinden ayıran nüfus cüzdanları gibi kurumları birbirinden ayırır. Yani marka kimliği, bir kurumun nüfus cüzdanı olarak görülebilir ama tabii ki sadece bundan ibaret değildir. Marka kimliği, kurumun kim olduğunu, neye benzediğini, karakterini, varlık nedenini ve tepkilerini ortaya koyar.

Bu tezde marka kimliğinin oluşturulması için oluşturulan adımlarda Mike Moser (2004)'ın kitabından yararlanılmıştır. Mike Moser uzun yıllar boyunca marka danışmanlık şirketlerinde çalışmış ve daha sonra bu konuda kendi şirketini kurmuştur. Moser'ın "Marka Yol Haritası" olarak tanımladığı ve deneyimleri sonucunda oluşturduğu modeli bu tezde, müzelerin kendi marka kimliklerini inşa etmeleri için bir kılavuz olarak ele alınmıştır.

Markanın unsurları dört ana başlıkta toplanabilir. Bunlar;

1. Öz Marka Değerleri
2. Öz Marka Mesajı
3. Marka Karakteri
4. Marka İkonları

Kurumun markasını yönetebilmesi için bu unsurları bir "**marka kılavuzu**"nda toplaması gerekir. Marka kılavuzu; markanın bahsedilen bu dört unsurunun kısa ama anlaşılır bir yapıda özetlendiği ve müze personeline çalışmalarında yön gösterecek bir yol haritası olarak tanımlanabilir. Ancak bu şekilde markanın unsurları, kurumun faaliyetlerinde ve çevresiyle iletişimde bir yol haritası olabilir. Yazılı bir metin çalışanlar ve üçüncü kişilere kurum kimliği hakkında tutarlı ve güvenilir bilgi sağlar.

### 2.3.1 Öz Marka Değerleri

Kurumunuzu diğer kurumlardan ayıran temel değerler, öz marka değerlerini oluşturur. Kurumun ortalama üç ya da dört marka değeri tanımlaması uygun kabul edilir. (Moser, 2004, 31) Tanımlanan öz marka değerleri; kurumun yaptığı işlerde temel alacağı yargıları ve sınırları ortaya koyacağı için, tutarlılık ve güvenilirliğin sağlanması için de çok önemlidir. Öz değerler kurumun her çalışmasının dayandırılacağı bir referans noktası olarak düşünülebilir. Öz değerler net bir şekilde ortaya konulmazsa çalışmaların temellendirileceği bir zemin bulunamayacaktır. Başarılı olduğu bilinen bütün kurumların kararlarına yön veren bir dizi öz değeri olduğu da bir gerçektir.

Kurumiçi kültürde yönlendirici bir role sahip olduğu bilinen marka öz değerleri kurumdışı iletişim açısından da son derece önemlidir. Oluşturulan ve sahip çıkılan bir dizi öz değer, kurumdışına aktarılacak her türlü diğer mesajdan daha etkili ve kalıcıdır.

Hedef kitle aynı anda birçok farklı kurumdan iletilen mesaja maruz kalmaktadır. Bu kadar çok mesajın arasında kurumun mesajını kalıcı olabilmesi için inandırıcı ve tartışılmaz öz değerlere bağlı olarak hazırlanması en etkili yoldur. Hedef kitle ile iletişimin öz marka değerleri gözetilerek yapılması, kurumiçinde ve kurum dışında “marka avukatları” oluşmasını sağlayabilir. Bu noktada çalışanların kurumun markasını doğru bir şekilde yansıtmaları gerekliliği ortaya çıkar. İzleyiciler kurumu çalışanlar aracılığı ile değerlendirir ve bir yargıya varır.

Kurumun sahip olduğu değerlerin herkesin benimsemesi için yazılı ve ulaşılabilir olması gerekir. Piyasa koşulları, çalışanlar ve zaman gibi değişkenler karşısında karar alma sürecinde karar vericilere yön verecek bir dizi sabit parametreye yani öz değere ihtiyaç olduğu açıktır. Yazılı bir marka kılavuzu kurumu diğer kurumlardan ayıran öz değerlere tutarlılık kazandırılmış olur. Öz değerler belirsiz ve öngörülemeyen durumlarda kurumun çalışmalarının başvurabileceği bir referans noktası olarak çalışanlara yön gösterecektir. Öz değerler belirlenirken kurum kendine şu soruları sormalıdır; (Moser, 2004, 37)

- “Bu değerler yok olsaydı kurum şu anki varlığını sürdüremezdi” dedirtecek derecede kurumla özdeşleşen değerler nelerdir?

- Her türlü engel karşısında kurumun istikrarlı bir şekilde bağlı kaldığı değerler hangileridir?
- Bir değer kuruma uyarlandığında akla “bağlılık” sözcüğü geliyor mu?
- İçinde bulunulan kültür hangi değerleri takdir ediyor?

Markayla ilişkisi bulunan herkes açısından **marka kılavuzu** en çok, varolduğu şekliyle markanın gerçek ruhunu/özünü yansıttığı zaman işe yarar. İyi bir marka; her koşulda verdiği sözü yerine getirir, istikrarlıdır. Ancak bu koşulda bir markanın güvenilirliğinden söz edilebilir. Markaya güvenilirlik niteliği de kazandıran şeyin özdeğerler olduğu düşünüldüğünde, koşullar değiştiğinde gözden çıkarılabilen değerler bir markanın öz değeri olamayacağı da açık olarak anlaşılabilir.

Başarılı bir marka sayesinde hedef kitle ile duygusal bir bağ kurulur. Böylece hedef kitle karar alma sürecinde sadece aklını değil duygularını da göz önünde bulundurur. Bu “duygusal bağ” hedef kitlenin markaya bağlılığını ve kararlarını marka lehine almasını garantileyen en önemli etkidir.

Kurumun öz değerleri, içinde bulunduğu kültürün öz değerleri ile örtüştüğü oranda markanın da benimsenmesi kolaylaşır.

Marka öz değerleri belirlenirken kurum içinde yapılan çalışmaların yanı sıra kurumla ilgili diğer kişilerin de fikrinin alınması yararlı olacaktır. Bu kişiler kurumun dışarıdan nasıl algılandığı ile ilgili doğru ve objektif fikir edinilebilmesini sağlar.

Moser (2004, 48) çalışmasında kurumların öz değerlerinin siyah ve beyaz olduğunu, gri tonlarının olamayacağını belirtir. Moser bu sayede kurum içinde herkesin kendisinden ne beklenileceğini net bir şekilde anlayabileceğini ve verilen sözlerin tutulmasının daha kolay olacağını belirtir. Bu da markanın toplum tarafından da net bir şekilde algılanmasını sağlayarak güven duyulan bir marka olmasını kolaylaştırır.

Moser (2004, 49) marka kılavuzunda, belirlenen öz değerlerin kurum tarafından nasıl tanımlandığını açıklayan bir paragrafın olmasının bu değerlerin doğru anlaşılması ve sahip çıkılmasını kolaylaştıracağını belirtir.

### 2.3.2 Öz Marka Mesajı

Moser (2004, 57) öz marka mesajını “kurumun tüm hedef kitlesine aktaracağı ana mesaj” olarak tanımlar. Öz marka mesajı kurumun gerçek kimliğini ve var olma amacını ne kadar net bir şekilde yansıtırsa kurumiçinde ve kurumdışında o kadar etkili olur. Öz marka mesajı oluşturulurken mesajın mevcut durumdaki geçerliliğinin yanı sıra uzun vadede de geçerli olmasına özellikle dikkat edilmelidir.

Öz marka mesajı oluşturulurken kurumun aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurması faydalı olur;

- Mesajın yalın ve açık olması,
- Kurumu rakiplerinden farklılaştırması,
- Gerçekleri yansıtması,
- Amaca uygun olması,
- Öz marka değerleri ile uyumlu olması,
- Sadece o kuruma özgü, orijinal olması, ilk defa kullanılması

Al Ries ve Jack Trout “Positioning: A Battle For Your Mind” (1981, 8) isimli çalışmalarında hedef kitlenin yoğun bir mesaj bombardımanına tutulduğu günümüzde en iyi mesajın mümkün olduğu kadar basitleştirilmiş mesaj olduğunu dile getirir.

Mesajın basitliğini test etmenin en kolay kolay yolu ilk defa duyan birinin tekrar edip edemediğinin test edilmesidir. Eğer tekrar edilemiyorsa mesaj yeterince basit değildir bu nedenle etkisi de az ve kısa olacaktır. (Moser, 2004, 62) Basit ve kolay anlaşılır bir mesajı ilk kullanan kurum genellikle bu mesajın sahibi olur.

Kurumun öz marka mesajı onu rakiplerinden ne kadar fazla ayırıyorsa, müşteri sadakatinin teminine o kadar fazla yardımcı olur. Moser (2004, 63) bunu şu şekilde ifade eder

*“ Bir tüketiciden grinin iki tonu arasında bir seçim yapmasını istediğiniz takdirde, karar vermesi zorlaştığı gibi, vereceği karara sadakatle bağlı kalma olasılığı da düşer. Oysa ona sunulan seçenekler, siyah ve beyaz gibi ne kadar zıt kutuplarda olursa müşterinin bir markaya bağlanma olasılığı da o kadar artar.”*

Mesajları sağlam bir gerçekliğe dayanan markalar duygusal açıdan da en ikna edici markalardır. Eğer öz marka mesajınız markanızın gerçekte sahip olduklarını değil de olması arzu edileni yansıtırsa inandırıcı olmaktan uzaklaşır.

Öz marka mesajı hedef kitle için bir anlam ifade etmelidir. Hedef kitlenin bir bağlama oturtamadığı mesaj kalıcı olamaz. Eğer hedef kitle için anlam ifade eden bir öz marka mesajı oluşturulabilirse hedef kitlenin kalıcı hafızasında bir yer açılabilir. Öz marka mesajı bir kez kalıcı hafızaya alındığında edinilen algının değiştirilmesi çok zordur. Marka bu noktadan sonra hata yapsa dahi hedef kitle bunu görmemeye meyilli olacaktır.

Öz marka mesajının hedef kitlenin kalıcı hafızasında yer almasının diğer bir faydası da biçimlendirilmiş bilgiye duygusal bir derinlik ve yeni bilgiler katabilme imkânıdır(Moser, 2004, 70).

### **2.3.3 Marka Kişiliği**

Markanın, kurumun öz değerlerini ve öz mesajını nasıl yansıtacağı marka kişiliği ile ortaya konur. Markanın kurumu yansıtırken kullanacağı tarz ve tutumun uygunluğu, hedef kitle ile iletişimin tutarlı ve güvenilir olmasını temin edecektir. Marka kişiliği kurumu diğer kurumlardan ayıracak şekilde belirgin bir fark yaratabilir.

Her kurumun kendine özgü bir kişiliği vardır. Ama bu kişilik bazen iki temel nedenden dolayı tutarlı olmayabilir. Birincisi; kurumda birbirinden farklı özellikler taşıyan birden fazla baskın kişilik olması durumudur. Bu baskın karakterler hedef kitleye farklı kurum kimlikleri yansıtabileceklerdir. Bu da kuruma ait tek bir karakterin oluşmaması ya da hedef kitlede tutarsız bir marka kişiliği (kişiliksizliği) algısına sebep olur.

İkinci bir durum da kurumda kimsenin marka kişiliğini yansıtmamasıdır. Bilinçli olarak bir marka kişiliği belirlemeyerek hedef kitlesini genişletmeye ve herkese aynı yakınlıkta olmaya çalışan bu tür kurumlar hedef kitle ile duygusal bir bağ kuramazlar ve uzun dönemde kalıcı olamazlar.

Marka kişiliği, kurumu; eksiksiz bir şekilde betimlemeli ve mutlaka kurum çalışanları tarafından oluşturulmalı/benimsenmelidir. Marka ajansları marka

kişiliğinin oluşturulmasına ancak danışmanlık yapabilir, tarafsız bir göz olarak destek olabilirler.

Kurum kimliği kalıcı olmalı, bu kapsamda oluşturulan marka kişiliği de uzun soluklu olabilmeli ve her koşulda kurumu temsil edebilmelidir. Marka ancak bu şekilde hedef kitle ile iletişimde güven oluşturabilir. Hedef kitlenin kurumun sunduğu hizmetlere yönelmesini sağlayan duygusal nedenler anlaşıldığında bu kitleye ulaşmak kolaylaşır.

Hedef kitle ile iletişimde duygusal bir bağ kurulabilmesi için marka kişiliği oluşturulurken kurum bir insan gibi düşünülmelidir. Moser (2004, 95) kurumu bir birey gibi düşünerek marka kişiliği oluşturmanın sağlayacağı yararlarından birini şu şekilde ifade eder;

*“Şirketler, müşterileriyle aralarında yaşanan herhangi bir etkileşimin gayri şahsi olması bakımından kalabalıklara benzer. Kalabalık bir grup tek bir kişiyle konuşmak istediği zaman genellikle bağırır. Bağırarak bugünlerde pazarlamanın dinamiği gibi gözükmektedir. Şirketler de seslerini duyurmak istediklerinde bağırırlar. Şirketinizi kalabalık bir grup olmaktan bir kişi olmaya dönüştürmek, izleyici kitlelerinize bağarmaya gerek duymadan iletişim kurmak için oldukça iyi bir temeldir.”*

Moser (2004, 95) çalışmasında kurumların ve insanların hayatta kalma içgüdülerinin farklı olduğundan bahseder. Şirketler zor duruma düştüklerinde öz değerlerini bir kenara bırakarak, kârlılığı yeniden artırmanın bir yolunu bulmaya çalışırlar. Oysa insanlar zor durumda diğer insanlarla iletişime daha çok önem verirler. Kurum zor durumlarda bu insani tepkiden yararlanabilir. Böylece hedef kitle ile öz değerlerini koruyarak iletişim kurmanın yolunu bulmuş ve onları sarsmamış olur.

Kurumu yansıtan dört ya da beş kişisel özellik marka kişiliğini yansıtmak için yeterlidir. Marka kişiliği oluşturulurken **marka öz değerleri** ve **marka mesajı** mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Marka kılavuzunun izlediği sıra tesadüfi olarak değil belirli bir mantığa göre belirlenmiştir.

Marka kişiliğini tanımlayan kişisel özelliklerin sıralanması ve kısaca tanımlanmaları faydalı olur. Böylece bu kavramların farklı kişiler tarafından değişik algılanması/anlaşılmasının önüne geçilebilir.



### 2.3.4 Marka İkonları

Moser (2004, 109) marka ikonunu, “müşterinin zihninde markanızı canlandırmaya yarayan, yalnızca sizin markanıza özgü herhangi bir şey” olarak tanımlar. Markayı çağrıştıran; görsel bir ikon olabileceği gibi koku, tat alma veya duyma duyunuz aracılığı ile zihninizde canlandıran bir ikon da olabilir.

Markanın iletişimde çok duyulu bir deneyim yaratmak, hedef kitle ile iletişimi güçlendirir. Böylece marka bir değil birden fazla deneyime dayalı olacak ve hedef kitlede kalıcı olacaktır.

İkonlar; duyular temel alınarak beş başlık altında incelenebilir;

1. Görsel (logo, kurumsal renkler, yazı karakteri, tasarımlar, mimari, sergileme, etiketler vb.)
2. Ses (müzik ve anımsatıcılar)
3. Dokunma (doku, şekil)
4. Koku
5. Tat

### 2.3.5 Marka Kılavuzu

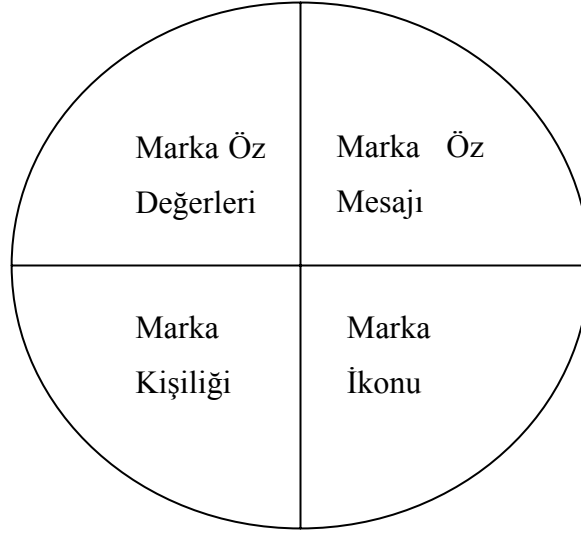
Marka kılavuzu, kurumun çalışanlarının gündelik işlerini yaparken yararlanacağı en önemli rehberdir. Bu rehber marka karakteri ile tutarlı bir tasarıma sahip olmalı ve içerik açısından bu ruhu tam olarak yansıtmalıdır.

Okullar, kâr amacı gütmeyen topluluklar ve küçük işletmeler genellikle markalaşmayı kendileri için ya fazla ticari ya da büyük şirket işi olarak görebilmekteler. Kurumun dışarıdan algılanışı ile gerçekler arasındaki farkları gösteren bir tablo hazırlamak, bu eksik ve yanlış anlaşılmalara düzeltmek için neden yazılı bir kılavuza ihtiyaç olduğunu ortaya koyar. (Moser, 2004, 149) Böyle bir uygulamaya örnek olarak Carol Scott(2000)'un “Branding: Positioning Museums in the 21<sup>st</sup> Century” isimli makalesinde ele aldığı Powerhouse Museum(Avustralya)'daki marka algısı çalışması verilebilir. Scott bu çalışma ile 21. yy'da müzelerde marka konumlandırmasının ve ziyaretçilerin müzeler ve müze markası hakkındaki algılarının ölçülmesinin önemini ortaya koymaktadır. Çalışmada

ele alınan Powerhouse Museum müze izleyicileri (sürekli ziyaretçiler, dış pay sahipleri, genel toplum ve müze çalışanları) ile derinlemesine mülakat, odak grup çalışmaları ve yüzyüze anket yöntemleri kullanılarak bu grupların müzeyi nasıl konumlandıkları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda müze çalışanlarının ve yönetiminin müzeyi “eğlenceli”, “boş zamanları geçirmek için uygun”, “aileyle gelmek için uygun” ve “paranızın karşılığını aldığımız” bir yer olarak konumlandırmasına karşın üçüncü kişilerin müzeleri boş zaman geçirilecek yerler arasında saymadığı, müzeleri “eğitici, entelektüel ve bilimsel keşifler için uygun, zorlayıcı, düşünmeyi teşvik eden, etkileyici, geçmişe dokunulabilen, yaratıcılığı teşvik eden” yerler olarak gördüğünü orta koymaktadır. Yani müzenin kendini konumlandığı yer ile müze izleyicilerinin müzeyi koyduğu yer farklıdır. Bu da kurumsal kimliğin düzgün bir şekilde oluşturulmadığı ya da soğru bir şekilde yansıtılmadığını ortaya koyar. Müze eğer “insanların serbest zamanlarında aileleriyle gelebilecekleri, eğlenceli ve verdikleri paraya değecek” bir yer olmak istiyorsa, hedef kitlesinin “nasıl bir yeri” böyle algılayacağını bilmeli ve markasını buna göre oluşturmalı ya da revize etmelidir. Yazılı bir marka kılavuzu bu noktada çalışanların ve müze izleyicilerinin, müzeyi anlamak ve anlatmak için başvuru noktası olarak çok faydalı olacağı söylenebilir.

Marka kılavuzunda markayı oluşturan dört temel unsurun tanımlanması faydalı olur. (Öz değerler, öz marka mesajı, marka kişiliği, ikonlar) Uzun ömürlü ve başarılı bir markada bu unsurlar tutarlı ve birbiriyle uyum içindedir.

**Tablo 1: Markanın 4 Temel Unsuru**



Kurum, marka kılavuzunun tamamını paylaşmak istemediği durumlar için, marka kılavuzunun bir sayfaya sığdırılmış şekli olan bir **snopsis** hazırlayabilir. Ana değerler, marka mesajı, kişisel özellikler ve göstergeler bu sayfada maddeleştirilir. Snopsis, markanın temelini yansıtan bir özet; marka kılavuzunun tamamını paylaşmak istemediğiniz kişilere sunabileceğiniz kısa, bilgilendirici bir dökümandır. (Moser, 2004, 159)

#### **2.4 Kâr Amacı Gütmeyen Marka**

Bir ekonomide ticari ve sinai işletmeler dışında kalan bir takım işletmeler faaliyetlerini çeşitli sosyal sorunları çözmek ya da bazı sosyal faydalar sağlamak amacıyla yürütürler. Bu tür işletmeler için birincil amaç kâr elde etmek değil hizmet sundukları hedef kitleye çeşitli yararlar sağlamak ve bu yararların tatmin düzeyini maksimize etmektir. Kâr amacı güden organizasyonlar ve devlet sektöründen sonra üçüncü sektör adıyla da tanımlanan bu organizasyonlara kar amacı gütmeyen organizasyonlar adı verilir (Karatepe, 2001, 7)

Kâr amacı gütmeyen kurumlara örnek olarak; Kızılay, Kızılhaç, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) gibi sağlık kuruluşları, UNICEF (Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu) gibi yardım kuruluşları, UNESCO (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim

ve Kültür Topluluğu) gibi kurumların yanı sıra topluma hizmet amacıyla var olan kurumlar olarak müzeler de sayılmalıdır. Bütün bu kurumların ortak zellikleri;

- Toplumun belirli bir konudaki ihtiyacının karşılanması ya da toplum için yararlı bir konuya dikkat çekilmesi amaçları ile faaliyet gösteriyor olmaları,
- Faaliyetleri sonucunda (ticari kurumların aksine) kr elde etmeyi hedeflemiyor olmaları,
- Ancak devletin ve toplumun ilgili kesimlerinin maddi desteği ile faaliyetlerini devam ettirebilecek olmalarıdır.

Gün geçtikçe sayıları artan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, yüksek rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için devletin, özel işletmelerin, bağışçıların ve halkın gerek maddi gerekse manevi desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Belirli sayıdaki potansiyel katılımcı, bağışçı ve sponsorların yanı sıra devlet desteğini de kendilerine çekebilmek için kâr amacı gütmeyen kurumlar pazarlama fonksiyonundan yararlanabileceklerini fark etmişlerdir.

Kâr amacı gütmeyen kurumlarda pazarlama kavramı ilk defa Kotler ve Zaltman (1971, 3-12) tarafından ortaya atılmış bir kavram olup, bu yazarlara göre sosyal fayda sağlamak amacıyla kurulmuş olan bu örgütlerin ürün planlama, fiyatlandırma, iletişim, dağıtım ve pazarlama araştırmalarını da içerecek şekilde kabul edilebilirliğini etkilemek amacıyla programların dizayn edilmesi uygulanması ve kontrol edilmesi anlamına gelmektedir.

Hunt (1976, 24) alışmasında, kâr amacı gütmeyen kurumların ancak pazarlama araçlarını kullanarak yeni ve olumlu bir imaj oluşturabileceği, kaynakları daha etkin kullanabileceği ve çevresel değişikliklerden daha az etkilenerek rekabetçi ortamda ayakta kalabileceklerini belirtmiştir.

Syre ve Wilson (1990) kâr amacı gütmeyen örgütlerin, pazarlama anlayışı çerçevesinde, beş fonksiyonu olduğunu belirtmektedirler.

- Mevcut ve potansiyel müşteri konumundaki insanların veya grupların ihtiyaç ve isteklerini belirlemek amacıyla pazarlama araştırması yapmak.

- Müşterilerin ihtiyaçlarına hitap eden ve onları tatmin edici ürün ve hizmetler sunma.
- Müşteri, programlar ve sunumlar arasında akıcı bir şekilde ve tam etkili olarak işleyen bir iletişim ağının oluşturulması.
- Sunulan hizmet veya ürünün en uygun zaman, yer ve fiyatta en uygun formda müşterilere ulaştırılması.
- Değişim sürecinde müşterilerin tatmin olmuş ve sadık bir müşteri olarak kalmalarını sağlamak.

Presnell'e göre (2001, 23); kâr amacı gütmeyen kurumlarda pazarlamanın üç temel karakteristiği vardır. Bunlar:

- Kâr amacı gütmeyen kurumlarda pazarlamanın en önemli amacı hedef bireyler veya toplumun yararidir.
- Toplum refahında gerçekleştirilmesi istenilen iyileşmeler onların davranışlarında meydana getirilecek değişiklikler vasıtasıyla oluşturulur.
- Hedef kitle kâr amacı gütmeyen kurum sürecinde ana rolü oynar.

Yaygın olarak ticari firmaların aracı olarak görülse de marka kavramı artan bir şekilde kâr amacı gütmeyen sektörlerde de kendine yer bulmaktadır. 70li yıllardan başlayarak pazarlama fikirleri kâr amacı gütmeyen kurumlara da uyarlanmaktadır (Ritchie, Swami, Weinberg, 1998, 27).

Cuesta (2003, 1)'ya göre kâr amacı gütmeyen marka, kâr amacı gütmeyen kurumların sunduğu hizmet ve programlarla ilişkili katılımcı ve destekleyicilerin (sponsor, bağışçılar, devlet vb.) paylaştığı duygusal algıdır. Katılımcı ve destekleyicileri ile değerlerini düzenli olarak paylaşmaları, kurumların maddi kaynaklara daha kolay ulaşmalarını sağlayarak, "misyonları ile uyumlu" hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur.

Kotler ve Levy (1969, 12) çalışmalarında pazarlama kavramını kâr amacı gütmeyen kurumları da içerecek şekilde geliştirmiştir. Tıpkı şirketler gibi kar amacı gütmeyen kurumların da "ürünlerinin" belirli "tüketici"lerin gözünden nasıl görüldüğü ve ürünü benimsemeleri için başka hangi "araç"ları kullanabileceklerini düşünmeleri

gerektiğini belirtirler. Bu durumda bahsedilen fiziksel bir ürün olabileceği gibi bir hizmet veya fikir de olabilir. Aynı şekilde tüketiciler de müşteriler, topluluklar veya genel halk olabileceğini vurgularlar.

Ritchie, Swami ve Weinberg makalelerinde kâr amacı gütmeyen kurumların markaya neden ihtiyaç duyacağını 6 maddede aşağıdaki gibi özetlemiştir (Ritchie, Swami, Weinberg, 1998, 28-29):

- Ticari kurumların aksine, kar amacı gütmeyen kurumlar sadece müşterilere değil birçok farklı topluluğa çekici görünmek zorundadır. Sürekli bir marka geliştirmek bu topluluklar ile iletişim kurmanın en etkili yoludur.
- Kâr amacı gütmeyen kurumlar genellikle kalite ve takdirin zorunlu olduğu ürünler sağlarlar ama bunu doğrulamaları zordur. Kar amacı gütmeyen bir kurumla bütünleşen bir marka, kurumun güvenilirliğine dair bir güvence sağlar.
- Ticari kurumların aksine kâr amacı gütmeyen kurumlar uzun vadede geri dönüş almayı hedeflerler. Bu nedenle kar amacı gütmeyen kurumların amaçları ve planlama döngüleri güçlü markalar yaratmaya müsaittir.
- Kar amacı gütmeyen kurumlar, hayır işleri yapıyor olmaları sebebiyle, toplum tarafından ticari firmalardan daha fazla ve dikkatle incelenirler. Güçlü bir markanın yaratılması ile kurumun iyi niyeti konusundaki güvenilirlik artırılabilir.
- Günümüzde kâr amacı gütmeyen kurumların sayısındaki artış, finansal ve insan kaynakları konusunda rekabeti de getirmiştir. Güçlü bir marka, potansiyel bağışçı ve gönüllülerin ilk aklına gelen kurum olmaya yardımcı olur. Bu sayede kurum az sayıdaki kaynak tarafından tercih edilebilme şansını artırır. Ayrıca, güçlü marka imajı; kâr amacı gütmeyen kurumları firma değerlerini geliştirmek isteyen ticari kurumların gözünde daha çekici kılar.
- Kâr amacı gütmeyen kurumların çoğu “imaj yansımaları” (image spillover) fenomeninden müzdaripçiler. İmaj yansımaları, bir kurumun toplumdaki algısının benzer kurumların ortalama imajı ile tanımlanmasıdır. İşte tam bu noktada markalaşma, diğer organizasyonların negatif imajlarının markalaşan kurum hedeflerine “yansımaları” engelleyerek kâr amacı gütmeyen kurumun toplumun kafasında benzersiz bir konum yaratabilmesine yardımcı olur.

## 2.5 Markalaşma

Markalaşma, kurum ve kurum kişiliği adına, üçüncü kişilerin algısının yönetilmesidir. Kurum kişiliği ise; kurumun sunduğu ürünler, hizmetler ve ile topluma karşı algılanan tavrıdır. (Scott, 2000, 36)

Markalaşma bir logo oluşturmaktan çok daha fazlasıdır. Marka danışmanlığı şirketleri, kurumlara marka imajı inşa etme ya da marka imajının yeniden şekillendirilmesi konularında hizmet vermektedirler.

## 2.6 Yönetilen Marka (Bütünleşik Marka)

Kişilerin kurum hakkındaki algısını oluşturan marka kavramı kurumun çeşitli unsurlarını kapsar. Bu unsurlar kurumun izleyicilerinin kurum ile temas ettiği bütün noktalardır. Bu unsurlar kurumun sunduğu ürün ya da hizmetler, hizmet binası, logo, basılı ve görsel dokümanlar, personelin tavrı gibi başlıkları kapsar fakat bununla da sınırlı değildir. Markanın unsurlarından bir veya birkaçını barındıran bütün kurumların aslında bir markaya sahip oldukları savunulabilir. Her kurumun bir adı; çoğunluğunun logosu ve çeşitli marka ikonları vardır. Kurumların bu unsurlara sahip olması markalarının olduğunu gösterir fakat bu marka üzerinde bir güce sahip olmasını sağlamaz. Eğer kurum markasını; yani üçüncü kişilerin kurum hakkındaki algısını yönlendirme gücüne sahip değilse markası ona yarardan çok zarar getirebilir.

Kurumun; gücünden yararlanabilmek için markasını yönetebilmesi gerekir. Bu tezde ele alınan marka kavramı “yönetilen marka” ya da başka bir ifadeyle “bütünleşik marka”dır. Bütünleşik marka, kendini tanıyan, kurumun öz değerleri ile tutarlılık içinde olan ve hem kurumiçi hem de kurumdışı iletişimde samimi bir marka olarak tanımlanabilir. Böyle bir marka, kurumların müşterilerin gözünde sağlam ve güvenilir bir imaj oluşturmaya yardımcı olur (Moser, 2004, 24).

Caldwell (2000, 28) müze yöneticisinin sanat bilgisinin yanı sıra işletme bilgisinin de olması gerektiğinin altını çizer. Ancak işletme bilgisine sahip bir yönetici müzeyi daha ileri taşımak için daha fazla risk alabilir. Risk almak başlangıçta olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir özellik gibi görünse de risk almadan gelişmenin sağlanamayacağı da yadsınamayacak bir gerçektir. İşletme bilgisine sahip yöneticiler, müze markasını da yönetmek için gerekli donanıma sahip olacaktır ki

daha önce de bahsedildiği gibi ancak yönetildiği zaman marka müze için bir değer yaratma aracı olabilecektir.

## 2.7 Müze Pazarlaması

Kotler ve Levy (1969, 12), tıpkı şirketler gibi kar amacı gütmeyen kurumların da ürünlerinin, tüketicilerin gözünden nasıl görüldüğü ve ürünü benimsemeleri için başka hangi “araç”ları kullanabileceğini düşünmeleri gerektiğini belirtir. Bu durumda bahsedilen ürün fiziksel bir ürün olabileceği gibi bir hizmet veya fikir de olabilir. Aynı şekilde tüketiciler de müşteriler, topluluklar veya genel halk olabilir.

Uzun bir süre pazarlama faaliyetleri müzeler tarafından güvenilir bulunmamış ve gelir elde etmek için başvurulabilecek son çare olarak görülmüştür. (Wai, 2008, 17)

Topluma hizmet etme misyonuyla varlık bulan müze kurumunda pazarlamanın da güncellenmiş tanımı ile kullanılması gerekmektedir. Yani müze için pazarlama kavramı sadece talebi artırma odaklı bir fonksiyon değil; “toplumla iletişimin sınırlarını belirleyen bir konumlandırma aracı” olarak görülmelidir (Güney, 2009, 3).

Kurumların kendilerini pazarlama ihtiyacı duymasının en temel sebebi ürettiği ürün hakkında farkındalık yaratmaktır. Müzeler özelinde düşündüğümüzde pazarlama, izleyicinin müzeyi fark etmesini ve böylece onun sunduklarından faydalanmasını sağlamanın yoludur. Bir başka deyişle pazarlama müze ile izleyicinin buluşmasını sağlayan en önemli araçtır.

Peter Drucker (aktaran Genoways)’ a göre;

*“Pazarlama o kadar temel bir unsurdur ki ayrı bir fonksiyon olarak bile görülemez. Müşterinin bakış açısından bakıldığında görülen işin tamamı pazarlamadır.”*

Pazarlama stratejisi geleneksel olarak 4 öge içerir. Bunlar “ürün”, “fiyat”, “mekân” ve “tanıtım”dır. İngilizce “product”, “price”, “place” ve “promotion” olarak isimlendirilen unsurlar kısaca “Pazarlamanın 4P’si” olarak anılır. Birçok uzman bu 4 unsurun alıcıyı değil satıcıyı yansıttığı görüşündedir. Müşteri odaklı yaklaşımı benimseyen uzmanlar 4P’ye karşılık 4C yaklaşımını öne sürer. 4C pazarlamanın dört ögesini üretici açısından değil de müşteri açısından incelemektedir. Böylece İngilizcele customer value, convenience, customer cost ve communication olan “müşteri değeri”, “rahatlık”, “müşteri maliyeti” ve “iletişim” başlıkları altında



toplanmaktadır. Bu kavramlar birbirleri ile ilişkili olarak ele alındığında daha anlamlı sonuçlar verecektir. Pazarlamanın müze ve izleyici açısından ele alınan dört temel unsurunu birbiri ile ilişkilendirerek incelediğimizde aşağıdaki yargılara varılabilir;

**Ürün – Müşteri Değeri (Product-Customer Value):** Pazarlaması yapılan ürün aynı zamanda müşteriye sunulan bir değerdir. Müze ziyaretini ele aldığımızda somut bir ürün değil bir hizmetten bahsediyor oluruz. Bu nedenle müze ziyareti fiziksel bina, personel veya müzenin ekipmanları gibi somut ipuçlarından yararlanılarak değerlendirilir. Müze olağanüstü bir sergileme, etiketler ve programlar sunuyor olsa da hizmet alanları kirli ve personeli ilgisizse ziyaretçinin algılaması olumsuz olacaktır. Yani müze sadece esas faaliyet alanında değil, ziyaretçinin müze ile iletişime geçtiği ve deneyim yaşadığı her noktada onun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ile yükümlüdür. İzleyicinin müzeye biçtiği değer sunulan deneyim (müzenin ürünü) ile oluşacaktır.

**Mekan – Rahatlık (Place – Convenience):** Mekan, ürünün müşteriye mesafesi-yakınlığı olarak tanımlanır (Genoways, Ireland, 2003, 252).

Müze binası bu mekânlardan ilk akla gelenidir. Müze binası izleyicinin içeriye girdiğinde görecekları ile ilgili algısını etkiler. Frank Lloyd Wright'ın mimarı olduğu Guggenheim Bilbao, I. M. Pei'nin tasarladığı Louvre Müzesi'ndeki piramit gibi yapılar müze koleksiyonunun bir parçası olarak görülmektedir. Hatta bazı örnekler için müze binasının koleksiyonun önüne geçtiği dahi söylenebilir ki bu tartışılan ve tartışılması gereken bir konudur.

Müzeler; ana sergilemenin ve yönetim birimlerinin olduğu ana hizmet binaları dışında da izleyici ile buluşabilecekleri mekânlar yaratabilirler. Bu mekânlar şu şekilde sıralanabilir;

- Gezici sergiler
- Müze şubeleri - küresel müzeler (Guggenheim, Louvre, Tate vb.)
- İnternet (sanal sergiler, internet siteleri, bloglar, online müze mağazaları)
- Müze mekânları (Müze hediyelik eşya dükkanları, eğitim binaları)
- E-posta pazarlaması

Kısaca müze mekanı denildiğinde müze izleyicisinin müze ile etkileşime girdiği her yer kastedilmektedir.

**Fiyat – Müşteri Maliyeti (Price - Customer Cost):** Fiyat müşterilerin ürün ya da hizmeti alabilmek için katlandığı maliyettir. Diğer birçok serbest zaman aktivitesi gibi müze ziyareti de bir maliyet getirir. Müzelerin elde edecekleri gelir ile misyonlarını gerçekleştirme arasında bir denge noktası bulmaları gerekmektedir. Geniş bir hedef kitleye hitap eden müzeler eğer bu kitlenin karşılayamayacağı fiyatlarla hizmet verirse bu hedefini gerçekleştiremez.

Müze ziyaretinin para dışında da maliyetleri vardır. Bunlar; zaman, alternatif maliyet ve harcanan efor olarak sıralanabilir. Potansiyel ziyaretçi; müze ziyaretini bir “zaman kaybı” olarak görüyor olabilir. Müzeyi “sıkıcı” buluyor bu yüzden de vaktini başka bir şekilde değerlendirmeyi tercih ediyor olabilir. Ya da toplu ulaşım imkanları kısıtlıysa, müze şehir merkezine uzaksa, arabasını park edecek yer bulmakta sıkıntı çekiyorsa müzeye ulaşmak onun için ilave güçlükler doğurabilecektir.

Müzeler; gelir elde etmenin yanı sıra müze izleyicisinin istek ve ihtiyaçlarına da cevap vermek zorundadırlar. Dengenin sağlanabilmesi için pazarlama faaliyetlerinin müzenin belirlenen vizyonu ve misyonları ile çelişmemesi gerekir. Bu da ancak müzenin bu vizyon ve misyon tanımlarının yazılı olarak kesinleştirilmesi ile netlik kazanacaktır.

**Tanıtım – İletişim ( Promotion – Communication):** Tanıtım ya da tanıtım stratejisi genel olarak, reklamlar aracılığıyla potansiyel müşterilerle (müze için potansiyel izleyiciler) etkili iletişim kurmak olarak tanımlanır. Birçok müze reklamları gereksiz ya da maliyetli bulmaktadır. Fakat günümüzde reklam yapmanın, (parasal maliyeti olan) geleneksel yöntemlerin dışında da yolları mevcuttur. Bunun için internetin sunduğu imkanlardan faydalanılabilir. Müzeye ait bir internet sitesi, blog sayfaları, mini siteler ve e-posta pazarlaması bunun için uygun yollar olarak sıralanabilir.

Müze yönetimi, daha önce açıklanan dört temel unsuru göz önünde bulundurarak misyon ve vizyon ile uyumlu yazılı bir pazarlama planı oluşturmalı ve politikalar belirlemelidir. Bu durum diğer bütün kurumlar gibi müzeler için de hayati bir önem taşır. Yazılı planlar sayesinde tutarsızlıklar ve hatalar daha çabuk fark edileceği gibi personel ve yönetim daha kolay odaklanabilecektir. Yazılı bir pazarlama planı aynı

zamanda, performans hedeflerinin bir takvime bağlanmasını ve belirlenen hedeflerin ölçülebilmesini sağlar (Genoways, Ireland, 2003, 253). Oluşturulan pazarlama planı, pazar araştırmaları ve kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile önündeki fırsat ve tehditleri ortaya koyan SWOT analizi gibi araçlar kullanılarak tutarlı bir zemine oturtulabilir.

Müzedede pazarlama faaliyetlerini koordine edecek olan yöneticinin, anlamlı bir pazarlama stratejisi oluşturabilmek için müzecilik alanındaki yeteneklerini bu alana uyarlaması gerekir. Ne tip bir kuruluştaki olursa olsun pazarlama faaliyetlerinin müşteri ve ürünü (müze özelinde izleyici ve müze) buluşturmaya yaradığı unutulmamalıdır. Bu bakış açısı müze personelinin pazarlama faaliyetlerine bakışını da olumlu yönde etkileyecektir.

Müzeler, ziyaretçiye özgürce tercih yapma hakkı sunan demokratik ortamlar olmalıdır. Bu anlamda, ziyaretçiler istediği sergiyi gezebilir, ilgilenmediği eserlere az; ilgisini çekenlere çok zaman ayırabilir, diğer ziyaretçilerle iletişim kurmayı ya da kurmamayı seçebilirler. Her izleyici farklı beklenti ve deneyimlere sahip olduğundan müzenin "kapsayıcı" olmasının önünde aşılması gereken zorluklar bulunduğu açıktır. Oysaki müze doğası gereği mümkün olduğu kadar çok kişiyi hatta herkesi kapsamalıdır.

Müze izleyicisinin önem kazanmasıyla müzeler hizmet ettikleri farklı topluluklardan oluşan bu kitleleri (ticari işletmelerin uzun süredir kullandığı) pazar araştırması yönteminden faydalanarak analiz etmeye başlamıştır. Günümüzde müzeler, kimler tarafından ziyaret edildiklerini bilmelidir. Başka bir deyişle onların yaş grupları, cinsiyetleri, ırk ve inançları kadar eğitim ve sosyal geçmişleri ile ilgili bilgilere de sahip olmaları gerekir. Müzelerin çeşitli kesimden ziyaretçilerinin gereksinim ve beklentilerini öğrenmesi ve bu beklentileri karşılaması ancak bu şekilde mümkün olabilir.

Müze izleyicilerinin önem kazanması ile birlikte büyük müzeler bünyelerinde pazarlama ve iletişim, ziyaretçi hizmetleri, medya/internet birimleri oluşturmaya başlamışlardır.

## 2.8 Müze Markası

Wallace'a göre (2006, 2) bunun için özel bir çaba sarf etmese de her müzenin bir markası vardır ve bu toplumun müzeyi nasıl gördüğü yani müze ile ilgili deneyimlerinin toplamıdır. Önemli olan markanın amaçları ile uyum içerisinde olup olmadığıdır. Müzenin amacı ise, müze ailesindeki her üyenin üzerinde mutabık olduğu, verilmiş taahhüt olarak tanımlanabilir. Müze markası iyi bir şekilde yapılandırılınca, müzeye fon sağlayabilecek kişi ve kurumların değerlendirmelerine yardımcı olacak kurumsal bir imaj sağlar.

Değişen dünya koşullarında yeniden tanımlanan müze kavramı ile diğer kültürel kurumlarla rekabet etmek durumunda kalan müzeler, gelir artırıcı faaliyetlere ağırlık vermek ile bilimsel güvenilirliğini korumak arasında bir denge tutturmak zorundadır. Müze, marka kavramını doğru bir şekilde kullanarak bu dengenin kurulmasını sağlayabilir.

Wallace (2006, 1) çalışmasında markalaşma ile müzelerin yeniden konumlandırılmasının, diğer kurumların müzenin toplum içindeki yerini ve hangi değerleri yansıttığının farkına varmasını sağlayacağını vurgular. Marka bir müzenin değerleri ve amaçlarını nasıl gerçekleştireceği konusunda pusula işlevi görür.

Markalaşma, müzenin vermek istediği mesajı açık bir şekilde ileten program ve tavırlar oluşturmayı, bilinirliği artırmayı ve müzeye sürekli bir destek yaratmayı sağlar.

Niall G. Caldwell'in (2000) çalışması müzelerin markalaşmasını, marka değeri üzerinden inceler. Marka değeri kavramı; marka varlık ve sorumluluklarını kapsar. Markalaşma, kurumun uygulamaları ve genel marka imajını ifade ederken; marka değeri bahsedilen marka imajını oluşturan unsurları ifade eder. Caldwell makalesinde (2000, 30) bir müzenin marka değerini sayısal olarak ifade etmenin güçlüğüne değinir. Bunun önemli nedenlerinden biri olarak; marka konusunda yayınlanmış eserlerin büyük çoğunluğunun ticari işletmeler üzerine olmasını gösterir. Markalaşmanın (kâr amacı gütmeyen bir kurum olan) müzelere uyarlanması için kavramda değişiklikler yapılması gereklidir. Ticari işletmelerin aksine müzeler büyük oranda hizmet odaklı ve faaliyetleri kolayca sayısallaştırılmayacak

kurumlardır. Müze faaliyetlerinin başarısı sadece müze gelirleri ve ziyaretçi sayıları ile ilgili sayısal bilgiler ve istatistik değerlendirmeler ile ölçülemez. Müzenin nihai hedefi ziyaretçi sayısı ve dolayısıyla gelirleri artırmak değildir. Gelen ziyaretçilerin müzede yaşadığı deneyim hakkında elde edilecek bilgi müzenin başarısını gösterecek en önemli veridir. Fakat açıktır ki böyle bir veriye kolayca ulaşılamaz ve sayısal olarak ifade edilmesi çok güç, neredeyse imkânsızdır.

Müzelerde marka kavramı ve markalaşma konusundaki bahsedilen bütün çalışmalar dışında, Solomon R. Guggenheim Müzesi'nin uygulamalarını ayrıca ele almak gerekir. Solomon R. Guggenheim Müzesinin müdürü Thomas Krens'in gerçekleştirdiği "uydu müzeler" projesi ile müzelerde markalaşma yeni bir boyut kazanmıştır (Wai, 2008, 2). Uydu müze; ana müze ile bir şehir ya da kurum arasında bir bedel karşılığında müzenin bir şubesini açmaya dayanan iş ortaklığıdır. Uydu müzeye ev sahipliği yapan kurum ya da şehir, bina masraflarını ve idari masrafları üstlenmesinin yanı sıra ana müzeye de belirli bir ödeme yapmaktadır. Uydu müzeler hakkında tezin "müzelerde pazarlama tarihçesi" bölümünde daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

## **2.9 Müze Deneyimi**

Müze deneyimi, izleyicinin müzeye gitme fikrinin kafasında canlanmasından başlayarak müze gezisi sonrasında gezi ile ilgili hatırladıklarını da kapsayan bir çerçeveyi kapsayan geniş bir dönemden oluşur. Falk ve Dierking (1992, 1) müze deneyimi üzerine çalışmalarında şu üç sorunun cevabını aramışlardır;

- İnsanlar neden müzeye gider?
- Müzeye gittiklerinde ne yaparlar?
- Müze ziyaretinden sonra (gün-hafta-yıl) akıllarında ne kalır?

Bu sorular müze deneyimi kavramının kapsamını da göstermektedir. Bu deneyim müze ziyareti sırasında edinilen bilgi ve yaşanan tecrübenin yanı sıra ziyaret öncesinde izleyicinin müze hakkında sahip olduğu bilgi ve önyargılar ile müze gezisi sonrasında şekillenen müze algısını da kapsamaktadır.

Ziyaretçinin yaşadığı müze deneyimi, müzenin türünden bağımsız olarak ziyaretçi ile ilgili birçok değişkenden etkilenmektedir. Bu değişkenler şu şekilde sıralanabilir;

- Müzeye gitme sıklığı
- Ziyaretçinin müzeden beklentisi
- Ziyaretçinin bilgi ve tecrübeleri

Falk ve Dierking (1992, 2) izleyicinin topyekün müze deneyimini tanımlayabilmek için, müze deneyiminin genel aşamalarını ve kendine özgü karmaşıklığını anlaşılır kılan bir çerçeve oluşturmuş ve "İnteraktif Deneyim Modeli" olarak isimlendirmiştir.

İnteraktif Deneyim Modeli, izleyicinin müze deneyimini üç başlık altında incelemektedir.

- Kişisel bağlam
- Sosyal bağlam
- Fiziksel Bağlam

**Kişisel Bağlam:** Her izleyicinin kişisel bağlamı kendine özgüdür ve izleyicinin müzenin içeriği ve tasarımı hakkında sahip olduğu bilgi ve deneyimlerinden oluşur. Ayrıca ziyaretçinin ilgi, motivasyon ve kaygılarından etkilenir. Bu özellikler ziyaretçinin kişisel zevk ve beğenilerini, zamanını nasıl geçirmek istediğini ve kişisel gelişimi için nasıl bir deneyim aradığını belirler. Bu özellikler her ziyaretçinin müzeye kişisel bir gündemle geldiğini gösterir. Yani ziyaretçinin müze ziyaretinden önce kafasında oluşmuş beklenti ve öngördüğü sonuçlar vardır.

Kişisel bağlamdaki farklılıklar ziyaretçi davranışlarındaki ve öğrenmedeki farklılıkları anlamamıza yardımcı olur. Müzeyi ilk kez ziyaret eden biri ile sürekli ziyaret eden birinin yaşayacağı deneyim arasında, aynı şeyleri görseler bile belirgin bir farklılık olacaktır. Aynı şekilde müze koleksiyonu konusunda bilgi sahibi biri ile bu bilgiye sahip olmayan ziyaretçi de farklı deneyimler yaşar.

**Sosyal Bağlam:** Müze ziyareti sosyal bir bağlamda gerçekleşir. Müzeye yalnız gelen kişiler bile diğer ziyaretçiler ve müze personeli ile iletişim kurar. Ziyaretçilerin bakış açısı sosyal bağlamdan etkilenir. Müze deneyimi müzenin onsekiz yaşında ya da seksen yaşında biri ile gezilmesine ya da refakat edenin sergi hakkında bilgili olup olmamasına göre farklılık gösterir. Müzenin kalabalık olup olmaması da deneyimi etkileyecektir. Aynı şekilde müze personeli ve gönüllüler ile temaslarınız da bu deneyimi etkiler (Falk, Dierking, 1992,3).

Sosyal bağlam, örneğin çocuklarıyla müzeyi gezen yetişkinler ile, yetişkin grupları arasındaki müzede yaşanan deneyim açısından oluşan farklılığı ortaya koyar.

**Fiziksel Bağlam:** Fiziksel bağlam; müzenin binası, içindeki obje ve eserler ile yarattığı "hissi" kapsar. Ziyaretçilerin nasıl davrandığı, neyi gözlemledikleri ve daha sonra ne hatırladıkları fiziksel bağlamdan büyük ölçüde etkilenir. Falk ve Dierking (1992, 4) çalışmalarında bu durumu hayvanat bahçesinde fillerin bulunduğu alandaki kokunun, ziyaretçinin bu alanda ne kadar zaman geçireceğini etkilemesi örneği ile açıklar.

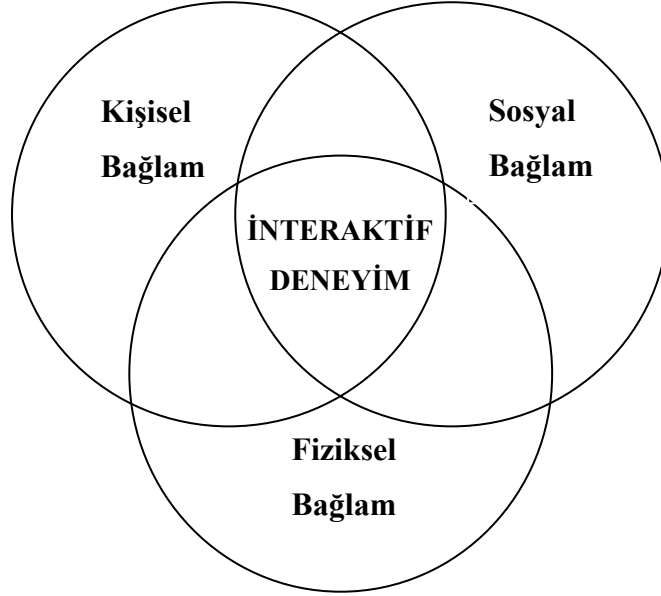
Fiziksel bağlam, bizim müze olarak tanımladığımız “yapı ve “şey”lerin tamamıdır. Ziyaretçinin deneyimini fiziksel olarak olumlu bir deneyime dönüştürmek müzenin yapması gereken en önemli şeydir ve buna sergileme alanları kadar hizmet alanları da dahildir.

Kişisel, sosyal ve fiziksel bağlamların kesişiminden oluşan İnteraktif Deneyim Modelini, kurucuları Falk ve Dierking (1992) aşağıdaki örnek ile açıklamaktadır;

*“Karanlık bir sergi odasında kendi ışık kaynakları ile aynı eserin önünde duran üç kişi farklı bir deneyim yaşayacaktır. İlk olarak ışık kaynaklarının doğası nedeniyle (kişisel bağlam), ışığın açısı nedeniyle (fiziksel bağlam) ve paylaşılan ortak ışığın yararları sayesinde (sosyal bağlam).”*

Bu örnekte de ifade edildiği gibi interaktif deneyim modeli, izleyicinin müze deneyiminin kişisel, sosyal ve fiziksel bağlamlardan etkilendiğini göstermektedir. Müze deneyimi bu üç bağlamların keşimesi ile oluşur. Aşağıdaki şekil interaktif deneyim modelini özetlenmektedir.

## İTERAKTİF DENEYİM MODELİ



Şekil 1: İnteraktif Deneyim Modeli (Falk, Dierking, 1992, 5)

Müze personeli çok sayıda kişi tarafından ziyaret edilmesi umuduyla sergiler düzenler, etiketler hazırlar, objeleri dikkatle yerleştirir, duyuru ve tanıtımlar yapar. Ama her zaman arzu edilen sonuca ulaşamayabilir. Müzeye geldiği zaman ziyaretçi gördüklerini kişisel bağlamından süzer, sosyal bağlam ile uzlaştırır ve fiziksel bağlama oturtur. Bu süreci ziyaretçi tarafından kurgulanan bir süreç olarak görebilsek ziyaretçilerin tercihlerini anlamamız kolaylaşır. İzleyicinin önce hangi sergiyi, seksiyonu gezdiği, hangi eseri daha uzun süre incelediği, gezisinin ne kadar sürdüğü gibi bilgiler müzeyi ziyaretçinin deneyimini üst düzeye çıkaracak şekilde düzenlememize yardımcı olacaktır.

### 2.10 Müze İzleyicisi

Müze izleyicisi, müze ile ilgili bütün grupları kapsayan genel bir tanımlamadır. Bu gruplar müzeyle doğrudan ve dolaylı olarak ilgili olan gruplar olmak üzere ikiye ayrılır. Müze ile doğrudan ilgili gruplar, müzenin çalışanları, (varsa) yönetim kurulu, ziyaretçiler, sponsor ve bağışçılar ve müzenin birlikte çalıştığı ortaklarıdır. Müze ile doğrudan ilgili olmayan, fakat müzenin faaliyetlerini takip edenler de ikinci grubu



luşturur. Basın, belediyeler, devlet veya hükümet, diğer müzeler ve benzer sektörlerdeki diğer kurumlar bu grupta sayılabilir.

Bu tez kapsamında müze izleyicisi kavramı, müze ziyaretçisi kavramının yetersiz kaldığı, bütün bu grupları kapsama ihtiyaçı duyulan durumlarda kullanılmaktadır.

### **3. MÜZELERDE PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN TARİHÇESİ**

Bu bölümde müzecilik tarihçesi müzelerde pazarlama uygulamaları ve marka kavramının müzelere uyarlanması üzerinden ele alınmaktadır. Pazarlama ve marka kavramlarının müzecilik literatürüne girmesi Avrupa ve Amerika müzelerinde farklı zamanlarda ve konseptlerde gerçekleşmiştir. Bu nedenle Avrupa müzeleri tarihçesi ile Amerika Müzeleri tarihçesi ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

#### **3.1 Avrupa Müzeleri**

Avrupa müzelerinde pazarlama uygulamalarının tarihçesi İkinci Dünya Savaşı sonrasına tarihlendirilebilir. Savaşın politik, ekonomik ve sosyal sonuçları müzeleri de ciddi anlamda etkilemiştir.

İkinci dünya savaşına kadar Avrupa müzeleri devlet destekli olarak varlıklarını sürdürüyorlardı. Müzeler varlıklarını sürdürebilmek için gelir elde etmek zorunluluğu duymadıkları için gelir artırıcı etkinliklere yönelme ihtiyacı da hissetmiyorlardı. Bu durum müze personelinin niteliklerinde de kendini gösteriyordu. Müze müdürlerinde yöneticilik vasıfları aranmıyordu. Bu kişiler işletme bilgisine sahip değillerdi. Aynı şekilde müze küratörü öncelikle sorumlu olduğu koleksiyonun koruyucusu olarak görülüyordu. Küratörün hazırladığı sergiyi gezecek ziyaretçilerle iletişim sağlanması konusunda bir sorumluluğu bulunmuyordu. Bu da o dönemde müzelerin müze izleyicileri ile çok kısıtlı bir iletişimi olduğunu göstermektedir.

Schubert'in anlatımıyla 1960'lı yıllara kadar "Müze, ideolojik ya da mali güvenilirliği sorgulanmayan, dış dünyadan ve politikanın çirkinliklerinden soyutlanmış bir fildişi kule gibiydi"(Schubert, 2004, 54).

II. Dünya Savaşı'nda müzelerin neredeyse hepsi hasara uğradı. Müze binalarının büyük bir kısmı yıkıldı ya da ağır hasar gördü. Müze koleksiyonlarının büyük bir bölümü ya tamamen yok oldu, ya kısmen hasar gördü ya da savaş sırasında kayboldu. Bu durum müzelerin hem fiziksel hem de politik anlamda ne kadar korunmasız olduğunun görülmesini sağladı. Savaştan sonra devletlerin ve toplumların öncelikli sorunlarını (barınma, altyapı, gıda, eğitim, refah seviyesi gibi) halledip ilgisini müzelere yöneltmesi için neredeyse 20-30 yıllık bir süre geçmesi gerekti. Savaştan sonra müzeden ziyade tiyatro, edebiyat ve müzik önemsenmekteydi. Müzelere ilginin bu kadar gecikmesinin önemli bir sebebi de Schubert (2004, 51)'in ifade ettiği şekliyle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hem politikacıların hem de toplumun müzeyi “*şüpheli, burjuva değer ve amaçları olan, politik fırsatçılığa açık ve geçmişe saplanıp kalmış, modası geçmiş bir kale*” olarak algılamalarıdır. Müzelerin restorasyonu için bir girişimin de olmaması nedeniyle savaş sonrasında harap görüntülerinden kurtulamayan müzeler; fiziksel olarak da modası geçmiş, 19. Yüzyılda takılıp kalmış bir kurum görüntüsü veriyorlardı.

Müze tesislerinin restorasyon ve modernizasyonu için gerekli kaynaklar 1960-70 li yıllara kadar sağlanamadı. Örneğin British Museum'un savaşta ciddi hasar gören Duveen Gallery'lerini tekrar açması 1962 yılını buldu. Müzenin bir bölümünde savaş sonrası uygulanan acil çatı malzemesi 1980 yılında hala kullanılmaktaydı (Schubert, 2004, 52).

Alman müzeleri savaşta en ağır hasarı alan müzelerin başında geliyordu. Müze Adası (Museum Insel) 1980'li yıllara kadar yıkıntıların arasında kabaca onarılarak kullanıma açılmış birkaç bina dışında terk edilmiş durumdaydı.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ülke ekonomileri toparlanmaya başladığında müzelere ve müzeciliğe yeni bir bakış gelişti. Kutsal mekanlar gibi anıtsal müze binalarında sergilenen eserler yerine; anıtsallık iddiası taşımayan mimarileri ile müzeler için farklı bir dönem başladı. 1958 yılında Köln'de halka açılan Wallraf-Richartz Müzesi bunlardan biriydi (Schubert, 2004, 52). Daha sonra inşa edilen müzeler bu örneği takip ettiler. Bu müzeler stil olarak açık ve saydam yani saklı bir ideolojik ya da politik amacı olmadığını müze binaları ile de hemen gösteren cam cephe müzelerdir.

Müzeler büyük savaş öncesi dönemde sahip oldukları prestiji, ve sorgulanamayan üstünlüklerini büyük oranda kaybettiklerini görmüşlerdir. Gerçeklerden uzak, o dönemde pek de cazip gelmeyen geçmişi sembolize eden mekânlar olarak algılanmaya başladılar. Bütün zamanlarını müzelerin fiziksel durumunu düzeltmeye harcayan müze çalışanları bu algıyı uzun süre fark edemediler ve değiştirmeye yönelik herhangi bir faaliyet içine giremediler (Schubert, 2004, 53).

Fakat 1970’li yıllarda meydana gelen bazı gelişmeler sayesinde müzeler ve müzecilikte ciddi değişimler oldu. Bunların en önemlisi Avrupa’da savaş sonrası ekonomik iyileşme ve savaşta harabe haline gelen kentlerdeki inşaa çalışmalarının iyi gitmesiydi. Öncelik verilen altyapı, konut, eğitim ve performans sanatları (tiyatro, dans vb.) konusunda belirli bir noktaya gelindikten sonra sıra nihayet müzelerin iyileştirilmesine gelebilirdi. İkinci önemli gelişme ise; 1958 yılında Atlantik üzerinden uçuşların başlaması ve küresel yolcu sayısının her gün artarak kitle turizminin ortaya çıkması 1970’lerde serbest zaman değerlendirme kültüründe ciddi değişimlere yol açtı. Ulaşımındaki düşük maliyetli yolcu taşıma imkanı yaratan gelişmeler sayesinde daha fazla sayıda insan yaşadıkları yer dışındaki dünyayı görmek ve kültürlerini tanımak için seyahat etmeye başladı. Seyahat edilen yerin kültürünü anlayabilmek için derli toplu ve yoğun bir gözlem imkânı sağlayan müzelere ziyaretlerin başlaması ile müzeler yeni bir ziyaretçi kitlesi kazandılar. (Marwick, 1998’den aktaran Schubert, 2004, 53).

Bütün bu gelişmelerin yanısıra müzelerin kaderi merkezi Batı Avrupa ve Kuzey Amerika olan, belirli normlar oluşturan kurumsal bütün yapılaraya yönelik eleştiriden çok etkilenmiştir. Politika, eğitim, temel aile yapısı gibi müzeler de bu eleştirinin merkezinde yer almıştır. “*Kültürel etki ve normlaştırıcı gücün sembolü*” olarak görülen müzeler için yeniden tanımlanma ihtiyacı da bu dönemde hissedilmeye başlandı (Schubert, 2004, 56). 1968 yılına denk gelen bu dönemde müzeler hakkında şu sorular sorulmaya başlandı;

- Müze kime hizmet ediyor?
- Küratoryel seçimler nasıl yapılıp, uygulanıyor?
- Hangi öykünün anlatılacağına ve hangisinin müze dışında bırakılacağına kim karar veriyor?

- Hangi eleştiriler müzeye girebilirken hangileri dışarıda bırakılıyor?
- Yapılan seçimler kimin ve hangi fikrin etkisinde?

Müzenin daha önce kimseden onay almadan yaptığı ve sorgulanmasının söz konusu olmadığı bütün küratoryel seçimler mercek altına alındı. Müzeye karşı bu kuşkucu tutum sonraki dönemde müzenin şeffaflaşması, sorumluluk ve sınırlarının tanımlanması yolunu açtı. Sonuçta Schubert'in belirttiği gibi "*Müze geçmişteki otoritesinden ve yanılmaz görüntüsünden birazını kaybetti, fakat bu sayede, daha demokratik bir kurum oldu.*" (Schubert, 2004, 57).

Müzelere dair bu yeni algının ilk ürünü Fransa'da inşa edilen Pompidou Müzesidir. Muhafazakar bir politikacı olan George Pompidou iktidara geldiği 1969 yılında yeni bir kültür merkezi kurma isteğini açıkladı. Barr'ın müze tanımına uygun bir şekilde "*halkın da katılmaya davet edildiği deneyleriyle bir laboratuvar*" olması planlanan müze için bir mimari tasarım yarışması açıldı. Her şeyin ziyaretçinin müzede sunulan hizmetlerden kolay ve özgürce yararlanması ve böylece hizmetlerin çekiciliğinin artırılması üzerine kurulması istendi. Böylece halk müzenin gelişimine fikir aşamasından itibaren dahil edilmiş oldu. İktidara geldiği andan itibaren öğrenci olayları ile uğraşan George Pompidou bu kültür merkezi ile gençleri başka bir kanala yönlendirmeyi hedeflemekteydi. Planlanan müzenin demokratikliği ve deneysel bir alan olma özelliği özellikle vurgulandı. Mimari tasarım yarışmasını Renzo Piano ile birlikte kazanan Richard Rogers yeni müzeyi bir "bilgi ve canlı eğlence yeri" olarak tanımladı. Bu tanım ile müzeleri günlük hayattan tecrit edilmiş, durağan ve sıkıcı yerler olarak gören yeni bir kitlenin ilgisini bu kuruma çekti (Schubert, 2004, 57).

1970li yılların sonuna gelindiğinde Avrupa müzeleri yeni bir sorunla daha karşı karşıya kaldılar. Kuruluşlarından beri esas olarak devlet desteği ile ayakta kalan devlet müzeleri bu desteğin aniden kesilmesi ile zor bir döneme girdi. Bu dönemde toplum; müzelerin devlet yardımı almaya gerçekten hakkı olup olmadığını ilk kez sorgulamaya başladı. Fakat bu döneme kadar finansal durumları sorgulanmamış müzeler bu duruma hazırlıklı değildi. Örneğin 1989 yılına kadar Tate Gallery'de muhasebe departmanı dahi yoktu. Müzenin bütün mali kayıtları bir tek muhasebeci tarafından tutuluyordu ve bu muhasebeci yıl sonunda mütevelli heyetine yıllık hesapları bölümlere ayrılmış olarak bile sunamıyordu (Spalding, 1998, 252-253).

Müzenin gelir ve giderlerini tutarlı belgelerle ve kesin bir şekilde açıklayamaması sponsorların müzeye bağış yapmakta çekingen davranmalarına neden oldu. Çünkü sponsorlar müzenin parayı tam olarak neye harcayacağını ayrıntılı finansal raporlar ile görmek istiyorlardı.

İngiltere’de Thatcher hükümeti döneminde (1979-1983) yeni duruma adapte olmalarına olanak verecek zaman dahi verilmeden müzelere devlet desteği tamamen kesildi. Birçok müze, alternatif gelir kaynakları yaratamadan mevcut kaynaklarını kaybedince ciddi bir mali sıkıntının içine düştü. Devlet desteği kesildiğinde hükümetin bu durumu dengeleyecek uygulamalar da geliştirmemesi mali sıkıntıyı derinleştirdi. Amerikan müzelerine bağışların teşvik edilmesi amacıyla müzelere yapılacak bağışlar karşılığında sağlanan vergi kolaylıkları gibi teşvikler İngiltere müzelerinde uygulanmadı.

İçine düştükleri finansal bunalım, İngiltere müzelerini toplumsal rollerini daha fazla göz önünde tutmaya itti. Durumlarını düzeltebilmek için daha fazla sayıda ziyaretçi ve sponsoru kendilerine çekmeleri gerekiyordu. Araştırma ve koruma çalışmalarını yürütülebilmenin yolu toplumun ilgisinin daha büyük oranda müzelere çekilmesi ve daha fazla sayıda sponsor bulunmasından geçiyordu (Greenhalgh, 1989, 74) Müzeler hiç hazırlıklı olmadıkları bir anda ve daha önceden bu konuda uyarılmadan, devlet tarafından "bağımlılık kültürü" olarak tanımlanan bir yaklaşımdan, kendine güvenmeye ve çoklu sermaye kaynağı bulma yöntemlerine dayanan, yeni bir yaklaşıma itildiler (Weil, 2002, 31). Yeni durum müzeleri ziyaretçi deneyimine daha fazla önem vermeye ve yeni pazarlama stratejileri oluşturmaya yönlendirdi (Wai, 2008, 2).

1980 ve 1990’lı yılların büyük bir bölümünü ciddi mali ve idari sıkıntılar ile boğuşarak geçiren Victoria and Albert Müzesi (V&A) bu yeni durumdan en çok etkilenen İngiltere Müzesi oldu. Devlet yardımı kesildikten sonra müzenin işleyişinde meydana gelen sıkıntılar sponsor bulmayı da zorlaştırıyordu. Müze bu dönemde birkaç kez iflas etmekten hükümetin son dakika yardımları ile kurtulabildi. Bu sürecin sonucunda müze izleyicisini, akademik yerini ve tarihi öneme sahip büyük Avrupa müzeleri arasındaki yerini kaybetti (Schubert, 2004, 66).

Devlet desteğini kaybeden İngiltere müzeleri sponsor ve bağışçılardan gelecek maddi destekleri kendi müzelerine çekmeye çalıştılar. Bu durum bir müzenin koleksiyonunun sponsor bulmada ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkardı. Tate Gallery ve National Gallery gibi müzeler sponsor bulmakta başarılı olurken çok geniş ve çeşitli koleksiyonlara sahip olan V&A ve British Museum gibi müzeler büyük mali zorluklar yaşadılar. Bu durum, müze koleksiyonunda sağlanacak bütünlüğün izleyicilerin müze ile iletişim kurmasını kolaylaştırıcı bir unsur olduğunu gösterdi. Koleksiyonun sınırlarının doğru belirlenmesi ve izleyicilere doğru bir şekilde aktarılması sonraki süreçte müze markasının önemli unsurları olarak tanımlandı. Fakat sponsorlar da müzelerin mali sorunlarının tam anlamıyla çözülmesi için yeterli olamadı. 1990-92 yılları arasında Avrupa'da yaşanan ekonomik durgunluk şirketlerin bağışlarının tamamen kesilmesine neden oldu (Schubert, 2004, 67). Müzeler geleceği belirsiz mali durumları nedeniyle akademik çalışma, eser alımı, sergi planlama gibi konularda karar verme konusunda aksaklıklar yaşamaya başladılar. Bu durum diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi İngiltere müzelerinde de uzun vadeli planlar yapmayı engelliyordu. 1993 yılında Milli Piyango Kanunu'nda yapılan bir düzenleme ile müzelere sermaye yardımı yapılmaya başlanması, müzelerin içinde bulunduğu mali sıkıntıdan çıkmalarına yardımcı oldu. Böylece İngiltere müzeleri geç de olsa bir yenilenme sürecine girdiler (Schubert, 2004, 67).

Müzelere hükümet yardımlarının kesilmesi, sponsorlukların da düzenli bir gelir imkanı sunmaması; müzeleri düzenli ve öngörülebilir kaynaklar bulmaya yöneltti. Bu da müze ziyaretçilerinin öneminin artması sonucunu doğurdu. Ziyaretçilerin önemi ziyaretçilerden sağlanan maddi kaynağın bütçede sürekli ve öngörülebilir bir gelir kalemi oluşturabilmesidir. Ziyaretçi sayısının artması aynı zamanda müze mağazaları ve müze dahilinde kurulabilecek diğer çeşitli ticari faaliyet alanları ve etkinlikler ciroların artması yolu ile müze gelirinin artırılmasına önemli destek sağlar. Buna ek olarak artan ziyaretçi sayısı yerel yönetimlerin sağladığı mâli imkânlar, sponsor ve bağışçıların cezbedilmesi konusunda da etkili bir veri olarak görülür. Daha önceleri ziyaretçilerin müzenin akademik çalışmalarını engelleyen unsurlar olduğunu düşünen küratörler, müzenin sponsorların ilgisini çekebilmesi ve kamu desteğine dayanak oluşturulması için gerekli olduklarını kabul etti. Bu da küratörlerin hazırladıkları sergilerde ziyaretçinin yaşayacağı deneyimi göz önünde

bulundurmaları gerekliliğini doğurdu. Başlangıçta sorumlu olduğu koleksiyonun koruyucusu olarak görülen küratörlerin görev tanımları da değişmiş oldu.

Endüstrileşme sonrası oluşan, postmodern, “serbest zaman toplumu”nu yaratan kültürel ve demografik değişimlerin ortaya çıkmasıyla toplumun müze algısı eğitsel olmaktan bir eğlence etkinliğine dönüşünce, müzelerde araştırma ve sergilemenin yanında ziyaretçi ve hizmet odaklı bir anlayış yerleşti (Schubert, 2004, 65). Müzeler artık küratörlerin vardıkları sonuçları hazırladıkları sergiler aracılığıyla ziyaretçilere sunmakla yetinmiyor, küratöryel süreci şeffaflaştırarak ziyaretçinin de bu sürece aktif olarak katılmasını sağlamayı amaçlıyor. Böylece, müze uzmanının mutlak doğruyu sunmadığı; ziyaretçinin müzenin görüşüne katılmama hakkı olduğu kabul edildi (Schubert, 2004, 65).

Seçkin kesimin serbest zamanlarını geçirdiği yer olan müzeler zamanla kitlelerin ziyaret ettiği mekanlara dönüştüler. Devlet desteğiyle ayakta kalan kurum olmaktan pazarlama mantığıyla çalışan ve gelir elde etmeye odaklanan, gelir getiren girişimler haline geldiler (Schubert, 2004, 68). Müzeler için ziyaretçi rakamları ve gereksinimlerinin karşılanma derecesi birer başarı göstergesi haline dönüştü. Büyük müzeler güçlü kaynak arttıma, pazarlama ve gelişme mekanizmaları oluşturdular. Böylece müze yönetiminde işletme bilgisine sahip kişiler görülmeye başlandı.

Hudson (1998, 43) müzelerde meydana gelen değişimi şöyle ifade eder;

*“Geçtiğimiz 50 yılda müzeleri etkileyen en temel değişiklik müzelerin topluma hizmet için var oldukları yönündeki genel kabulün oluşumudur. Daha önceleri müzeler böyle bir zorunluluk hissetmiyorlardı. Müzelerin binaları, koleksiyonları ve bu koleksiyonun bakımını yapan personelleri vardı. Makul ölçüde finansal kaynakları olan bu müzelere çok fazla olmayan ziyaretçileri, onlardan önce oluşturulmuş sergiye bakmak, merak ve hayranlık duymak için gelirlerdi.”*

Hudson’ın bahsettiği bu değişim savaş sonrası dönemde müzelerin sayısı ve büyüklüğünde meydana gelen değişimin bir sonucudur. En aktif müzelerin dörtte üçü 1945 yılından sonra kuruldu fakat devletlerin müzelere desteği aynı hızda büyüyemedi (Wai, 2008, 10). Bu durum, müzelerin gelir kaynaklarını çeşitlendirmesi zorunluluğunu doğurdu. (Weil, 2002, 31)



Louvre Müzesi yükselen turizm piyasasına uyum sağlayabilmek için “Le Grande Louvre Projesi” ile bir dizi kurumsal değişiklik yaptı. Bu önemli yenilenme 1981 yılında Fransa Başkanı Francois Mitterrand tarafından başlatıldı. Proje Louvre’un modernizasyonunun yanı sıra etki alanının uluslararası çerçevede genişletilmesini de amaçlıyordu. (Wai, 2008, 46) Le Grande Louvre Projesi modern bir 21. Yüzyıl Louvre Müzesi için zemin hazırlayan, 7 milyar Frank maliyetle 20 yılda tamamlanan bir proje oldu. (Gombault, 2002, 75) Projenin kabul edildiği dönemde Louvre Müzesi’nde ciddi bir yenilenme ihtiyacı vardı. Müzenin eski binası var olan sanat eserlerini sergilemeye ve yüksek ziyaretçi trafiğine uygun değildi. Etkileyici bir koleksiyona sahip olan müze birçok problemle başa çıkmak zorunda kalıyordu. Gombault (2002) çalışmasında Louvre Müzesi’nin o dönemdeki durumunu şu şekilde ifade etmekteydi;

*“Bina neredeyse yüz yıldır bakımsız ve harap bir haldeydi. Çok sayıda oda ziyarete kapalıydı. Ziyaretçiler, takip edebilecekleri mantıklı bir gezi rotasının olmaması ve hizmetteki aksaklıklardan rahatsızdı. Müze yılda 2,5 milyon ziyaretçi ağırlıyordu fakat, dünyadaki en değerli koleksiyonlardan birini barındırmasına karşın, bir ziyaretçinin müzede geçirdiği ortalama süre sadece 80 dakikaydı. Oysa aynı dönemde koleksiyon ve büyüklük açısından Louvre’a denk müzelerde bu süre ortalama 3 saattir.”*

Proje ile sergileme alanı 31.000 m<sup>2</sup> den 60.000 m<sup>2</sup> ye çıkarıldı. Bu da sergilenen sanat eserlerinin sayısının artmasına olanak sağladı (Wai, 2008, 48). Projenin simgesi müzenin ana girişi olarak tasarlanan Pei Piramidi oldu. Piramit sürekli koleksiyonların sergilendiği Denon, Sully ve Richelieu kanatlarına ulaşmayı kolaylaştıran merkez noktası oldu. Renovasyon sırasında I.M. Pei pazarlama ve hizmet alanlarını da ön planda tuttu ve ziyaretçiler için alanlar oluşturdu. Bu alanlar arasında danışma, vestiyer, bagaj alanı, güvenlik, tuvaletler, atölye ve rehberli turlara katılacak gruplar için toplanma alanları, 420 koltuklu bir oditoryum, konferans salonu, kafeler, kitapçı ve müze mağazaları sayılabilir.

Açılış 1989 yılında gerçekleşti (www.louvre.fr). Proje beğenildiği kadar bir çok eleştiri de aldı. Grande Louvre Projesi tamamlandıktan sonra müzenin ziyaretçi sayısı iki kat fazla arttı. Böylece Louvre en çok ziyaret edilen müzeler arasında yerini

aldı. (Wai, 2008, 49) Proje; ziyaretçi sayısının artırılmasının yanı sıra Louvre'un modernizasyonu konusunda da başarılı oldu. Pei Piramidi Louvre Müzesi'nin ilk modern mimari simgesi oldu ve günümüzde müze ile özdeşleşen bu yapı ziyaretçileri Louvre'a çekmeye devam ediyor.

18 Kasım 1993'de Paris metrosu ile yeraltından bağlantı yapılarak ziyaretçilerin metro istasyonundan doğrudan müzeye girebilmeleri sağlandı. Bu bağlantı noktasında prestijli Fransız markalarının yer aldığı bir "yer altı çarşısı" da faaliyete geçti. Ayrıca aracıyla gelen ziyaretçilerin park yeri problemini çözmek için bir yer altı otoparkı açıldı (louvre.fr).

1993 yılında Louvre müzesi kendi kendini idare etme konusunda ciddi bir adım attı. Daha önce Fransa'daki bütün devlet müzeleri gibi RMN (Réunion des Musées Nationaux)ye bağlı olan ve gelirinin bir kısmını buraya aktarıyordu.

2001 yılında Louvre Müzesi'nin müdürlüğüne getirilene kadar 7 yıl Musée d'Orsay da görev yapmış olan Henri Loyrette devletin müzenin etkin bir şekilde yönetilebilmesini engellediğini gördü. 2001 yılında *Le Figaro* gazetesine sızdırılan bir incelemede müze salonlarının neredeyse üçte birinin kapalı olduğu, bunun sebeplerinden birinin müze çalışanlarının 4 saatlik kahve molaları vererek ortadan kaybolmaları olduğundan bahsediliyordu. Ayrıca yetersiz güvenlik önlemleri nedeniyle sanat eserlerinin çalınmasına yol açtığını; müzenin 400.000 eserlik koleksiyonunun kesin bir envanterinin de olmadığı belirtiliyordu (Business Week, 2002)

Louvre Müzesi Amerika, Atlanta High Museum ile 2006-2009 yıllarını kapsayan üç yıllık bir ortaklık kurdu. Louvre Müzesi koleksiyonundan derlenen eserler 3 yıl boyunca oluşturulan süreli sergilerle Atlanta High Museum ziyaretçileri ile buluştu. (Basın Bülteni, 2007) Louvre Müzesi Müdürü Loyrette böylece müzenin yeni izleyicilere ulaşmasını ve müze dışındaki sergileri Londra'daki National Gallery dışında yerlere taşımayı hedefledi. (Wai, 2008, 51) CNN International'da yayınlanan (Porter, 2007) bir habere göre Kasım 2006'da açılan sergi 205.000 kişi tarafından ziyaret edilerek müzenin en çok ziyaret edilen beşinci sergisi oldu. Üç yıl süren Louvre Atlanta işbirliği 1,3 milyon kişi tarafından ziyaret edildi. Louvre Müzesi'nden toplamda 493 eser Atlanta High Museum'da sergilendi (Basın bülteni,

2009). 18 milyon dolara mal olan proje özel ve ticari sponsorlar tarafından finanse edildi. Louvre Müzesi bu ortaklıktan elde ettiği 6,4 milyon dolar kâr ile 18. Yüzyıl Fransız Mobilyaları galerisini yeniledi (Basın Bülteni, 2007).

Louvre Müzesi; Fransa/Lens’de bölgesel bir şube açmaya karar verdi. Müze müdürü Henri Loyrette açılacak bu şubeyi “ulusal koleksiyondan eserlerle oluşturulacak yaratıcı sergilere ev sahipliği yapacak bir mekân” olarak tanımladı. (Wai, 2008, 50) Kurulacak müzenin kalıcı bir koleksiyonu olmayıp; Louvre Müzesi’nden derlenen eserlerin belirli periyotlarla burada sergilenmesi planlanıyor. (Louvre, 2008) Bu şubenin amacı “Louvre Müzesi’nin MÖ 6. binyıldan 1850 yılına kadar ulaşan koleksiyonunun farkındalığının artırılması” olarak tanımlandı (Louvre, 2008). Bu yeni mekânda, Paris’te gerçekleştirilemeyecek alternatif sergileme tekniklerinin geliştirilmesi mümkün olabilecekti. Louvre-Lens ayrıca yeni depo alanları ve sahne arkasını ziyaretçilerin de görebileceği teknik alanlar sağladı. Belirlenen takvime göre müzenin 2012 yılında açılması planlanıyor. (<http://www.louvre-lens.fr/fr/pourquoi-louvre/calendrier.html>)

Louvre Müzesi, Abu Dhabi ile 6 Mart 2007’de 1,3 milyar dolarlık bir anlaşma yaptı. (Wai, 2008, 54) Müze binasının inşası için tanınmış Fransız mimar Jean Nouvel seçildi. Nouvel, müze binası için UFO’ya benzer bir çatı önerdi. Louvre Abu Dhabi Müzesi’nin dünyanın her yerinden sanat eserlerinin sergilendiği “evrensel bir müze” olması öngörüldü. Proje basına duyurulduğundan beri birçok eleştiri ve araştırmanın konusu oldu. (Wai, 2008, 55) Sanat tarihçisi ve eleştirmeni Didier Rykner Louvre Abu Dhabi projesi aleyhine başlattığı imza kampanyasında “müzelerimiz satılık değil” sloganı ile 4700 imza topladı. (Astier, 2007) Dönemin kültür bakanı Renaud Donnedieu de Vabres ise antlaşmayı “ülke imajını güçlendirmenin bir yolu olması” ve “Abu Dhabi’den sağlanan kaynağın Fransa müzeleri için kullanılması ile bir kazan-kazan durumu olması” ile savundu. (Riding, 2007)

Müzeler, diğer bütün devlet desteği alan kurumlar gibi, mali etkinlik konusunda değerlendirilmeye tabi tutulmaya başlandı. Müzelere ayrılan kaynağın topluma ne kazandırdığı ölçülerek bu kaynağın verimli bir şekilde harcanıp harcanmadığı incelendi (Schubert, 2004, 68).

$$\text{Müzelere Verilen Desteğin Verimi} = \frac{\text{Topluma Kazandırılanlar}}{\text{Kamu Parası}}$$

Çağdaş müzecilik anlayışında müze yöneticilerinin, müzecilik ve sanat tarihi gibi uzmanlık alanlarının yanısıra işletme, pazarlama ve muhasebe konusunda da bilgili ve deneyimli olmaları isteniyor. Hooper ve Greenhill (1992, 1) müzelerdeki çok disiplinli çalışma ortamını şöyle ifade eder:

*“Müzeler her dönemde içinde buldukları şartlara (güç oyunlarına, sosyal, ekonomik ve siyasal durumlara) göre çalışmayöntemleri ve yaptıkları işi yeniden tanımlamak zorunda kalmışlardır. Müzeler, diğer bütün sosyal kurumlar gibi, birçok uzmanlığı aynı anda yürütmek ve farklı notaları uyumlu bir şekilde çalmak zorundalar. Belki de başarı, bu farklı notaları bir arada çalıp yine de dinlemeye değer bir melodi yaratabilmektir.”*

Marka kimliği oluşturma çabaları, müzelerin kamu yararını hala ön planda tutup tutmadığı sorusunu gündeme getirdi. Özellikle de kar amaçlı ve kar amacı güdülmeyen faaliyetler arasında nasıl bir denge kurulacağı tartışılmaya başlandı. (Wai, 2008, 2)

### **3.2 Amerika Müzeleri**

Amerikan müzeleri başlangıçtan itibaren kaynaklarını kendileri yarattılar. Devlet desteğinin oranı müzelerin geliri içinde hiçbir zaman Avrupa müzelerinde olduğu kadar büyük olmadı (Schubert, 2004, 65).

1870 li yılların başında Amerika Birleşik Devletleri’nde üç büyük müze kuruldu. Bunlar; New York’daki Metropolitan Museum, Boston’daki Museum of Fine Arts ve Chicago’daki Art Institute’dır.

Amerika müzeleri; fiziksel olarak Avrupa müzelerine benzemelerine ve birçok müzecilik kavramını Avrupa müzelelerinden kopyalamalarına karşın kurumsal olarak

birçok yönden farklılıklar getirdi. Amerika müzelerini Avrupa müzelerinden ayıran iki önemli farklılıktan söz edilebilir. Bu farklılıklardan birincisi ilk Amerikan müzelerinin devlete ait değil özel olmasıdır. Amerikan müzeleri, Avrupalı modellerden farklı olarak, politikacılar/devlet adamları tarafından değil, özel sermaye tarafından kuruldu. Amerikan İç Savaşı sonrasında ortaya çıkan varlıklı kesim, Avrupa'dan satın aldıkları çok sayıda sanat eseri ile koleksiyonlar oluşturdu ve bunları müzeleştirdi. Öyleki bu müzeler kısa zamanda Avrupa'daki emsalleriyle rekabet edebilir düzeye geldiler (Schubert, 2004, 39). İkinci önemli farklılık ise Amerikan müzelerindeki eğitim vurgusudur (Schubert, 2004, 38). Amerikan müzelerinde eğitim kurumsal hedefler içerisinde ciddi bir ağırlık oluşturur. Bu da Avrupa müzelerinin aksine Amerika müzelerinin ziyaretçiyi odak noktası alması sonucunu doğurdu. Amacı halkın eğitimine katkı sağlamak olan müzeler doğal bir sonuç olarak daha fazla sayıda ziyaretçiyi müzeye çekmek için çaba harcadılar. Bu da Amerikan müzelerinde pazarlama faaliyetlerinin daha erken başlaması, daha hızlı benimsenmesi ve yaygınlaşması sonucunu ortaya çıkardı.

19'uncu yüzyılın sona ermesiyle müze binalarının mimarisi de radikal şekilde değişti. Mimarideki bu değişime verilebilecek en iyi örneklerden biri 1929 yılında New York'da faaliyetlerine başlayan Museum of Modern Art'(MoMA)dır (Giebelhausen, 2006, 53). Amerika'da modern sanatı konu alan bir müze kurulması fikri ortaya çıktığında Avrupa'da emsal oluşturabilecek bir kurum yoktu. Bu nedenle Alfred H. Barr'ın kurucu müdürü olduğu, 1929 yılında açılan **Museum of Modern Art** yapısı ve görünüşüyle Amerikan eseridir (Schubert, 2004, 43). Alfred Barr güncel anlamıyla bir müze markasının yaratılması için gerekli görülen birçok özelliği bu müzede uyguladı. Museum of Modern Art, koleksiyonu dışında birçok yönden klasik dönem Avrupa müzelerinden farklı özelliklere sahipti.

Öncelikle Museum of Modern Art dönemin anıtsal binalarda hizmet veren müzelerinin aksine bir binanın 12. katındaki bir ofiste hizmet vermekteydi (Riley, 1992, 165). Bu da müzelerin birer mabed gibi görüldüğü ve bu anlayışla inşa edildiği dönemde bir devrim sayılır.

28 yaşındaki genç müze müdürü Alfred Barr'ın tasarladığı Museum of Modern Art kavramsal açıdan da bir devrimdi. Alfred Barr kurucu müdürü olduğu müzeyi

“halkın da katılmaya davet edildiği deneyleriyle bir laboratuvar” olarak tanımlamaktaydı (Schubert, 2004, 44). Müzenin interaktif bir ortam olarak tanımlandığı bu ifade de müzecilik tarihinde bir ilkti. Müzeyi ziyaretçilere önceden karar verilen kurgulanan ve sunulan “doğru ve gerçeği gösteren” bir mekan olarak değil; ziyaretçi ve müzenin etkileşimi sonucu ortaya çıkan interaktif bir deneyim alanı olarak tanımlayarak ziyaretçiyi de müzenin bir parçası haline getirdi. Ayrıca Museum of Modern Art modern resim ve heykel koleksiyonunun yanı sıra fotoğraf, mimari, endüstriyel tasarım ve sinemayı da bu koleksiyonun bir parçası haline getirerek çağdaş görsel kültürün tüm alanlarını kapsamayı başardı (Schubert, 2004, 44). Daha önce görsel kültürün bu alanları bir müze koleksiyonunda kendilerine yer bulamamıştı.

Alfred Barr; Museum of Modern Art ile çağdaş kültürü sadece arşivlemekle yetinmedi; müzenin kapsadığı tüm alanlarda ya tartışma başlattı ya da kendi dışında gelişen tartışmalarda katılımcı oldu ve aktif bir tutum sergiledi. Bu nedenle Museum of Modern Art koleksiyonuna dahil olmak hem sanatçılar hem de takipçileri açısından büyük bir başarı olarak görülmüştür ve günümüzde de görülmeye devam etmektedir (Schubert, 2004, 44). Bu durum Museum of Modern Art’ın izleyicileri arasında (buna sanatçılar ve takipçileri dahil) nasıl büyük bir güvenilirliğe sahip olduğunun açık bir göstergesidir. Alfred Barr yönetimindeki Museum of Modern Art çağdaş kültürün sunumu konusundaki başarısı ile izleyicinin gözünde güvenilirlik kazanmıştır ki güvenilirlik yaratmak müze markasının en temel unsurlarından biridir. Bu bağlamda Alfred Barr çağdaş kültür konusunda aktif bir tutum sergileyerek ve müze ziyaretçisini de bu deneyimin oluşturulmasına dahil ederek Museum of Modern Art markasına güvenilirlik kazandırmıştır.

Barr 1930 yılında izleyicinin ilgisini toplayabilmek için bir halkla ilişkiler görevlisi çalıştırmaya başladı ki bu da müzecilik tarihinde bir ilkti (Schubert, 2004, 45). İzleyicisi ile iletişimine bu derece önem vermesi mutlaka müzenin onların gözündeki güvenilirliğine de büyük bir katkı sağladı.

1937 yılında Museum of Modern Art eğitim birimi kuruldu. Alfred Barr, **eğitimi** müzenin bir yan faaliyeti olarak değil, kurumun başarısının temelindeki faaliyet olarak tanımlamaktaydı (Schubert, 2004, 44). Müzede eğitime verilen önem müze

etiketlerine de yansdı. Müze etiketleri eser hakkında açıklayıcı kısa notlar içermeye başladı. Ayrıca sergilerle birlikte açıklayıcı konferans programları yapılmaya ve rehberli turlar da düzenlenmeye başlandı (Schubert, 2004, 44).

Alfred Barr çoğu sergi için akıcı ve bilgi yüklü metinlerden oluşan kapsamlı kataloglar yayınladı. Müze yayınlarının düzen ve tasarımına özellikle dikkat etti. Zamanla Museum of Modern Art yayınları kendi alanlarında tasarım klasikleri haline geldiler. Öyle ki müze yayınları dünya genelinde kürator ve sanatçıları etkilemekte önemli bir araç haline geldi (Schubert, 2004, 45). Alfred Barr'ın katalogların düzen ve tasarımı konusundaki bu özeni "tutarlılık" kavramına verdiği önemi göstermektedir. Görsel tasarımdaki tutarlılık müze markasını destekleyen önemli bir unsurdur. Bu sayede Museum of Modern Art yayınları müze markasının birer temsilcisi haline geldi.

Alfred Barr müze ile ilgili en küçük ayrıntıya bile büyük önem verdi. Museum of Modern Art için güçlü ve kolay tanınan bir kurum kimliği oluşturdu (Schubert, 2004, 45). Barr böylece (belki de) farkında olmadan müze markasının temellerini oluşturmuş oldu. Bu da müzenin güvenilirliği, tutarlılığı ve bilinirliğini sağlayacak sağlam bir temel demektir.

Eser edinme politikaları, sergi programları, standart haline gelen yayınları ve çağdaş sanatı saygı duyulan bir araştırma alanı haline getirmesinde Alfred Barr çok başarılı oldu. Öyleki bazen müzenin kapasitesi gelen ziyaretçileri ağırlamakta yetersiz kalıyordu. Bu da müzenin izleyicilerinde yarattığı bağlılığın getirdiği bir sonuçtu. İzleyiciler ile kurulan iletişim ve çağdaş kültür alanında izlenen aktif rol Museum of Modern Art'ın bilinirliğinin ve izleyici sayısının gün geçtikçe artması sonucunu doğurdu. Küçük bir ofiste hayatına başlayan müze sadece iki yıl sonra artan bilinirliği, güvenilirliği, ziyaretçi sayısı, ve büyüyen koleksiyonu nedeniyle daha büyük bir mekân arayışı içine girdi ve taşındı (Schubert, 2004, 45).

Marka kavramına doğrudan atıfta bulunmayan bütün bu çalışmalar Alfred Barr'ın bu konudaki ileri görüşlülüğünün sonucudur. Schubert, "Küratörün Yumurtası" isimli kitabında durumu şöyle ifade eder;

*"Eser edinme politikaları, sergi programları, standart haline gelen yayınları ve çağdaş sanatı saygı duyulan bir araştırma alanı haline getirmesiyle, Barr o kadar*

*başarılı oldu ki, kullanılacak hiçbir sözcük bunu abartmış sayılmaz” (Schubert, 2004, 46).*

Museum of Modern Art kurulduğu dönemde; müze mimarisi ve dolayısıyla anlayışındaki değişime verilebilecek diğer bir örnek de, hiçbir zaman inşa edilmemiş olsa da, Clarence Stein tarafından tasarlanan “Museum of Tomorrow”dur. Gerçekleşmemiş bu projeyi önemli kılan özellikler aşağıdaki gibi maddeleştirilebilir (Giebelhause, 2006, 53);

- Stein’in geleceğin mimarisini sembolize etmesini planladığı müze klasik mabet tarzını geride bıraktı.
- Stein müze mimarisinde o zamana kadar uygulanmayan bir yenilik gerçekleştirdi. Müze binasında farklı ihtiyaçları olan ziyaretçiler için farklı alanlar oluşturdu. Sergileme, araştırma ve konservasyon alanları birbirinden ayrıldı. Uzmanların üzerinde çalıştıkları etüdlük malzeme için ayrı bir alan oluşturdu.

Bugün “Solomon R. Guggenheim Müzesi” olarak bilinen müze, Solomon R. Guggenheim Vakfı tarafından 1937 yılında “The Museum of Non-Objective Art” adıyla kuruldu. 1952 yılında müzenin adının “Solomon R. Guggenheim Müzesi” olarak değiştirilmesi kurumun kapsamını ve yapısını önemli ölçüde değiştirdi. Bu isim, müze koleksiyonunun kapsamının genişletilmesine fırsat yarattı. Daha önce koleksiyona dahil edilemeyen ekspresyonistler ve sürrealistlerin eserleri de sergilenmeye başlandı. 1959 yılında Frank Lloyd Wright’ın mimarı olduğu müze binasının faaliyete geçmesi müzeye daha fazla bilinirlik ve daha yüksek ziyaretçi rakamları sağladı (Wai, 2008, 26-27).

1960 yılında yapılan bir ankette ziyaretçilerin %38’inin Guggenheim Müzesi’ne özellikle binasını, %53’ünün hem koleksiyonu hem de müzeyi, sadece %5’inin ise sanat eserlerini görmek için geldiği sonucu ortaya çıktı (Vogel, 2004, B1).

1960’lı yıllarda Avrupa müzelerinde izleyicinin öneminin keşfedildiği sırada Amerika’da izleyiciyi merkez alan müzeciliğin ilk ve en uç örneği Thomas Hoving’in New York’taki Metropolitan Museum of Modern Art’a müdür olarak atanmasıdır. Müze 1967-1977 yılları arasında, Hoving’in müdürlüğünü yaptığı



dönemde, Schubert'in deyiimiyle “*döneminin en küstah ve ticari müzesi*” halini aldı (Schubert, 2004, 70). Thomas Hoving'in müzeye ve müzeciliğe yaklaşımı, pazarlama gibi işletme kökenli kavramların müzeye entegrasyonundaki sınırları vurgulaması açısından önem taşır.

Hoving müzeyi bir “kitle eğlence yeri” olarak tanımladı. Sergilerin içeriklerinden çok yaratacağı etkiyi ön plana alarak karar verdi. Hoving kitabında da (Hoving, 1994, 49) Metropolitan Müzesi'nde gerçekleşecek sergileri, sonucunun “göz kamaştırıcı”, “parlak”, “gösterişli” ya da “bomba gibi” olmasına göre seçtiğini belirtmiştir. Hoving döneminde Metropolitan Müzesi'nin sergileme politikası eserin kendini ifade etmesini değil, gösterişli görünmesini esas alıyordu ki bu birçok durumda “sergilemenin eserin önüne geçmesi” anlamına geliyordu (Schubert, 2004, 71). Hoving müze küratörü olarak Amerikan Vouge ve Harper's Bazaar dergilerinin tanınan editörü Diane Vreeland'ı atayarak sergileme konusundaki bu deneyim ve politikaların müzeye adapte edilmesini sağladı. Müzecilik altyapısı bulunmayan Diane Vreeland'in küratörlüğünü yaptığı sergiler, müze sergilerinin sahip olması gereken “akademik altyapı ve anlayış”tan uzak, daha önce çalıştığı moda sektöründen beslenen sergilerdi (Schubert, 2004, 71).

Hoving, “sergileme” konusundaki radikal tavrını eser edinmede de gösterdi. Müzeye yeni eserler alırken eserlerin tarihi değeri ve koleksiyonun bütünlüğünü göz önünde bulundurmak yerine ilgi toplayacağını düşündüğü büyük, pahalı ve ender bulunan parçaları koleksiyona katmayı tercih etti (Hoving, 1994, 102). Müdürlüğü süresince müzenin akademik faaliyetlerine öncelik vermeyen Hoving, müzenin kamuoyunda şaşırtıcı, ihtişamlı ve eğlenceli bir yer olarak anılmasını ön planda tuttu.

Thomas Hoving'in Metropolitan Museum of Art'ın müdürlüğünü yaptığı yıllar, müzede küratöryel ve işletme faaliyetleri arasında bir denge ve kontrol mekanizması olması gerekliliğini gösteren önemli bir ders niteliği taşıyan somut bir örnektir. Bu kurulacak kontrol mekanizması ile müze çalışanlarının yaptıkları her işte müzenin misyon, vizyon ve hedeflerini kişisel hedeflerinin önünde tutmaları ve küratöryel prensiplere sadık kalmaları sağlanmalıdır.

Metropolitan Museum of Art'da yaşanan bu deneyim müzede küratöryel faaliyetler, eğitim ve eğlence konusunda nasıl bir denge kurulabileceği konusunda günümüzde de devam eden bir tartışmanın başlamasına neden oldu.

1976 yılında Peggy Guggenheim, Venedik (Palazzo dei Leoni)deki özel modern sanat koleksiyonunu Guggenheim R. Solomon Müzesi'ne bağışladı. Böylece Guggenheim Müzesi ilk kez müze dışında bir alana genişledi. (Wai, 2008, 27)

Thomas Krens; Solomon R. Guggenheim Müzesi yöneticiliğini 1988 yılında devraldı. Krens, Guggenheim koleksiyonunu “aktif” (paraya dönüştürülebilir varlık) olarak gören anlayışı ve “uydu müze” kavramına öncülük etmesi ile işletme bilimi kavramlarını müzeye uyarladı (Wai, 2008, 25). Müzede işletme altyapısını kullanarak yaptığı çalışmalar tartışmalara neden oldu.

Krens önce müze binasının renovasyonu konusuna odaklandı. Renovasyonun maliyetlerini karşılayabilmek için Sotheby's Müzayede Evi'nde müze koleksiyonundan üç tabloyu (Chagall, Kandinsky ve Modigliani) sattı. Renovasyonun tamamlanmasından sonra müzenin stratejik ortaklıklarla uluslararası düzeyde genişlemesi konusuna odaklanan. Krens kafasında “sınırları olmayan, Frank Lloyd Wright binasına ulaşamayan izleyicilere de Guggenheim Müzesi'ne ulaşabilme imkânı sağlayan bir müze” tasarladı (Wai, 2008, 31).

Krens, Guggenheim Müzesi'nin marka değerini gördü ve mimari özgünlüğünü de taklit ederek “uydu müze” modelini yarattı. Krens bu projeyi ilk ortaya attığında müzeyi Starbucks ya da McDonalds gibi büyük bir franchising (başka bir firmaya sözleşme ile verilen isim hakkını kullanma, malları üretme ve satma yetkisi) görünümü vereceği yönünde büyük eleştiriler aldı. (Honigsbaum, 2004, 4)

Krens tarafından oluşturulan modelin ilk örneği Guggenheim Bilbao oldu. Bilbao 1989 yılında 1,5 milyon dolar bütçeli bir yenileme programına başladı. Program kapsamında limanların yenilenmesi, yeni toplu ulaşım hizmetleri, konferans ve konser salonlarının yanı sıra bir de modern ve çağdaş sanat müzesi vardı. Bilbao'da yapılacak müze için Guggenheim ile yapılan ortaklık 1991 yılında açıklandı. Bilbao'da faaliyete geçecek müzenin bölgeyi turistik bir çekim merkezi haline getirecek mimari bir ikon olması öngörüldü. (Wai, 2008, 34) Frank Gehry'nin mimarı olduğu müze binası, bir sembol olarak kullanıldı. Bu işbirliği yeni müzenin

karşılaşabileceği riskleri etkin bir şekilde minimize etti. Guggenheim müzesi yeni müzeye idari anlamda destek ve danışman oldu. Guggenheim Bilbao'nun ekonomik açıdan başarılı olmasını garantilemek için yoğun bir tanıtım çalışması yapıldı. Süreç boyunca müze yerel ve uluslararası basında sıkça yer buldu. Ayrıca Bask Bölgesi yöneticileri ve çeşitli dergi temsilcileri için özel müze turları düzenledi. (Wai, 2008, 36) Guggenheim Bilbao 18 Ekim 1997'de açıldı. (Bradley, 1997) Guggenheim Bilbao ilk iki yılında Bask Bölgesi ekonomisinde ciddi bir canlanma yarattı. (Martinez, 2006, 37) Bu proje ile Bilbao ölmekte olan bir liman şehri olmaktan çıkarak başlıca turistik merkezlerden birine dönüştü.

Bilbao'da uygulanan proje ile Guggenheim Müzesi mimariyi markalaşmanın bir unsuru olarak kullanmaya başladı. Böylece sermayeleştirilen Guggenheim adı kâr üretmiş oldu ve uydu müzenin bu başarısı literatüre "Bilbao etkisi" olarak geçti.

Guggenheim Bilbao ile aynı yılda "The Deutsche Guggenheim Berlin" açıldı. Özel bir şirket olan Deutsche Bank ile yapılması nedeniyle bu ortaklık bir ilktir. 2001 yılında Guggenheim ve Hermitage müzeleri bir ortaklık kurarak Las Vegas'ta bir müze açtılar (Wai, 2008, 41). Müzedeki eserlerin yarısı Guggenheim koleksiyonunda diğer yarısı Hermitage koleksiyonundandır. Müze açıldığından beri ziyaretçi sayısı sürekli artmaktadır.

Guggenheim'in bütün uydu müzeleri aynı başarıyı gösteremedi. Aynı dönemde Guggenheim-Hermitage Müzesi'nin faaliyet gösterdiği The Venetian Oteli'nde Guggenheim Las Vegas adı ile bir müze daha açıldı fakat 15 ay içinde, ziyaret rakamlarının çok düşük olması gerekçesiyle kapandı. 1992 yılında açılan Guggenheim SoHo ise, ziyaretçi sayısını artırmaya yönelik bütün çabalara rağmen başarılı olamadı ve 2001 yılında kapandı. Başarısız olan bu girişimler Guggenheim Müzesi'ni süregelen bir mali sıkıntıya soktu. (Wai, 2008, 42)

Guggenheim Müzesi'nin en yeni genişleme projesi Orta Doğu'da büyük bir kültürel bölge yaratmayı hedefleyen Saadiyat Projesi'nin bir parçası olmaktadır.<sup>2</sup> (Wai, 2008, 43)

---

<sup>2</sup> Abu Dhabi, Saadiyat Adası'nda gerçekleştirilen bu büyük çaplı proje ile bölgenin turistik bir cazibe merkezi haline gelmesi hedeflenmektedir. Saadiyat Projesi Guggenheim Müzesi'nin yanı sıra Louvre

Uydu müzelerin başarısını gören birçok Avrupa Müzesi modeli kendi müzelerine uyarladı. Örneğin Tate Modern, Tate Liverpool ve Tate St. Ives şubeleri ile ülke içinde yayıldı ve Londra'daki tesislerini genişletti. Aynı şekilde Centre Pompidou 30. Kuruluş yıldönümünü kutladığı 2007 yılında Metz' de bir şube açma kararı aldı.

Guggenheim'de bu gelişmeler yaşanırken ABD'de 1987 – 1992 yılları arasında müzelerin harcamalarındaki dağılım müzecilikteki anlayışta yaşanan farklılığı göstermesi açısından çarpıcıdır. Bu dönemde müzelerin yönetime ayrılan kaynaklarının küratöryel ve sergi kaynaklarına göre iki kat fazla yükseldiği görülebilir (Weil, 1995, 24). O dönemde yönetim harcamalarındaki bu artış müze yönetimi anlayışının değişiyor olmasının en somut göstergelerinden biridir. ICOM'un güncellenen tanımına göre kültür varlıklarını toplamak ve korumak kadar bu varlıkların izleyiciler ile iletişimini sağlanması da müzenin ana hedefleri arasında sayılmaktadır. Bu da diğer bütün kurumlar gibi müzenin de dışa dönük bir organizasyon olması gerekliliğini ve müzenin etkin ve verimli bir şekilde “işletilmesinin” önem ve gerekliliğini ortaya koymaktadır.

---

Abu Dhabi, bir uygulamalı sanatlar merkezi, denizcilik müzesi ve Seyh Zayed Ulusal Müzesi'ni de kapsamaktadır.

## 4. MÜZE MARKASI VE ZİYARETÇİ DENEYİMİ

### 4.1 Müze Markası

Wallace (2006, 1) markayı “bağlılık yaratan ayırt edici bir kimlik” olarak tanımlar. Markalaşma logo ve tema oluşturulmasını ve gerçekleştirdiği ve katılımcı olduğu bütün aktivitelerde bir kurum olarak müzeyi kapsar.

Müzeler artan rekabet ortamında markaya giderek daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Daha fazla ziyaretçi çekmek için yaşanan rekabet sadece diğer müzeleri değil, performans sanatlarından kütüphanelere kadar çok çeşitli kültür kurumlarını da kapsamaktadır. Bunların dışında eğlence parkları gibi kişilerin serbest zamanlarını geçirmeyi seçebilecekleri diğer alanlar da müzelerin rakipleri olarak görülebilir.

Müzelerin ziyaretçi dışında da rekabet konuları vardır. Bunların başında da sponsorlar ve bağışçıların müzeye çekilmesi konusu gelmektedir. Marka yönetimi bu konuda da müzeye yardımcı olabilir. Müzeye ya da müzenin bir etkinliğine sponsor olmak isteyen ya da bağışta bulunmak isteyen kişi ya da kurumların karar verme sürecini etkilen faktörler şu şekilde özetlenebilir;

- Müzenin ziyaretçilerinin kurumun hedef kitlelerini kapsayıp kapsamadığı konusu hangi müzeye sponsor olunacağı kararını etkiler. Marka yönetimi yapan müzeler kendi hedef kitlelerini tanımlamış olacakları için sponsoru bu konuda daha rahat ve kesin bir şekilde bilgilendirebilecek ve söz konusu kurum için sponsorluk kararını vermeyi kolaylaştıracaklardır.
- Özellikle sponsorlar müzenin bilinirliğinin yüksek olmasını tercih ederler. Sonuçta bir müzeye sponsor olan kurum bunu bir sosyal sorumluluk faaliyeti

çerçevesinde gerçekleştirecektir ve bu faaliyetinin hedef kitlesi tarafından fark edilmesini isteyecektir. Marka yönetimi yapan ve bilinirliğini artırmak için pazarlama fonksiyonundan yararlanan müzelerin bu konuda güvenilirliği daha yüksek olacaktır.

- Sponsor ve bağışçılar müzeye aktardıkları kaynağın ne şekilde kullanılacağı konusunda bilgi sahibi olmak isterler. Bu anlamda mali tablolar ve düzenli mali kayıtlar görmek isterler. İşletme fonksiyonlarının uygulandığı bir müzede bu bilgi kolaylıkla sponsor ve bağışçılara aktarılabilir. Bu da müzenin güvenilirliğini artıracak en önemli unsurlardan biridir.

Wallace (2006) çalışmasında her müzenin bir markası olduğunu fakat bu müzelerin hepsinin markalarını kendilerinin yönetmediklerini ifade eder ve önemli olanın müzenin izleyicilerdeki algısının yönetilmesi olduğunu belirtir. Bu da ancak marka yönetimi uygulamaları ile mümkün olabilir. Yönetilen bir marka kendi içinde tutarlılık gösteren, güvenilir bir marka özelliği taşır “Kendini tanıyan, bir dizi öz değerle tutarlılık içinde olan ve hem kurumiçi hem de kurum dışı iletişimde tutarlı ve samimi” bir marka bütünleşik marka niteliği gösterir. (Moser, 2004, 24)

Kurumun markasının sınırlarını çizen “kurumsal kimlik dokümanı”, kurumda çalışan kişilere bağımlı olmayan, kurumiçi ve kurum dışında tutarlı, güvenilir ve eşsiz bir marka yaratmak için gereklidir. Kurumiçi ve kurum dışında marka algısının tutarlılık göstermesi güçlü bir markaya sahip olmanın göstergesidir.

#### **4.1.1 Müze Markası ve Ticari Marka Kavramı Arasındaki Farklılıklar**

“Marka” terimi zihinlerde genel olarak “ticari” bir kavram olarak görülmektedir. Oysaki ticari marka birçok marka türünden yalnızca bir tanesidir. Müze markası bir “değer markası”<sup>3</sup> olarak düşünülebilir. Müze markası ile ticari marka arasında amaç ve işlev bakımından birçok fark vardır.

Ticari markaların varoluş amacı kâr üretmektir. Dolayısıyla her tür süreci sadece kâr odaklı olarak tasarlanır.

Kâr amacı gütmeyen kurumları diğerlerinden ayıran en temel faktör; adından da açık olarak anlaşılacağı üzere nihai hedeflerinin “kâr” olmamasıdır. Müze markası

---

<sup>3</sup> Değer markası kavramı İngilizce “value brand” teriminden gelmektedir.

için kâr, varılmak istenen bir hedef değil, hedefe varıldığında ortaya çıkacak bir sonuçtur. Kâr amacı gütmeyen markaların öncelikli hedefleri, belirli sosyal amaçlar içeren kurumsal amaçların gerçekleştirilmesidir. Sonuç olarak, müzeler hedefleri ile uyumlu ve onları gerçekleştirmeyi amaçlayan programlar ile ilgili, genellikle uzun dönemli hedefler belirlerler (Lovelock; Weinberg, 1989, 32) ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için markanın sunduğu avantajlardan faydalanabilirler. Müzelerin, marka yönetiminin ruhuna uygun olan uzun vadeli hedeflere odaklanmaya ticari firmalardan çok daha uygun oldukları öne sürülebilir. Uzmanlar (Aaker, 1991; Park ve Jaworski; 1986, 138) ticari işletmelerde üç aylık değerlendirmelere odaklanan paydaşların, etkili bir marka planı hazırlanması konusunda zorluk yarattığına dikkat çeker. Oysaki kâr amacı gütmeyen kurumlar bu baskılara maruz kalmadıkları için, ticari kurumların aksine, uzun döneme odaklanabilir ve stratejilerine uygun hareket edebilirler.

#### **4.1.2 Müzenin Marka Yönetiminde Öngörülen Riskler**

Marka yönetiminin müzeye getirdiği risklerden biri “fazla ticari görünme” riskidir. Birçok pazarlama danışmanı markayı “kârı artırma kabiliyeti” bakımından inceler. Toplumdaki algılar ise farklılık göstermektedir. **Marka**, bir taraftan belirsiz bir pazarda önemli bir garanti olarak görülürken; diğer taraftan ürünün işlevsel değerini artırmadığı halde maliyeti yükselten bir ‘vitrin süslemesi’ olarak görülebilmektedir. “Marka” sahibi birçok kâr amacı gütmeyen kurum, taşıdığı yüce niyetlere rağmen ‘fazla ticari’ hale gelmiş ya da “satılmış” görünme riski taşır (Ritchie; Swami; Weinberg, 1998, 36). Müze yönetimleri bu yanlış anlaşılma riskini etkili bir iletişim ile aşabilir. Eğer müze markasını iyi yönetir ve izleyici nezdindeki güvenilirliğini sağlamlaştırırsa faaliyetlerinden şüphe duyulmayacaktır. Tabii bunun için müzenin samimi ve dürüst olması ve bu faaliyetleri şeffaf bir ortamda gerçekleştirmesi gereklidir.

Markanın özelliklerinden biri de tamamen farklı hizmetleri, bölümleri ve coğrafi konumları tek ve tutarlı bir bağlamda birleştirebilmesidir. Normal olarak bu durum daha profesyonel ve eşgüdümlü bir imaj yaratacağı için son derece tercih edilir bir durumdur ve kurumun diğer bölümlerinin, bir bölümün itibarından yararlanmasını sağlar. Haberler olumsuz olduğunda da marka, kötü etkinin taşıyıcısı ve bütüne

yayıncısı olabilir. Fakat bu risk markanın sunduğu avantajların önüne geçemez. Marka sadakati yaratılabilmişse takipçileri marka ile ilgili olumlu şeyleri hatırlamak, olumsuz durumları ise unutmak eğilimindedir (Moser, 2004, 63).

Farkındalığı sağlamak ve toplum zihninde konumunu güçlendirmek için sürekli bir gayret ve bütçe gerektiğine inanılır. Marka yaratma sürecinde bilgilendirici ve tanıtım amaçlı metinlerin, reklamlar, ofis alanları, üniformalar ve diğer kurumsal sembollerin yeniden yapılandırılması, personelin eğitilmesi gibi konular için bütçeden ayrılacak payın müzenin hedefleri doğrultusunda kullanılması gerektiği düşünülebilir.

McLean (1998, 14)'e göre; müze yöneticileri, imajlarının müzeler hakkındaki genel algıdan etkilendiğini düşünür. Bu durum ortaya çıkan imaj olumlu ve doğru ise kabul edilebilir olarak görülebilir. Ama diğer kurumların imajı, McLean'in çalışmasındaki müzelerin imajı gibi olumsuz ise bu imaj, yayılma ve olumsuz etkiler yaratma eğilimindedir. Markalaşma, toplumun zihninde eşsiz bir konum yaratarak, kâr amacı gütmeyen kurumun bu imaj yansımından<sup>4</sup> etkilenmemesini sağlar.

#### 4.1.3 Müze Markasının Fonksiyonları

**Bilinirlik:** Marka müzeye bilinirlik sağlayarak hedef kitlenin karar verme sürecine dahil olmasını sağlar. Hedef kitle zamanını nasıl değerlendireceğine karar verirken ya da müzenin kapsadığı bir konuda bilgi edinme ihtiyacı olduğunda müzeyi de planlarına dahil eder.

**Güvenilirlik:** Markasını doğru yöneten bir müzenin güvenilirliği yüksek olur. Müzenin düzenlediği sergiler, eğitim programları ve çeşitli etkinlikler müze izleyicisinin gözünde güvenilirlik kazanır. Müzenin yayınları ve çeşitli ortamlarda farklı vesilelerle yaptığı açıklamalar, olumlu marka algısı sayesinde daha kolay kabul görür. Burada en büyük risk müzenin güvenilirliğini sarsacak bir hata yapmasıdır. Böyle bir durumda eğer müze başarılı bir marka yönetimi yapıyorsa, izleyicinin bu hatayı unutması daha kolay olacaktır. Çünkü marka güvenilirliğin yanı sıra bağlılık

---

<sup>4</sup> Bir kurumun imajının kendi faaliyet alanındaki diğer kurumların imajlarından etkilenme durumunu açıklamak için kullanılan ve Türkçede tam karşılığı bulunamayan “image spillover” kavramı bu tezde “imaj yansımaları” olarak tercüme edilmiş ve böyle kullanılmıştır.



da sağlar. Bu noktada markanın müzeye zarar vermemesi müze markasının iyi yönetiliyor olmasına ve tutarlı tavır sergilenmesine bağlıdır.

**Süreklilik:** Süreklilik her kurum gibi müze için de güvenilirliğin gelişmesi için gereklidir. Aras (08)'a göre süreklilik, işletmenin sadece kendi içsel faktörleri değil, onu etkileyen bütün dışsal faktörleri ve bunların değerlendirilmesini içeren son derece önemli bir göstergedir. Müzenin sürekli bir kurum olarak görülebilmesi için değerleri ile uyumlu bir yönetim tarzı benimsemesi, süreç ve faaliyetlerin bu değerlerle uyumlu olması gerekir.

**Tutarlılık:** Marka müzenin faaliyetlerinin tutarlılığının en büyük kanıtıdır. Tutum ve tavırlarında tutarsızlık olan bir müze, izleyicide bir marka algısı yaratamaz. Bir marka algısı yaratıldıktan sonra sergilenen tutarsızlık da marka imajına zarar verecektir. Bu nedenle müze kurumsal değerlerini, kişiliğini ve sınırlarını iyi belirlemeli ve bu doğrultudan uzaklaşmamalıdır.

**Rekabet Gücü:** Marka müzeyi farklılaştırarak ona diğer kurumlar ve etkinliklerle rekabet etme gücü kazandırır. Müze markası ile izleyici, müzeye geldiğinde ne ile karşılaşacağı ve nasıl bir deneyim yaşayacağı hakkında ön bilgiye sahip olur.

**İzleyici Bağlılığı:** Sadık takipçiler oluşturmanın en etkili yollarından biri güçlü bir marka imajı yaratmaktır. Bu gerçekleştirilirse müze ziyaretçisi müze izleyicisine dönüştürülebilir; yani bu kişi müzeyi sadece ziyaret etmekle kalmaz onunla ilgili haberleri, müzenin etkinliklerini takip eder, bu gelişmeleri çevresi ile paylaşır.

#### **4.1.4 Müze Markasının Unsurları**

Müze markasının unsurları da, bir ticari mara gibi dört başlık altında incelenebilir. Bunlar; marka öz değerleri, öz marka mesajı, marka kimliği ve marka ikonlarıdır. Ticari bir marka ile kâr amacı gütmeyen bir marka olan müze markası arasında marka unsurları açısından değil, pazarlama stratejileri ve bu unsurların içeriği açısından bir farklılık vardır. Örneğin bir lüks tüketim ürününün marka değerleri ile toplumun tümüne ulaşmaya çalışan bir müzenin marka öz değerleri arasında bir farklılığın olacağı rahatlıkla söylenebilir. Müzeler marka unsurlarını belirlerken müzeciliğin özünde yer alan kapsayıcılık, tarafsızlık, güvenilirlik gibi kavramları dışarıda bırakmamalıdır.

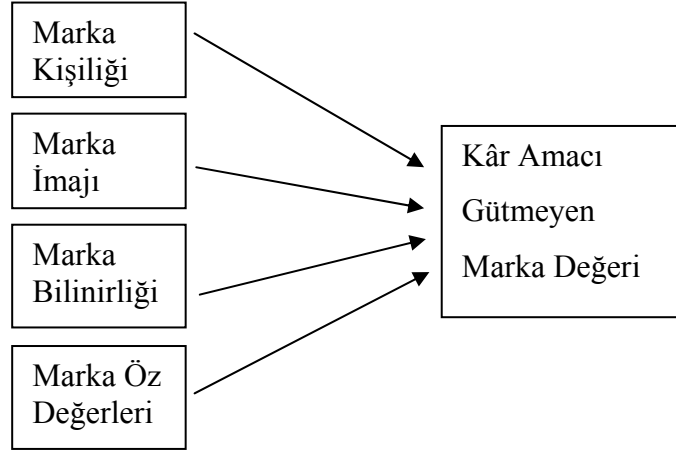
#### 4.1.4.1 Marka Öz Değerleri

Bir kurum olarak müzeyi diğer kurumlardan ayıracak olan en temel değerler, müzenin marka öz değerlerini oluşturur. Müze yönetimi ancak, değerleri oluşturacak yargıları ve sınırları yazılı bir şekilde tanımlayarak izleyicilerine tutarlı ve güvenilir bir imaj sunabilir. Marka öz değerleri, müzeye, hem iç hem de dış çevresi ile kuracağı iletişimde gereklidir.

Marka öz değerleri, ziyaretçi için müzede yaşayacağı deneyim hakkında fikir edindiği bir kaynak ve müzeyi ziyaret etme kararını etkileyecek bir veridir. Müzenin değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirebilen kişi ile müze arasında bir bağ kurulur. Müze, tanımladığı bu değerleri, müze izleyicileri ile temas kurduğu ortamlarda mümkün olduğunca vurgulamalıdır. Bu ortamlara müzenin binası, yayınları, internet sitesi, afiş ve ilanları, sergi dokümanları verilebilir.

Ziyaretçiler kadar sponsor ve bağışçılar için de marka öz değerleri son derece önemlidir. Kurumlar sponsor olacakları veya bağış yapacakları müzeyi seçerken müzenin marka öz değerlerinin, kurumsal değerler ile uyumlu olmasına dikkat ederler. Müze kadar kurum da sponsorluktan fayda sağlamayı hedefler. Sponsorluklar ile hedef kitlelerinin markaları hakkındaki olumlu imajını pekiştirmek isterler. Bunun için de hedef kitlelerinin gitmeyi tercih edecekleri müzelere sponsor olmayı tercih edecekler. Bahsedilen hedef kitle (tıpkı o markayı seçerken olduğu gibi) değerlerini benimsediği müzenin izleyicisi olacaktır. Bir başka deyişle müze, marka öz değerlerini hedef kitle ile paylaşarak dikkatlerini çeker; markasının olumlu imajını pekiştirmek isteyen kurum da hedef kitlesinin dikkatini çeken müzeye sponsor olur.

Her kurum markasının prestijini arttıracak olan müzeye sponsor olmak ister. Faircloth (2005, 3) makalesinde kurumun kâr amacı gütmeyen bir kuruma (bu tez için müzeye) sponsor olma kararını üç unsura bakarak verdiğini iddia eder. Bunlar kâr amacı gütmeyen kurumun marka kişiliği, marka imajı ve marka bilinirliğidir. Faircloth'un bu modeline ek olarak kurumun kararında marka öz değerlerinin de etkili olduğu söylenebilir. Kurumlar sponsorluk değerlendirmelerinde müzenin marka öz değerlerinin kendi kurumsal değerleri ile uyumunu mutlaka göz önünde bulundurmalıdır.



Şekil 2: Kâr amacı gütmeyen marka değerini belirleyen unsurlar

Müze hem sponsorları hem de potansiyel ziyaretçileri müzeye çekebilmek için kurumsal değerlerinden güç alabilir.

Marka öz değerleri müzenin çevresi ile iletişimi kadar kurumiçi iletişimde de son derece önemlidir. Çevre koşulları, çalışanlar ve zaman gibi değişkenler karşısında müzenin tutarlı bir yol izleyebilmesi için esas alacağı referans noktası, öz marka değerleridir. Yazılı marka öz değerleri, müzede gerçekleştirilecek her türlü faaliyet için referans noktası oluşturur. Bir kontrol mekanizması işlevi gören değerler kurumun faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve personelin performans ölçümü için de dayanak oluşturur.

Bu tez kapsamında yapılan incelemede Türkiye'deki özel müzeler ve devlet müzelerinin müze izleyicisinin ulaşabileceği öz değer tanımına ulaşamamıştır. Bu durumdan Türkiye müzelerinde öz değer tanımlaması yapılıyor olsa bile izleyicisi ile iletişim için kullanılmadığı sonucunu çıkarmak yanlış olmaz.

İngiltere'de faaliyet gösteren **V&A** (Victoria and Albert) Müzesi'nin öz değerleri (strategic plan, vam.co.uk) cömertlik (generosity), hayalgücü, tutarlılık ve titizlik olarak belirlenmiştir. Dünyanın önde gelen sanat ve tasarım müzelerinden biri olan V&A gerçekleştirdiği faaliyetlerinde bu değerleri temel almaktadır. Hazırladığı ve internet sitesi aracılığıyla kamuoyu ile de paylaştığı 2007-2011 yılları arasında kapsayan stratejik planının başında bu değerlere değinmesi de bunun açık

göstergelerinden biridir. Böylece V&A, müze personelinin karar alma sürecinde aynı değerler üzerinden hareket ederek faaliyetlerinde hem tutarlılık sağladığı, hem de ziyaretçilerin müze ile kendilerini ilişkilendirebilecekleri bir dayanak oluşturduğu söylenebilir. Müze bu değerleri belirledikten sonra gerçekleştirdiği her faaliyet, bu değerler esas alınarak değerlendirilecektir. V&A belirlediği bu dört marka öz değerine ters düşen bir davranış gösterdiğinde güvenilirliği ve tutarlılığı sarsılabilir. Bu da en başta değerlerin doğru ve kurumun kişiliğine en uygun şekilde belirlenmesinin önemini gösterir.

Bu tez çalışması kapsamında görüşülen Pera Müzesi Genel Müdürü Özalp Birol, Pera Müzesi'ni, müzenin misyon ve vizyonunu da içerecek şekilde, şöyle tanımlamıştır:

*“Suna ve İnan Kıraç Vakfı Pera Müzesi;*

*Kurucuları tarafından vakfa bağışlanan üç koleksiyondan (“Anadolu Ağırlık ve Ölçüleri”, “Kütahya Çini ve Seramikleri”, “Oryantalist Resim”) derlediği sergiler, yayımladığı kataloglar, bu çerçevede düzenlediği bilimsel etkinlikler ve eğitim çalışmalarıyla, bu koleksiyonları ve temsil ettiği değerleri gelecek kuşaklara aktarmak için çalışan,*

*Ulusal ve uluslararası müzeler ve koleksiyonlarla işbirliği yaparak dünya ve ülkemiz sanatından seçkin örnekleri sanatseverlerle buluşturan,*

*Ulusal ve uluslararası sanat eğitimi kurumlarıyla işbirliği yaparak genç sanatçılara ve çağdaş sanata da destek veren,*

*Film video, müzik ve eğitim programlarıyla ve sözel etkinliklerle kültür sanat eksenli bir iletişim platformu işlevini gören*

*çok yönlü ve çok renkli bir özel müzedir.”*

Pera Müzesi değerlerini birer kelime ile tanımlamak yerine müzenin misyon, vizyon ve değerlerini bu tanım içerisinde birleştirerek işleyiciye sunmaktadır. Bu şekilde bir tanım müzenin internet sitesinde de paylaşılmaktadır.

İstanbul Modern Sanat Müzesi birbirinden ayrı misyon-vizyon-değerler tanımları yerine müzenin amacına vurgu yapan aşağıdaki gibi bir tanımlama kullanmıştır;

*“İstanbul Modern Sanat Müzesi, Türkiye’nin sanatsal yaratıcılığını kitlelere ulaştırmayı ve kültürel kimliğini uluslararası sanat ortamıyla paylaşmayı amaçlayarak, disiplinlerarası etkinliklere ev sahipliği yapan bir müzedir.*

Müzenin koleksiyonları, sergileri ve eğitim programları, her toplumsal kesimden ziyaretçiye sanatı sevdirmeyi ve onların etkin biçimde sanata katılımlarını sağlamayı hedefler.”

İnternet sitesinde yer alan, müzenin kurucusu Oya Eczacıbaşı’nın notunda vurgulanan dinamizm, anlaşılabilirlik, çok yönlülük, interaktiflik, ufuk açıcı, merak uyandırıcı ve düşündürücü olmak gibi özellikler müzenin değerleri olarak görülebilir. Fakat bu değerlerin müzenin değerleri olarak maddeleştirildiği bir metin yoktur.

İstanbul Arkeoloji Müzeleri ve TÜRSAB işbirliği ile yürütülen TÜRSAB İstanbul Arkeoloji Müzeleri Gelişim Projesi kapsamında yapılan kurumsal kimlik çalışması sonucunda “çağırıcı, karşılayan ve ağırlayan bir İstanbul Arkeoloji Müzesi” hedefi belirlenmiş ve bu doğrultuda çalışmalar yürütülmektedir. 2009 yılında başlayan bu çalışmaların başarıya ulaşip ulaşmayacağı ise; İstanbul Arkeoloji Müzeleri müdür yardımcısı Rahmi Asal’ın da bu tez kapsamında yapılan görüşmede belirttiği gibi, ancak birkaç yıl içinde anlaşılabilir olacaktır.

#### **4.1.4.2 Marka Öz Mesajı**

Müzenin marka öz mesajı, izleyicilerine iletileceği ana mesaj olarak tanımlanabilir. Marka öz mesajı, müzenin yarattığı katma değerini kısa ve kolay anlaşılır bir cümle şeklinde izleyiciye aktarılmasıdır. Fakat bu tarz bir uygulamanın müzelerde yaygın olmadığı söylenebilir. İncelenen yurtiçi ve yurtdışındaki örneklerde müzelerde marka öz mesajı kullanımına rastlanamamıştır. Bu durum müzelerin bir marka öz mesajı olmadığını değil bunu yazılı bir cümleye dönüştürmediklerini göstermektedir.

#### **4.1.4.3 Marka Kişiliği**

Marka kişiliği kurumun çevresi ile iletişimde kullanacağı tarz ve tutumu ifade eder. Müze, kendisini bir kurumun yanı sıra bir birey olarak da tanımlarsa (bir birey olan) izleyici ile bağ kurması kolaylaşır.

Müze kendi karakter özelliklerini belirleyip bunu personeline de yansıtırsa hem faaliyetlerinde hem de izleyiciler ile iletişimde tutarlı bir görüntü sergiler. Böylece

kurum (bir birey olarak) çalışanlarının farklı tutum ve tepkileri ile değil kurumun kişiliği ile temsil edilir. Eğer müzenin marka kişiliği çalışanlara doğru bir şekilde aktarılabilirse, çalışmalarında bu tutum ve tavırlar ile uyumlu bir yol izlerler ki böylece müze izleyicisine tutarlı bir kurumsal kimlik sergilerler.

#### **4.1.4.4 Marka İkonları**

Marka ikonları müzenin izleyici ile bütün temas noktalarını kapsar. İzleyici müzeyi bu ikonlar aracılığı ile tanımlar ve yaşadığı deneyim sonucunda müze hakkında bir yargıya varır. Marka ikonları, izleyicinin algısını doğrudan olarak etkilenebileceği çok önemli araçlardır.

Daha önce marka ikonlarını, duyularımızı temel alarak, beş temel başlık altında inceleyebileceğimizi belirtmiştik. Bunlar; görsel ikonlar, ses, dokunma, koku ve tat duyularıydı.

Müzenin izleyicinin bir değil birden fazla duyusuna hitab eden deneyimler yaratması, hedef kitle ile iletişimini güçlendirecek önemli bir unsurdur.

Bir ikon bir değil birden fazla duyuya da hitap ediyor olabilir. Bu çalışmada sınıflandırma yapılırken müze ikonlarının en çok ilişkilendirilebileceği duyular dikkate alınmıştır.

##### **4.1.4.4.1 Müzenin Görsel İkonları**

Müzenin görsel ikonları müze ile bağlantılı, fiziksel olarak görebildiğiniz herşeyi kapsar. Müzenin logosu, binası, sergi katalogları ve diğer basılı malzemeleri, reklamları, internet sitesi gibi birçok farklı unsuru bu bağlamda sayılabilir. Aşağıda müzenin görsel ikonlarından ilk akla gelebilecek olanlar ele alınmaktadır. Görsel ikonlar bunlarla sınırlı değildir, örnekler çoğaltılabilir.

**Logo:** Müzenin görsel ikonlarını düşündüğümüzde ilk olarak aklımıza logosu gelecektir. Logo, bir kurumu temsil eden tescillenmiş bir tasarım olarak tanımlanabilir. Söz konusu olan grafik bir tasarım olabileceği gibi, kurumun adının stilize edilmiş şekli de olabilir. Ticari kurumlar logoyu, market raflarında tüketicinin kendi ürünlerini hızlı bir şekilde bulabilmesi ve farklı markaların aynı ürününden ayırt edebilmesi için kullanırlar. Kuruma özel bir tasarım olan logo, markanın adı olmadan da o kurumu temsil edebilmelidir.

Müzenin logosu, markasının imzası olarak düşünülebilir. Bu nedenle logo, ilk bakışta müze ile ilişkilendirilebilmeli ve müzeyi diğer kurumlardan farklılaştırmalıdır. Müze, markasını temsil eden logosunu her ortamda kullanmalıdırlar. Böylece izleyicideki marka algısını güçlendirebilir. Ayrıca izleyicilerin etkinlik, sergi veya ürünleri müze ile ilişkilendirmesi kolaylaşır.

Müzelerde logo kullanımının yaygın olduğu söylenebilir. Türkiye’de ise özel müzelerde logo kullanımı yaygın olmasına karşın devlet müzelerinde bu uygulama yaygınlaşmamıştır.

İstanbul Arkeoloji Müzeleri’nde TÜRSAB ile yapılan işbirliği çerçevesinde yapılan çalışmalar kapsamında gerçekleştirilen kurumsal kimlik oluşturma çalışmalarının bir ürünü de müze için tasarlanan logo (bkz: Şekil 3) oldu. Tasarlanan logo hem grafik tasarım hem de müzenin tam adından oluşmaktadır. Logonun farklı alanlarda kullanımı öngörülerek birkaç tasarım yapılmıştır. Logo tasarımı bu tezin doğrudan konusu olmamasına karşın İstanbul Arkeoloji Müzeleri için oluşturulan bu logonun bazı açılardan eleştirilebileceği söylenebilir. Genel olarak logo tasarımlarının mümkün olduğunca yalın olması istenirken İstanbul Arkeoloji Müzeleri’nin logosu bu anlamda bazı olumsuzluklar taşımaktadır. Örneğin logoda müzenin adının da kullanılması farklı dillerde logonun anlamından birazını yitirmesine neden olabilir. Bu nedenle müze logosunu hem Türkçe hem de İngilizce olarak iki farklı şekilde tasarlamak durumunda kalmıştır. Oysaki logoda müze adı doğrudan olarak kullanılsaydı böyle bir sorunla karşılaşılmazdı. Buna örnek olarak Victoria and Albert Museum (V&A)’ın logosu (bkz: Şekil 8) verilebilir. Bu tasarım müzeye dilden bağımsız, evrensel bir logo kullanımı imkânı kazandırmıştır. Müzenin ismi ile özdeşleşmiş logolar da vardır fakat bunun için müze isminin markalaşmış olması gerekmektedir. Böyle müzelere örnek olarak British Museum logosu (bkz: Şekil 9) veya Tate Modern (Bkz: Şekil 10) verilebilir.



**Şekil 3:** İstanbul Arkeoloji Müzeleri'nin farklı logo kullanımları

Devlet müzelerinden Anadolu Medeniyetleri Müzesi grafik bir logo tasarımı kullanmakta. Fakat logonun kullanımı yaygın olmadığı için hedef kitlede müzeyi temsil etme gücüne sahip değil. Müzenin adı yerine kullanılabilmesi gereken logo bu işlevini yerine getirememektedir. Bu da logonun Anadolu Medeniyetleri Müzesi'nin markasına bir katkı sağlayamaması sonucunu doğurmaktadır.



**Şekil 4:** Ankara Anadolu Medeniyetleri Müzesi Logosu

(<http://www.anadolumedeniyetlerimuzesi.gov.tr/belge/1-54420/muzenin-tarihcesi.html>)

Türkiye'de yer alan özel müzelere bakıldığında logo kullanımının, devlet müzeleri dikkate (bkz: Şekil 5) alındığında, daha yaygın olduğu görülebilir. İstanbul Modern Sanat Müzesi müzenin adından oluşturulan bir tasarım kullanırken; Pera Müzesi (bkz: Şekil 6) ve M. Rahmi Koç Müzesi (bkz: Şekil 7) grafik bir tasarımı logo olarak tercih etmişlerdir. Pera Müzesi ve M. Rahmi Koç Müzesi logo hedef kitle tarafından benimsendiği zaman müzenin adı olmadan da logolarını kullanabileceklerdir.





Şekil 5: İstanbul Modern Sanat Müzesi logosu ([istanbulmodern.org](http://istanbulmodern.org))



Şekil 6: Pera Müzesi logosu ([www.peramuzesi.org.tr](http://www.peramuzesi.org.tr))



Şekil 7: Rahmi M. Koç Müzesi logosu (<http://www.rmkmuseum.org.tr>)



Şekil 8: Victoria and Albert Museum logosu (<http://www.seeklogo.com/v-a-museum-logo-146936.html>)



Şekil 9: The British Museum logosu (<http://www.britishmuseum.org>)

Logolar müze markasının ilk göze çarpan, en çok akılda kalan (kalması gereken) ve müzenin çevresi ile iletişimde çok önemli bir yeri olan görsel ikonlarıdır. Müzenin kişiliğini yansıtmak için kullanabileceği araçlardan biri olan logosunu seçerken dikkat etmesi gereken hususlar şu şekilde özetlenebilir;

- Tasarım olarak müzenin kimliğini yansıtmalıdır.
- Müzeyi diğer kurumlardan farklılaştırmalıdır.
- Basit ve akılda kalıcı olmalıdır.
- Evrensel mirasın koruyucusu müzelerin logoları da evrensel olmalı, yani herkes için anlaşılır olmalıdır.

**Müze mimarisi:** Bina, müze ziyaretçisine içeride ne göreceği ile ilgili bir ön bilgi verir. Müzenin mimarisinin, modern, klasik ya da sıradışı olması ziyaretçinin müze hakkındaki önyargısını etkileyecektir. Daha önce de bahsedildiği gibi müze mimarisi müze deneyimini etkileyen fiziksel bağlamlardan biridir.

Müze binası, markanın çok önemli bir parçası hatta bazı durumlarda markanın kendisidir. Müze mimarisi ile kendini farklılaştırmış müzelerden bahsedilebilir. Bu müzelere örnek olarak Solomon R. Guggenheim Müzesi, Tate Modern, Centre Pompidou, Berlin Yahudi Müzesi verilebilir. Bu müzelerde bina, koleksiyonun bir parçası gibi görülmektedir.

Müze mimarisinin müze markası ile özdeşleştiği en somut örnekler binanın müzenin kendisi olduğu örnekler olacaktır. Versailles Sarayı, Topkapı Sarayı, Dolmabahçe Sarayı gibi saray müzeler, Ayasofya gibi anıt müzeler bunlara örnek olarak verilebilir.

Müzeler eğer kurumsal kimlikleri ile uyumlu ise binalarını markalarının iletişimi için kullanabilirler. Mimarisini marka unsuru olarak kullanan müzeler düşünüldüğünde ilk akla gelecek olan Solomon R. Guggenheim Müzesi'dir. 1988 yılında müzenin yöneticiliğini devralan Thomas Krens, müzenin mimari özgünlüğünden güç alan "uydu müze" modeli ile markanın etki alanını genişletti. Kurulan stratejik ortaklıklar ile (Guggenheim Bilbao, Guggenheim Berlin, Guggenheim Abu Dhabi vb.) müze markasını uluslararası düzeye taşımıştır. Krens bu sayede "sınırları olmayan, Frank

Lloyd Wright binasına ulaşamayan izleyicilerin de Guggenheim Müzesi'ne ulaşma imkanı sağlayan bir müze" idealini gerçekleştirmiştir (Wai, 2008, 31).

Solomon R. Guggenheim Müzesi'nin markalaşma stratejisini taklit eden birçok müze mimariyi güçlü bir marka ikonu olarak. Abu Dhabi'de gerçekleştirilen "Saadiyat Projesi" kapsamında tasarlanan müze mimarileri bu duruma örnek olarak verilebilir. Louvre Abu Dhabi ve Guggenheim Abu Dhabi gibi proje kapsamındaki müzeler koleksiyonlarından önce mimarileri ile gündem oluşturdular.

**Sergileme:** Wallace (2006, 9) kitabında müzenin sergilediği her objenin markasına etki ettiğine vurgu yapar. Müzenin hedef ve amaçları doğrultusunda oluşturulan (ya da genişletilen) koleksiyon ve bu koleksiyondan oluşturulan sürekli ve süreli sergiler, müzenin kurumsal kimliğinin en temel temsilcileridir. Bu durum, müzenin varoluş nedenini de simgeler.

Müzenin sergilemesini ele aldığımızda birçok unsurun birleşiminden oluşan bir yapıyı düşünmemiz gerekir. Objenin müze markasına etkisinin yanı sıra müzenin sergileme politikası, sergi tasarımı, obje etiketleri, etiketlerdeki yazım dili ve hatta yazı stili de müze markasını etkilemektedir.

Müzenin objeyi nasıl sergilediği kadar hangi bağlamda sergilediği de önemlidir. Müze, düzenleyeceği süreli sergilerin kurumsal kimlik ile örtüşmesine dikkat etmelidir. Bunun tersi izleyicinin müze hakkındaki algısının netleşmemesi sonucunu doğurur. Yani kurumsal kimlikten bağımsız, tutarsız sergilerle karışık bir mesaj yollandığı için izleyici müze hakkında net bir algı oluşturamaz.

Müze, izleyiciye tutarlı bir mesaj sunabilmek için, sergilemesi ile ilgili bütün unsurları markası ile uyumlaştırmalıdır.

**Basılı malzeme tasarımları:** Müzenin izleyicilerine sunduğu her türlü basılı malzeme, markasının birer temsilcisidir. Müzenin yıllık raporlamalarından, günlük yazışmalarına, sergi kataloglarından, ziyaretçi anketlerine ve hatta müze personelinin kartvizitlerine kadar çeşitlendirilebilecek olan basılı malzemenin tasarımı, malzemesi, dili kurumun markası ile uyumlu olmalıdır. Örneğin; müze değerlerinden biri "çevre dostu" olmaksızın basılı malzemelerin çevreye zararlı malzemenin

üretilmemiş olması gerekir. Basılı malzeme üzerinde müzenin logosunun olması markanın iletişimi açısından faydalı olur.

**Hizmet alanları:** Hizmet alanları, müzenin sergileme alanları dışında kalan ve ziyaretçinin ihtiyaçları için tasarlanan bölümlerdir. Müzede oluşturulan dinlenme alanları, vestiyer, tuvaletler, yeme-içme alanları hizmet alanlarına örnek olarak verilebilir. Müzenin esas faaliyet konusuyla doğrudan ilgi kurulamıyor olsa da hizmet alanlarının da ziyaretçinin müze deneyimini ve dolayısıyla müze algısını etkileyeceği açıktır.

**Reklam ve tanıtım malzemeleri:** Müzenin üçüncü kişilere kendini ifade ettiği her ortam, bu kategoride sayılabilir. Tutarlı bir iletişim stratejisi ve mesaj müzenin izleyicilerinde kendisi hakkında istediği algıyı oluşturmaya yardımcı olur.

Müzenin iletişiminin güçlü araçlarından biri olan logo mutlaka reklam ve tanıtım malzemelerinde yer almalıdır. Yoksa etiketi olmayan bir ürünün reklamı yapılmış olur.

Reklam ve tanıtım malzemelerinde kullanılan yazı fontu, tasarım stili, görseller, kullanılan dil müzeyi yansıtmalıdır. Her kampanyada yenilikçi olmak adına çok farklı bir tarz benimsenmesi izleyicinin algısında karışıklık yaratabilir. Bu da müzenin arzu etmeyeceği bir şeydir.

**İnternet:** İçinde bulunulan dönemde en önemli iletişim ortamlarından biri olan internete müzelerin de duyarsız kalmaları mümkün değildir. Müze izleyicileri ile doğrudan hatta bire bir iletişim kurma imkanı sağlayan internet hem müzenin misyonunu gerçekleştirmesi hem de izleyici ile interaktif bir iletişim ortamı yaratması açısından son derece önemli bir araçtır.

İnternette müzenin izleyicilerine ulaşmasına aracı olacak birçok farklı ortam vardır. Bunlardan ilk akla gelecek olan müzenin internet sitesidir. Müze internet sitesi aracılığıyla hem kendisi hem de izleyicileri için birçok fayda yaratabilir. Müze internet sitesini bilgiyi kitlelere ulaştırabileceği yeni bir ortam olarak kullanabilir. Bu sayede mekandan bağımsızlaşarak, fiziki olarak müzeye gitme imkânı olmayan kişilere de ulaşarak müzenin ulaşabildiği hedef kitleyi genişletir. Aynı şekilde müzeden haberdar olmayan kişilerin, evlerinden çıkmadan, müze hakkında detaylı

bilgi edinebilecekleri bir mecradır. Müzenin potansiyel ziyaretçilerine daha rahat ulaşabilmesine imkân sağlar. İnternet sitesi bu işlevleri ile geleneksel reklam mecralarının aksine müze açısından daha az maliyetlidir. Maliyetinin düşük olmasının yanı sıra geridönüşü (ne kadar etkili olduğu), çeşitli ölçümleme programları sayesinde (Google Analytics, Google Trends), en doğru şekilde hesaplanabilmektedir.

Müzenin fiziksel imkansızlıkları ya da başka nedenlerle sergileyemediği objeleri de içerecek şekilde müze koleksiyonu hakkındaki görseller ve yazılı bilgiler izleyicilerin faydalanması için internet sitesi aracılığıyla sunulabilir. Bu sayede hem müze daha geniş bir izleyici kitlesine hizmet verebilir; hem de markasının iletişimi için “kendi kontrolünde olan” bir platform elde etmiş olur.

Müze internette sadece internet sitesi ile değil başka araçlar ile de temsil edilmelidir. Resmi internet sitesinin yanı sıra, müzenin etkinlikleri hakkında duyurular yapabileceği ve yazılar yazabileceği blog sayfalarını kullanabilir. Bloglar resmi siteden daha serbest bir üslupla iletişim kurulabilecek ve müze izleyicisi ile interaktif bir iletişim kurulabilecek bir ortam sağlar. Aynı şekilde fotoğraf paylaşım siteleri, video siteleri de müzelerin ilgiyi koleksiyonlarına ve müzeye çekebilecekleri projeler oluşturmaları için uygun ortamlar sunar. Bu projelere Solomon R. Guggenheim Müzesi'nin video paylaşım sitesi Youtube işbirliği ile gerçekleştirdiği “Youtube Guggenheim Channel” projesi ([youtube.com/user/guggenheim](https://www.youtube.com/user/guggenheim)) ve Metropolitan Museum of Art'ın fotoğraf paylaşım sitesi Flickr işbirliği ile gerçekleştirdiği ziyaretçilerin müzede çektiği fotoğrafları arasında seçilenlerin kullanıldığı “It's Time we MET” reklam kampanyası örnek verilebilir.

#### **4.1.4.4.2 Müzenin İşitsel İkonları**

Müzenin işitsel ikonları dediğimiz zaman lobide kullanılan müzikten, sergilerde kullanılan müziğe, internet sitesinde kullanılan seslere kadar her türlü işitsel öğeyi kapsar.

Bu işitsel öğelerden en yaygın kullanımı olan “sesli rehber”(audioguide)lerdir. Sesli rehberde konuşan kişinin ses tonu, fonda kullanılan müzik ziyaretçinin müze ile ilgili algısında etkilidir.

#### **4.1.4.4.3 Müzenin duyuusal ikonları**

Müze ile ilgili dokunulabilen herşey müzenin duyuusal ikonlarını oluşturur. Bu bağlamda dokunulabilen sergileme malzemeleri (hands-on experience), müzede örneğin dinlenme alanları ve yeme-içme alanlarında kullanılan mobilyalar, hediyelik eşyalar ve hatta basılı malzemelerde kullanılan kağıdın dokusu bile bu bağlamda değerlendirilebilir.

Örneğin; bir doğa tarihi müzesi bütün basılı malzemelerinde geri dönüşüm ürünü kağıtlar kullanabilir ve bunu marka iletişimde vurgulayabilir. Londra’da bulunan Natural History Museum’un müze mağazasında satılan geri dönüşüm ile elde edilen malzemeden üretilen kalemler bu tür bir marka iletişimini sağlamaktadır. Böylece müze koleksiyonu ile bağlantılı olarak “doğaya saygılı” olmanın müzenin ziyaretçilerine, sergilemesi ve eğitim etkinlikleri ile aktardığı bir kavram olmasının yanı sıra kendisi için de bir değer olduğunu vurgulamakta ve ziyaretçide bu algıyı güçlendirmektedir.

#### **4.1.4.4.4 Müzenin Koku İkonları**

Müze deneyimi değerlendirilirken ilk akla gelen unsurlardan biri olmasa da koku çok önemli bir ikondur. Müzeler söz konusu olduğunda lobi, yeme-içme alanları, sergileme alanı ve hediyelik eşya dükkanının kokusu ve tabii tuvaletler, dinlenme alanları gibi hizmet alanlarının kokusu aklımıza gelmelidir. Bu mekânlar çeşitlendirilebilir.

Ziyaretçinin müzede duyduğu koku müze algısını etkileyecektir. Belirgin bir koku bir anıyı canlandırabilir ki eğer müze ile ilişkilendirilen kötü bir koku olursa algının olumlu olması beklenemez. Koku bu anlamda müze ile ilgili olumlu algıyı pekiştirmek için kullanılacak en önemli araçlardan biridir.

Müze bu bağlamda toplumda olumlu duyguları tetikleyen ve müzenin kimliğini yansıtan bir kokuyu marka imajının bir parçası olarak kullanmayı seçebilir. Bu koku müzenin kafeteryasından yayılacak kokunun çay mı yoksa kahve kokusu mu yoksa yeni pişmiş bir unlu mamül kokusu mu olacağı kadar basit bir şekilde de ele alınabilir daha ince bir çalışma ile müzenin sergileme alanları ve lobisinde de markayı vurgulayan bir kokunun kararlaştırılması da olabilir.

#### 4.1.4.4.5 Müzenin Tat İkonları

İlk etapta müzede tat alma ile ilgili ne gibi bir deneyim yaşanabileceği sorusu sorulabilir. Müze kafe ve restoranında sunulan yiyecek ve içecekler de müzenin marka imajına katkı sağlayacak şekilde seçilebilir. Bu konuda verilebilecek başarılı örneklerden biri British Museum'un "sergi menüsü" uygulamasıdır. British Museum'da düzenlenen süreli sergilerle bağlantılı olarak müze restoranında sergi menüleri oluşturulmaktadır. 3Mart-3 Haziran 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilen "Afganistan: Antik Dünyanın Kavşağı" sergisi için hazırlanan sergi menüsünde ([http://www.britishmuseum.org/pdf/exhibition\\_afghan\\_20110302.pdf](http://www.britishmuseum.org/pdf/exhibition_afghan_20110302.pdf)) müzenin ziyaretçilerine Afgan mutfağı'ndan lezzetleri deneyebilmiştir. Böylece ziyaretçinin Afgan kültürünü beş duyusu ile algılayabileceği bir ortam oluşturularak serginin etkisini güçlendirmektedir. Böylece ziyaretçinin hem müze deneyimi zenginleştirilmiş; hem de müze hakkındaki algısı güçlendirilmiştir.

Duyulara görme marka ikonları aşağıdaki gibi tablolaştırılabilir (bkz: Tablo 3).

**Tablo 2: Duyulara Göre Müze Marka İkonları**

<b>Görme</b> :	Logo, mimari, sergileme, hizmet alanları, basılı malzeme tasarımları, reklam ve tanıtım malzemesi tasarımları, internet sitesi vb.
<b>Dokunma</b> :	Dokunulabilen sergileme elemanları, basılı malzemelerde kullanılan kağıt, dinlenme alanlarındaki mobilya vb.
<b>İşitme</b> :	Sergilemede kullanılan sesler, lobi müziği, internet sitesinde kullanılan sesler vb.
<b>Koku</b> :	Müzede duyulan koku, kafeterya ve müze restaurantında duyulan ayırt edici kokular vb.
<b>Tat</b> :	Müze kafeteryası ve restaurantında sunulan yiyecekler

#### 4.2 Müze Markasının Ziyaretçi Deneyimi İle İlişkisi

Wallace'a göre (2006, 2) her müzenin zaten bir markası vardır ve toplumun müzeyi nasıl gördüğü yani müze ile ilgili algısıdır. Müze ziyareti sırasında ziyaretçi; gördüklerini kişisel bağlamından süzer, sosyal bağlam ile uzlaştırır ve fiziksel bağlama oturtur. Tabii müze deneyimi müze ziyareti ile sınırlı değildir. Aynı şekilde müze hakkında bir haber okumak, internet sitesini incelemek ya da bir sergi hakkındaki reklam panosunu incelemek de müze deneyiminin parçalarıdır.

Eğer müze markası, “müze ile ilgili oluşan algı” ve müze algısı da “müze deneyimlerinin toplamı” ise müze markası ile müze deneyimi arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Tablo 3: Müze Deneyimi ve Müze Markası Arasındaki İlişki**

<b>Müze Deneyimi</b>	<b>Müze Markasının Unsurları</b>
<b>Fiziksel Bağlam</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müze Binası</li><li>• Sergileme</li><li>• Müze Hizmet Alanları (Yeme-içme alanları, vestiyer, tuvaletler, Dinlenme alanları, bebek bakım odası, revir)</li><li>• Müze hediyelik eşyaları</li><li>• Yazılı ve görsel materyaller (broşür, afiş, davetiye,</li><li>• Müze binası dışındaki mağazalar</li><li>• Fiziksel Ulaşılabilirlik</li></ul>
<b>Sosyal Bağlam</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diğer ziyaretçilerle olan etkileşim</li><li>• Müze çalışanları ile etkileşim</li><li>• Eğitim etkinlikleri ve diğer etkinlikler</li></ul>



<b>Kişisel Bağlam</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim düzeyi</li><li>• Beğeniler</li><li>• Geçmiş deneyimler</li><li>• İlgi alanı</li><li>• Müze ve sergi hakkındaki bilgi düzeyi</li></ul>	Hedef Kitlenin Özellikleri
-----------------------	--	----------------------------------

Bu durumda marka, ziyaretçi deneyimini etkilemektedir ve marka yönetimi ile ziyaretçi deneyimi olumlu yönde geliştirilebilir. Bu da müzenin markasının güçlü olmasının, misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olacağını gösterir.

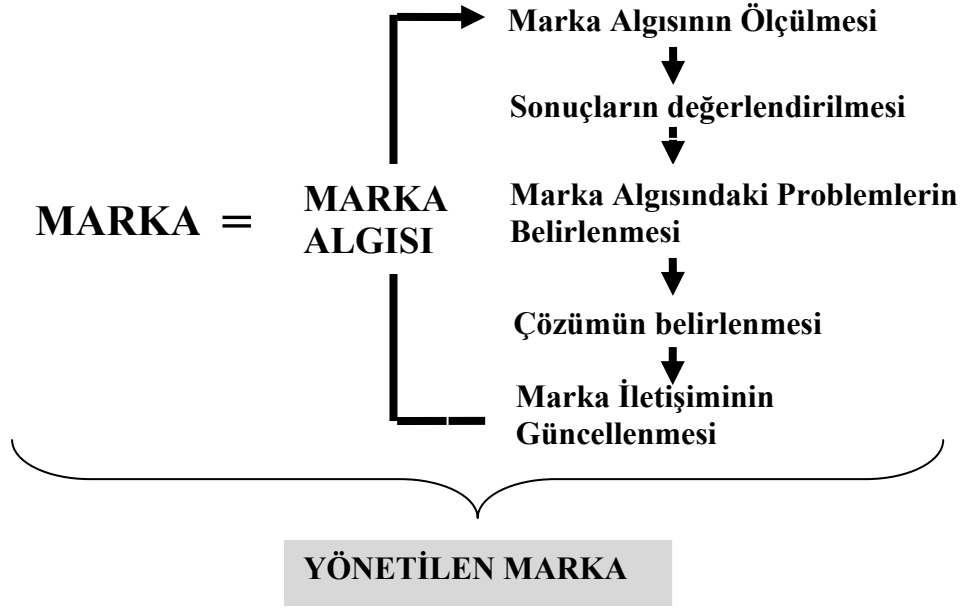
Bu noktada tezin genel kavramlar kısmında değinilen “yönetilen marka” ya da diğer bir adıyla “bütünleşik marka” kavramına değinmemiz gerekir. Müzenin markayı, ziyaretçi deneyimini zenginleştirmek için bir araç olarak kullanması ancak markanın bilinçli bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olabilir. Tezin beşinci bölümünde müzelerde marka yönetimi üzerine daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

## 5. MÜZE MARKASI YÖNETİMİ

Tezin “müze markası” kavramının açıklandığı bölümünde her müzenin (kendisi oluşturmamış olsa da) bir markası olduğu; önemli olanın “markanın yönetilmesi” olduğu konusuna değinilmişti. Bu bölümde müzenin markasını yönetmek için kullanacağı araçlar üzerinde durulacaktır.

Müze markası kavramı, “müzenin izleyicilerde yarattığı algı” olarak daha önceki bölümlerde tanımlandı. Eğer müze kendine bir marka kimliği oluşturmazsa bu markanın izleyiciler tarafından deneyimleri doğrultusunda oluşturulacağı ve bu durumda müzenin anlatmak istediği ile izleyicinin algıladığı arasında bir fark oluşabileceği konusuna değinildi. Müzenin ziyaretçinin “müze algısı”nı yönlendirebilmesi için bir marka kimliği oluşturması ve izleyici ile temas kurduğu her noktada oluşturulan marka kimliği ile uyumlu hareket etmesi gerektiği konusu üzerinde özellikle duruldu. Müzenin sürekli, tutarlı ve güvenilir bir marka imajı oluşturulabilmek için yazılı bir “marka rehberi” oluşturması gerektiği vurgulandı ve bu döküman hazırlanırken takip edilebilecek bir yol haritası önerildi. Fakat bahsedilen bu marka rehberin oluşturulmasını, marka algısının izleyiciler tarafından benimsenmesi için yeterli olmayacaktır. Asıl önemli olan marka rehberinde belirlenen marka değerleri, marka kişiliği, marka ikonları ve marka mesajının izleyiciler tarafından ne kadar benimsendiğidir. İşte bu nedenle müze bir marka oluşturmakla kalmamalı, bu **markayı yönetmelidir**. Bir başka deyişle marka kavramı, bir defa oluşturulup bir kenara konulan bir şey değil, sürekli takip edilmesi ve değişen koşullara göre yeniden yapılandırılması gereken bir süreci kapsamaktadır. Tabii buradan marka öz değerlerinin duruma göre değiştirileceği sonucu çıkarılmamalıdır. Marka öz değerleri bir defa belirlenir ve değiştirilmemelidir.

Burada bahsedilen eğer marka öz değerleri hedef kitle tarafından doğru algılanmıyor ya da doğru aktarılamıyorsa, marka iletişimi süreçlerinin yeniden yapılandırılmasıdır.



**Şekil 10: Yönetilen Marka**

**Marka yönetimi;** marka kimliğinin hedef kitle tarafından nasıl algılandığının ölçülmesi, sonuçların değerlendirerek yanlış bir algı varsa bunun sebeplerinin tespit edilmesi ve çözüm üretilmesi sürecini kapsar. Bu süreçler yukarıda şekilde özetlenmektedir (Bkz: Şekil:10) Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için müzelerin mutlaka ziyaretçi araştırmaları ve istatistiki analizler yapmaları gerekmektedir.

Müzedeki marka yönetimi için kullanılacak araçlardan biri “**anket**”lerdir. Müze deneyimini ölçmenin en güvenilir yollarından biri olan anket uygulamaları, marka algısının ne olduğunu ortaya koymak konusunda ciddi veriler sağlar. Müzeler bu bağlamda birçok farklı konuya odaklanan anketler tasarlayabilirler.

Pera Müzesi; her süreli sergiye paralel olarak genel ziyaretçi anketleri düzenlemektedir. İhtiyaç dahilinde konu odaklı (Pera Eğitim, Pera Müzesi Dostluk Programı, Genç Çarşamba vb.) anket çalışmaları da geliştirilmektedir. Ziyaretçilere yöneltilen açık uçlu sorularla da Pera Müzesi’ni kendi ifadeleriyle değerlendirmeleri istenmekte ve bu sorular aracılığı ile müze algısı ölçülmektedir. Uygulanan genel anketler, sergiler ve etkinlikler hakkında ziyaretçilerin görüşlerini almaya yöneliktir

ve temel olarak, ziyaretçilerin müze ziyaret sıklıkları, kullandıkları iletişim kanalları, müze ziyaretine dair genel görüşleri ve Pera Müzesi hizmetlerine dair görüşleri sorulmaktadır. Pera Müzesi genel müdürü Özalp Birol, anket değerlendirmelerini, Pera Müzesi'nin yürüttüğü iletişim çalışmalarının ziyaretçilerde uyandırdığı algının kapsamlı bir göstergesi olarak nitelendirmiştir. Birol; bahsedilen çalışmalar sonucunda elde edilen verilerin Pazarlama Komitesi tarafından değerlendirildiğini ve sunulan hizmetlerin ziyaretçilerin görüşleri ve beklentileri de dikkate alınarak geliştirildiğini vurgulamıştır.

Bu tez çalışması kapsamında yapılan görüşme ve gözlemler sonucunda Türkiye'de devlet müzelerinde marka algısını ölçmeye yönelik bir anket uygulaması olmadığı görülmüştür. Bunun en temel sebepleri araştırma verilerini değerlendirecek uzmanlığa sahip personel olmaması, yönetmeliklerde ziyaretçi araştırması yapmakla ilgili belirleyici bir maddenin olmayışı ve araştırma için bütçe ayırlamıyor olması arasındadır. Devlet müzelerinde tutulan tek istatistik yerli ve yabancı ziyaretçi sayısı ile Müze Kart ile ya da biletle müzeyi gezenlerin sayılarına ilişkin istatistiklerdir. Bu istatistikler sadece müzeye gelen kişi sayısını ölçmekte, bu kişilerin müze algısı, beklentileri ve müze ziyareti sonucunda edindikleri deneyim ile ilgili bir veri içermemektedir.

Müzeler anket uygulaması dışında marka algısını ölçmek için “**odak grup çalışmaları**”ndan da yararlanabilirler. Bu çalışmalarda müzenin ölçmek istediği noktalara göre çeşitli özelliklere sahip kişiler seçilerek bir ortamda bir araya getirilir ve ölçülmek istenen konu ile ilgili sorular yöneltilerek bu konulardaki algı anlaşılmasına çalışılır. Odak grup çalışması, belirli bir konuyu ele alarak, konuyla ilgili kişiler arasından seçilmiş 10-12 kişi ile oluşturulan bir grupla belirlenen konu çerçevesinde, kişilerin görüşlerini ve tutumlarını açığa çıkarmak amacıyla, konunun uzmanı tarafından yürütülen, araştırmayı yapan kişi yada kişiler tarafından önceden belirlenmiş sorular ışığında grubun ortaya koyduğu görüşlerin özetlendiği bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemle elde edilen veriler değerlendirilir ve bu değerlendirme ışığında, (diğer araştırma yöntemleriyle de desteklenebilir) belirlenen konu ile ilgili nelerin yapılabilineceğine yönelik çalışmalara yön verir. Odak grup çalışmaları işletmeler tarafından genellikle yeni bir ürün ya da hizmet piyasaya sürülmeden önce gerçekleştirilir ve sunulacak ürün ya da hizmetin

tüketicide nasıl bir duygu yarattığını ölçmeyi amaçlar. Müzeler de bu yöntemi marka algılarını ölçmek amacı ile kullanabilirler. Bu araştırma yönteminin en büyük dezavantajı araştırma sonuçlarının yorumlanmasındaki zorluktur. Odak grup çalışmasının aksine anket yöntemi araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde kolaylık sağlar çünkü soruların cevapları belirli şıklar ile sınırlıdır.

### **5.1 Türkiye’de Özel Müzelerde Marka Yönetimi’ne Yaklaşım**

Türkiye’de özel müzelerin, yönetim süreçlerini planlamakta, misyon ve hedefleri çerçevesinde yeni şeyler denemekte devlet müzelerine göre daha serbest olduğu söylenebilir. Yönetmeliklere bağımlı devlet müzelerinde bütün süreçler Bakanlık kontrolü altındadır ve onaya tabidir. Yani devlet müzeleri kendi kendilerini yönetememekte, bakanlık tarafından yönetilmektedirler. Oysa özel müzeler, bakanlığın denetiminde olmalarına karşın yönetim süreçlerini kendileri tasarlamakta ve kararlarını kendileri vermektedirler.

### **5.2 Devlet Müzelerinde Marka Yönetimi**

Türkiye’de devlet müzeleri 30 Nisan 1990’da yayınlanan Bakanlığın 1578 sayılı onayıyla yürürlüğe giren “ Müzeler İç Hizmet Yönetmeliği”ne tabidir. Bu yönetmelik Kültür Bakanlığı ve Anıtlar ve Müzeler Genel Müdürlüğü’ne bağlı müzelerin görevlerini, işleyişini, personelinin nitelik ve görevlerini düzenler. Yönetmeliğin 4. maddesinde müze şu şekilde tanımlanmaktadır;

*“Müze: Kültür varlıklarını tespit eden, ilmi metotlarla açığa çıkaran, inceleyen, değerlendiren, koruyan, tanıtan, sürekli ve geçici olarak sergileyen, halkın kültür ve tabiat varlıkları konusundaki eğitimini, bedii zevkini yükselten, dünya görüşünü geliştirmede tesirli olan daimi kuruluştur.”*

ICOM<sup>5</sup> 2007 yılında yenilediği tanımla müze kavramını şöyle açıklar;

*“Müze; toplumun ve onun gelişiminin hizmetinde olan, halka açık, insanlık ve çevresini kapsayan somut ve somut olmayan kültür varlıklarını eğitim, araştırma ve eğlence amacıyla toplayan, koruyan, araştıran, iletişimini yapan ve sergileyen, kâr amacı gütmeyen, sürekli bir kurumdur.”*

---

<sup>5</sup> ICOM (International Committee of Museums) Uluslararası Müzeler Komitesi

Bu iki tanımın Şu temel noktalarda birleŐtiđi söylenebilir. İki tanım da müzenin sürekliliğine, toplumun eğitimi üzerindeki etkisine ve kültür varlıklarını korumasına vurgu yapmaktadır. Fakat ICOM'un tanımındaki iletişim vurgusu yönetmelikteki tanımda yer almamaktadır. Oysa kültür varlıklarını korumak yanında, iletişimin de müze faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olduğu vurgusu önemlidir ve çağdaş müzecilik anlayıŐını yansıtan çok temel bir iŐlevdir. Sonuç olarak yönetmelikteki müze tanımı ile, Türkiye devlet müzelerinin dünyadaki genel anlayıŐtan farklı konumlandırıldığı söylenemez; fakat eksik olduğu ortadadır. Müzenin toplumun hizmetinde olduğu vurgusuna yer veren bu tanımda "iletişim"e yer verilmemiŐtir.

Müze tanımında çağın gerisinde kalan "Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği", personelin ve görevlerinin tanımlanması konusunda da eleŐtirilebilir. Yönetmeliğin nc bölümü müze personelini ve görevlerini tanımlamaktadır. Müzenin kültür varlıklarının iletişimini yapması gereken bir kurum olduğunu vurgulamayan yönetmelikte **iletişimi** sağlayacak bir kadro da tanımlanmamıŐtır. Kültür varlıklarının tanıtımının yapılması sorumluluğu müze uzmanının görevleri arasında sayılmaktadır. Yönetmeliğin 10. maddesi müze uzmanının görevlerini Şu Şekilde sıralamaktadır;

***"Madde 10- Uzmanın Görevleri***

*a) Taşınmaz kültür varlıklarının korunmasını, tanıtılmasını, yayınlanmasını, kontrolünü sağlar; kazı ve araştırmalarda heyet yeliği veya temsilciliği yapar.*

*Taşınır kültür varlıklarının müzelere kazandırılması, tasnifi, tescili, envanteri, katalog fişlerinin düzenlenmesi, sergilenmesi, depolanması, korunması, mekanik temizliği, tanıtımı, yayımı, güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.*

*b) Müdürün görevlendirilmesi ile ilmi araştırma yapanlara, Devlet misafirlerine, gruplara, özel ziyaretçilere müzede ve bağlı birimlerde rehberlik, özel izne tabi film ve fotoğraf çekenlere refakat eder.*

*c) Define arama isteklerinde yer tetkiki yapar, izin verilen define kazılarında Bakanlığı temsil ve kazıya başkanlık eder.*

*) Mevzuatına göre ve müdürün görevlendirmesiyle; ruhsatlı eski eser ticarethanelerini, kültür varlığı koleksiyonlarını, Bakanlıkça grevlendirildiklerinde özel müzeleri denetler. Ekspertiz komisyonlarında görev alır.*

*d) Müzenin sergi, kurs, seminer, konferans gibi kültürel ve eğitim faaliyetlerinde yer alır.*

*e) Mesleki, ilmi yayınları izler, müzeye kazandırılmasına ve inceledikleri yayınların diğer uzman personele tanıtılmasını çalışır.*

*f) Müdürün belirlemesi ile sayım, devir-teslim, değerlendirme gibi komisyonlarda görev alır.*

*g) Eserlerin sağlık durumunu sürekli izler ve laboratuvarında müdahale edilmesi gerekenleri idareye rapor eder.*

*h) Müzenin kütüphanecisi ve fotoğrafçısı yoksa, müdürün görevlendirmesi halinde bu görevleri yürütür.*

*t) Resmi tatil günlerinde ve mesai saatleri dışında müze idaresince verilecek nöbet ve fazla mesai görevlerini yürütür.*

*i) GİH(Genel İdari Hizmet) sınıfı personelinin yeterli bulunmadığı müzelerde uzman personel idarece verilecek bu sınıf personelin görevlerini de yüklenir.*

*j) Kendisine teslim edilen eserlerini bakım ve muhafazasını sağlar.*

*k) Görev verildiği takdirde 2863 sayılı Kanun kapsamına giren taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tespit çalışmalarını yapar, tescille ilgili belgeleri hazırlar.*

*l) İmkanlar dahilinde, kendi branşı ile ilgili eserler üzerinde ilmi çalışmalar yapar.”*

Müze uzmanının görev tanımı incelendiğinde uzmanın bütün bu sorumlulukları içerisinde **kültür varlıklarının iletişiminin yapılması** konusuna yeterince zaman ayıramayacağı ortadadır. Müze uzmanının görev tanımında yer alan iş kalemlerinin tek bir kişi tarafından gerçekleştirilmesi mümkün görülmemektedir.

Eğitimi ve uzmanlığı kültür varlığı üzerine araştırmalar yapmak olan müze uzmanından eserin iletişimi konusunda da bir faaliyet göstermesini istemek onu asıl faaliyet alanından uzaklaştıracaktır. Ayrıca böyle bir iş için seçilecek uygun kişi müze uzmanı değildir. Ayrı bir uzmanlık alanı olan müzenin izleyicileri ile iletişimi konusu, bu uzmanlığa sahip kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir. Fakat tanımda dahi yer almayan bu fonksiyon için devlet müzelerinde uygun bir kadro belirlenmediğinden bu konuda uzmanlaşmış kişilerin istihdamı da mümkün

olamamaktadır. Müzenin iletişimi için; iletişim, pazarlama, halkla ilişkiler konularında uzmanlaşmış kişiler istihdam edilmeli, “iletişim uzmanı”, “halkla ilişkiler uzmanı”, “pazarlama uzmanı” gibi kadrolar oluşturulmalıdır.

Müzeler İç Hizmet Yönetmeliği üçüncü bölüm 8. madde de müze müdürünün nitelikleri şu şekilde belirtilmektedir:

*“Müdür, üniversitelerin arkeoloji, prehistorya, sanat tarihi, etnoloji, antropoloji, sümeroloji, hititoloji, klasik filoloji, klasik şark dilleri, tarih ve müzecilikte bunlara yardımcı bilim dallarından mezun olup, en az 8 yıl (1. ve 2. derece müze müdürlüğü için 10 yıl) devlet memurluğu yapmış başarılı elemanlar arasından seçilir.”*

Müze müdürünün görev ve yetkilerinin de tanımlandığı bu bölüm incelendiğinde müdürde aranan nitelikler ile müdürün görevleri arasındaki bariz tutarsızlık kolayca görülebilir. Bütçe hazırlaması, istatistikî analizler yapması, insan kaynağı ve mali kaynakları yönetmesini beklenmesine rağmen maalesef müze müdüründe uygun nitelikler aranmamaktadır. Ayrıca bu tanıma göre müze müdürünün müzenin iletişimi konusunda herhangi bir sorumluluğu bulunmamaktadır. Oysaki en üst düzey amir olarak müze müdürünün iletişim konusunda daha aktif bir rol oynaması beklenir. Müze müdürü uzmanlardan farklı olarak eserler üzerinde çalışmayıp idari bir görev yürüttüğünden daha “dışa dönük” bir çalışma içinde olmalıdır. Müzenin potansiyel sponsor araması ve bağışçılarının müze ile irtibat kuracakları iletişim kademesi olması bu ihtiyacı daha da desteklemektedir. İletişim için müze idari kademesinde bir pozisyon üretilmesi ya da mevcut idari pozisyonlardan birine bu görevin de verilmesi, bu sorumluluğun bir müze uzmanına verilmesinden daha başarılı bir sonuç verecektir.

Müze müdürü için aranan nitelikler yardımcısı için de aranmaktadır. Müdür yardımcısının madde 9’daki görev ve yetkileri incelendiğinde müdür ile hemen hemen hiç fark olmadığı bir daha ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak Müzeler İç Hizmet Yönetmeliği müze tanımında çağı yakalama çabası içinde olsa da personel kadroları ve istihdam edilen personelin görev ve yetkileri yeniden değerlendirilmeye muhtaçtır. Tanımda müzenin sadece eserleri korumak ve sergilemek değil bu eserlerin tanıtımını da yapması gerektiği vurgulanmakta olmasına karşın bu fonksiyon herhangi bir personelin görev ve yetkilerine



yansıtılmamıştır. Ayrıca tanıtım kavramı “iletişim”in kapsamındaki çeşitli ve çok önemli işlevlerden biridir ve iletişimden beklenen her şeyi karşılamak için kesinlikle yeterli değildir. Açık olarak ifade edilmelidir ki müzenin izleyicileri ile iletişimini sağlamaktan sorumlu bir personel kadrosu tanımlanmaması, yönetmeliğin (dolayısıyla devlet müzeleri işletmeciliğinin) önemli bir eksikliğidir.

İletişim fonksiyonu müze tanımında ve herhangi bir personelin görev ve yetkileri arasında yer almayan, iletişime en yakın olduğu düşünülebilecek kavram olan tanıtım, eserlerin tanıtımı olarak, sadece “müze uzmanı” kadrosunun görevleri arasında yer almaktadır. Fakat burada da tanıtım konusu, müze uzmanının hemen tüm mesaisini alabilecek diğer sorumluluklarının arasında kaybolabilir. Asli görevi eserler ile ilgili olan müze uzmanının ayrıca bu eserlerin tanıtımını da hakkıyla gerçekleştiremeyeceği kolayca tahmin edilebilir ve görünen de budur. Müze uzmanı eser hakkında araştırma yapmak ve bu bilgileri bir bütünlük içerisinde toparlayarak toplumun kullanımına sunmaktan sorumlu tutulabilir. Ama burada uzmana düşen bu bilgiyi toplamaktır, toparlanan bu bilginin uygun kanallar aracılığıyla (müze katalogları, basılı yayınlar, internet sitesi, bloglar, sergi etiketleri vb.) müze uzmanının görevi değildir. Bu noktada bilginin iletimi için hangi kanal kullanılacaksa o kanalla bağlantılı bölüm için içine girmelidir. Kataloglar ve sergi etiketlerinde bu küratöryel ekip, broşürler, internet sitesi basılı malzemede (küratöryel ekibin kontrolünde) pazarlama departmanı olabilir.

İletişimin sadece bir işlevi olan tanıtımın dahi çok kısıtlı yer bulabildiği yönetmelikte iletişim fonksiyonu ve sorumluluğuna değinilmemiş olması çok önemli bir eksikliktir. Türkiye devlet müzelerinin ziyaretçi sayıları ve müzede gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri açısından dünyadaki diğer birçok müzenin gerisinde kalmasının en temel sebeplerinden birinin iletişim eksikliği olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Devlet müzelerinin merkeze (Kültür ve Turizm Bakanlığı'na) bağımlı yapısı da ilerlemeyi engelleyen faktörlerden biri olarak görülebilir. Çok ağır işleyen ve tüm alanları kapsayan bürokratik işlemlerin fazlalığı ve müzelerin neredeyse hiç inisiyatif kullanamamaları etkin ve hızlı bir çalışmanın önüne geçmektedir. Çok sayıdaki müzenin birçok ihtiyacının karşılanması ve denetiminden yapılmasından sorumlu

Bakanlığın da ağır iş yükü nedeniyle her müzeye ayrı ayrı yeterince zaman ve işgücü ayıramaması gayet anlaşılabilir ve beklenen bir durumdur.

**Ulusal Müze Başkanlıkları** konusu Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın bu iş yükü nedeniyle gündeme gelmiştir. Kriterler belirlenerek, bazı müzelere ulusal nitelik kazandırılması, diğer müzelerin yerel yönetimlere devredilmesi temeline dayanan bu sistemin hayata geçirilmesi için 11 Kasım 2005'de bir yönetmelik yayınlanmıştır.

### **Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Yönetmelik'in Müzenin İletişimi Bağlamında İncelenmesi**

“Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Yönetmelik” 11 Kasım 2005 tarihli ve 25990 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğin amacı, birinci maddesinde belirtildiği üzere, ulusal nitelikli müzelerde müze başkanlığının kuruluşu, örgütlenmesi ile ilgili görev, yetki ve sorumlulukları belirlemektir. Yönetmeliğin dördüncü maddesinde “ulusal nitelikli müze” şu şekilde tanımlanmaktadır:

*“Ulusal kültür mirasını bilimsel yöntemlerle toplayan, koruyan, onaran, sınıflandıran, tanıtan, sergileyen, kültürel, eğitsel ve bilimsel etkinlik faaliyetleri ve kurumsal ilişkilerle toplumla iletişim ve etkileşim içinde bulunan, coğrafi konum, koleksiyonların içeriği ve genişliğine göre Bakanlıkça belirlenen hizmet birimlerini ifade eder”*

Toplam 23 ildeki 41 müze (bkz: Ek:3) bu tanım kapsamında “ulusal nitelikli müze” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda müzeye atfedilen “toplumla iletişim ve etkileşim içinde olma” fonksiyonu çok önemlidir. Böylece müze içe dönük olmak yerine, dışa dönük, karar alma aşamasında izleyiciyi hesaba katan ve izleyiciden aldığı geri dönüşü önemseyen (izleyiciyi etkileyen ve ondan etkilenen) interaktif bir kurum olarak tanımlanmaktadır. Müzenin interaktif olması gerekliliğine vurgu yapan bu tanımlama devlet müzelerinin gelişimi için önemli bir şans ve fırsattır. Pazarlama fonksiyonu ve marka yönetimi müze için hayati öneme haiz bu interaktif ortamın yaratılmasında kullanılacak en temel araçlardır. Ve ancak bu araçlar ile müze izleyicisinin “kim olduğu”, “ne istediği” ve bunun ona “nasıl sunulması gerektiği” anlaşılabilir.

Ulusal Müze Başkanlıkları sistemi devlet müzelerinde yönetim düzenine birçok yenilik getirmiştir. Öncelikle müzelerdeki hiyerarşik yapıda önemli değişiklikler olmuş; bir müze başkanı atanması ve müze kurulu kurulması karara bağlanmıştır. Bu konu tezin içeriği ile doğrudan ilgili olmadığı için kısaca değinilecektir. Burada hiyerarşik yapıda karışıklık ortaya çıkmaktadır. Müze başkanı, başkanlığın en üst düzey amiri olarak tanımlanmakta ama her türlü hukuki ve idari yetki müze müdürlerinde (müze müdürü ve işletme müdürü) kalmaktadır. Bu durumun bir yetki karmaşasına yol açması neredeyse kaçınılmaz bir sonuçtur. Nitekim Topkapı Sarayı Müzesi'ne atanan müdür Oktay Benli'nin Müze Başkanı İlber Ortaylı hakkında medyaya yansıyan sözleri (Habertürk Gazetesi, 2011, 4 Ocak) beklenebilecek bir çatışmadır. Bu durum diğer ulusal nitelik verilen müzelerde başka yetki karmaşalarının yaşanabileceği endişesi yaratmaktadır.

Yönetmelikte tanımlanan kadrolardan “İşletme Müdürü” kadrosu ve işletme müdürüne bağlı “Pazarlama ve Tanıtım Şefliği” bu tezin konusunu en yakından ilgilendiren başlıklardır. Türk Müzecilik mevzuatında ilk defa müzenin de işletilmesi gereken ve hedef kitlesine ancak pazarlama ve tanıtım çalışmaları ile ulaşabilecek bir kurum olduğuna dair bu kadar net bir yaklaşım görülmektedir. Müze müdürü ile aynı hiyerarşik seviyede olan müze müdürünün kamu yönetimi, hukuk, işletme, iktisat veya maliye gibi bir uzmanlığı olması öngörülmektedir.

İşletme müdürüne bağlı servisler arasında, bu tez bağlamında, en dikkat çekici olan tanıtım ve pazarlama servsidir. Tanıtım ve Pazarlama Servisi (bkz: Ek 2) müzenin doğrudan ve dolaylı izleyicileri ile iletişimin sağlanması, müze ziyaretçilerinin müzeden en etkin şekilde yararlanması için gerekli koşulların oluşturulması ve hizmet alanlarının verimli bir şekilde işletilmesinden sorumludur. Bu servis öncelikle yanlış anlaşılma sonucu ticari bir kavram olarak görülen “pazarlama” kavramını müzelere taşıması açısından önemlidir. Müzeyi, iletişim ve etkileşimin olduğu bir ortam olarak tanımlayan bu yönetmelikte tanıtım ve pazarlamaya özel bir önem gösterilmesi yerindedir. Bu servis ile işletme müdürlüğü, müze ve izleyicileri arasındaki iletişimi sağlayan anahtar bir konuma yerleştirilmektedir. Bunun dışında işletme müdürlüğü müzenin genel işleyiş düzeninin sağlanması, güvenlik ile ilgili tedbirler alınması ve insan kaynağının yönetilmesi ile ilgili sorumluluklar üstlenilmektedir.

Tanıtım ve pazarlama servisinin görevlerinden biri de müzedeki ticari alanların etkin bir şekilde işletilmesidir. Müze mağazası ve yiyecek-içecek alanlarına yapılan bu atıf da müzecilik mevzuatı açısından bir ilktir. Müzenin izleyicisi ile iletişimde önemli araçlar olan müze hizmet alanlarına yapılan bu kısa vurgu yerindedir ama yeterli değildir. Bu alanların etkin işletilmesi gerekliliğine değinilmiş olmasına karşın, müzenin iletişimine, dolayısıyla müze markasına yapabileceği katkı vurgulanmamakta ve bunun sağlanabilmesi için hizmet alanlarının niteliklerinin neler olması gerektiğine değinilmemektedir.

Sonuç olarak Ulusal Nitelikte Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Yönetmelik, devlet müzelerinin izleyicileri ile iletişimi ve müzenin işletmesi açısından bir ilerleme olarak görülebilir. Daha önce sadece ticari işletmelere atfedilen “işletme” ve “pazarlama” fonksiyonları bu yönetmelik ile devlet müzelerinde de yer bulmuştur. Müzenin interaktif bir ortam olarak tanımlanması ile iletişim ve işletme konuları önem kazanmış bu da işletme müdürü ve ona bağlı pazarlama ve tanıtım servisi kadroları tanımlanmıştır.

Hali hazırda yönetmelikte öngörülen modelin tam olarak işlediği hiçbir devlet müzesinin olmaması, sistemin işletilebilirliği hakkında tam bir fikir öne sürülememektedir.

Değişen yönetmeliklere ve müzeciliğe yeni bir soluk getirme çalışmalarına karşın; kendi personelini seçemeyen, en küçük ihtiyacı için bile bakanlık onayına ihtiyaç duyan devlet müzelerinde bürokrasinin işleri ağırlaştırarak, yavaşlatan etkisi görülmektedir. Devlet müzeleri kendi kaderlerini kendileri yönetememekte, yaratıcı, cesur ve proaktif davranmamaktadırlar.

Yönetmelikte doğrudan marka kavramına yer verilmemektedir. Pazarlama kavramı konusundaki ön yargılar yıkılmış olmasına karşın müzelerin marka olması konusu devlet müzeleri mevzuatının kapsadığı bir konu değildir. Fakat bu konuda giderek artan bir ilgi olduğu ve dünyadaki örneklerin gözlemlendiği tahmini temelsiz değildir. Ulusal nitelikli müze sisteminin kurulması yönündeki çalışmalar bu konuda atılan öncü adımlar olarak görülebilir. Marka kavramına ulaşmak amaçlanmadıysa dahi gidiş kaçınılmaz olarak onadır.

Devlet müzelerinin markalaştırılması çalışmalarına verilebilecek bir örnek “TÜRSAB İstanbul Arkeoloji Müzeleri Gelişim Projesi” dir. TÜRSAB ile Kültür ve Turizm Bakanlığı arasında imzalanan, 8 yıllık bir süreyi kapsayan destekçilik, hizmet ve işbirliği protokolü ile İstanbul Arkeoloji Müzeleri’nin faaliyetlerinin desteklenmesi ve ülkenin kültür ve turizmine yaptığı katkının artırılması hedeflenmiştir.

İstanbul Arkeoloji Müzeleri zengin koleksiyonu, mimarisi ve tarihi ile hem ülkemiz hem de dünya müzecilik tarihi açısından önemli bir müzedir. 19. Yüzyılda İmparatorluk Müzesi olarak kurulan İstanbul Arkeoloji Müzeleri, Türkiye Cumhuriyeti’nin de ilk müzesi olmuştur. Fakat sahip olduğu zengin koleksiyon, binası, bulunduğu mekân ve tarihi önemine karşın bugüne kadar ziyaretçi sayısı ve bilinirlik açısından istenen düzeye erişememiştir.

İmzalanan protokol çerçevesinde TÜRSAB, İstanbul Arkeoloji Müzeleri için öncelikle bir kurumsal kimlik çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışma kapsamında müze için bir logo oluşturulmuştur (bkz: Şekil 3). Yeme içme alanları, hediyelik eşya dükkânları ve kitap dükkânı yenilenerek, bu alanlardan elde edilecek gelirin tamamının müze için harcanması için faaliyete geçirilmiştir.

Bu amaçlar doğrultusunda yenileme ve geliştirme çalışmalarına yönelik uzman isimlerden oluşan bir danışma kurulu bir araya geldi. Bilimsel danışma kurulunda Prof. Dr. Metin Sözen, Prof. Dr. Refik Duru, Prof. Dr. Haluk Abbasoğlu, Sabancı Müzesi Müdürü Dr. Nazan Ölçer ve İstanbul Arkeoloji Müzeleri eski Müdürü Dr. İsmail Karamut bulunmaktadır.

TÜRSAB’ın proje kapsamında kendi kaynaklarının yanı sıra müze gelirlerini yine müze için kullanması, dünya kültür mirasına değer veren firmalarla sponsorluk anlaşmaları yapması beklenmektedir.

## 6. SONUÇ

Toplumunu oluşturan her bireyin tecrübelerini biriktirmesi gibi müzeler de insanlığın tecrübelerini ve olayların/yaşananların kanıtlarını sistemli bir biçimde toplayan, üzerinde araştırma yapan ve bu değerli obje ve bilgi birikimini topluma sunan, ortak hafızanın oluşturulduğu mekânlardır. Toplumun gelişmesinin en temel unsurlarından birinin geçmişten günümüze edinilen bu tecrübe ve bilgi birikiminin doğru ve etkin bir şekilde kullanılması olduğunu düşünürsek müzelerin misyonu ve daha da ötesi sorumluluğu net bir şekilde görülebilir. Müzeler; toplum eğitiminin en önemli parçalarından biridir.

ABD’de müzeler, başlangıçtan beri toplumun eğitilmesi ve “Amerikalı” olma bilinci kazandırılmasında önemli bir unsur olarak görülmüştür. Avrupa’da müzelerin birer “eğitim” kurumu olarak ele alınması ve müze ziyaret(çis)nin önem kazanması, II. Dünya Savaşı’nın yarattığı ekonomik, sosyal ve siyasal değişimler sonucunda ortaya çıkabilen bir sonuçtur. Bu döneme kadar müzeler, paha biçilemez kültür varlıklarının toplandığı, korunduğu ve üzerinde araştırmaların yapıldığı “mekânlar” olarak görülmekteydi. Devlet desteğiyle faaliyetlerini sürdüren, bir gelir yaratma kaygıları olmayan müzeler “akademik araştırma alanları” olarak görülüyordu. Bu anlayışın doğal sonucu olarak da ziyaretçi trafiğini artırma gibi bir çaba içinde değildiler. Fakat savaş sonrası devlet desteği giderek azalan, hem kurumsal olarak hem de çalışmalarının meşruiyeti üzerinden sorgulanan müzeler maddi kayıplar yanında önemli ölçüde imaj kaybına uğramıştır. Müzeler çok uzun süre ikinci planda tuttıkları ziyaretçiyi ön plana aldılar; çünkü yüksek ziyaretçi trafiği müzeye hem doğrudan bir gelir sağlayacak hem de maddi destek yaratılmasına dolaylı olarak katkı sağlayacağı düşünülen potansiyel sponsor, bağışçı ve devlet fonlarının müzeye çekilmesine yardımcı olacağı anlaşılmıştır. Ziyaretçinin önemini anlaşılmaması ile

müzelerin hem fiziki hem de düşünsel olarak yeniden şekillenme ihtiyaçı yoğun olarak hissedilmiştir.  unk  ziyaretçinin müzede yaşadığı deneyim önem kazanmıştır.

20. yüzyılın başlarında birer değerli eser deposu olan müzeler 21. yy’da birer toplumsal eğitim kurumu olarak konumlandırılmaktadır. ICOM kurulduğu 1946 yılında müzeleri **insanlığın ve çevresinin tarihi hakkında somut nesnelerin toplandığı mekânlar** olarak tanımlarken, 2007 yılında oluşturduğu tanıtımda müzeyi **somut nesnelerin yanı sıra somut olmayan kültürel varlıkların da toplanmasından, korunmasından ve araştırılmasından sorumlu, toplumun ve onun gelişiminin hizmetinde, eğitim ve eğlence vadeden kurumlar** olarak gördüğünü belirtmektedir. Açıkça anlaşılmaktadır ki; müze kavramı artık bir “mek nı” değil; topluma sunulan bir “deneyimi” ifade etmektedir.

Müze; bir “mekân” iken önemli olan sadece koleksiyon ve bu koleksiyonu dış etkilerden koruyan bina iken bir deneyime dönüşünce bina ve koleksiyonun yanısıra bunları deneyimleyen ziyaretçinin ihtiyaç ve beklentileri de önem kazanmıştır

Müze, ziyaretçi sayısını artırabilmek için hedef kitleyi serbest zamanlarını müzede geçirmeye ikna etmelidir. Ziyaretçilerin, sponsorların ve devlet desteğinin cezbedilmesi konularında rekabetin çok yüksek olduğu günümüzde diğer müzeler yanında bütün serbest zaman aktiviteleri rakip haline dönüşmüştür. Müzenin bu alternatifler içinden sıyrılması, ancak ziyaretçinin müzede yaşayacağı deneyimi zenginleştirerek ve hedef kitle ile etkili bir **iletişim** kurarak mümkün olabilir. Müzenin ziyaret isiyle iletişimini g clendirmesinin, hedef kitleyi tanımak ve ona kendini doğru aktarmak ile mümkündür. Bunun en kolay yolu ise; g cl  bir **marka** yaratması ve bu markayı etkin bir şekilde yönetmesidir.

Müze; anketler, odak grup çalışmaları gibi ziyaretçi araştırması yöntemlerini kullanarak, hedef kitlenin “serbest zaman aktivitesi”ni nasıl tanımladığını anlamalı ve müze markasını bu özellikleri kapsayacak şekilde güncellemelidir.

Marka en yaygın şekilde ticari kurumlarda kullanılmasına rağmen ticari bir kavram değildir. Marka kavramı işletmelerde **bilinirlik, güvenilirlik ve süreklilik** olarak üç temel fonksiyona sahiptir. Kurumun sunduğu ürün ya da hizmeti benzerlerinden

farklılaştırır ve kolayca ayırt edilmesini sağlayarak bilinirliğini artırır. Ürünün standartlarını ortaya koyar, garanti ederek süreklilik ve güvenilirlik sağlar. Doğru oluşturulmuş ve iyi yönetilen bir marka; hedef kitlede bağlılık yaratarak çok önemli bir rekabet üstünlüğü sağlar. Başka bir deyişle marka direkt olarak ve sadece kârı artırmayı hedeflememektedir. Ticari işletmelerde kâr, marka olmanın sebebi değil belki sadece sonucudur. Kâr amacı gütmeyen kurumlar da 70li yıllardan başlayarak marka kavramını kendi faaliyetlerine uyarlamışlardır.

**Müze markası**, izleyicilerin müzede yaşadıkları deneyimler sonucunda oluşan müze algısı olarak tanımlanabilir. Müze; markasını yöneterek, müzenin “kim” olduğunu, “ne” yaptığını ve “neden” izleyicinin onu dikkate alması gerektiğini ortaya koyabilir ve bu yolla tutarlı, sürekli ve güvenilir bir kimlik oluşturabilir.

“Müze markası” kavramına yöneltilen en temel eleştiri, marka kavramının, ticari ve kâr amacı taşıyan bir kavram olmasıdır. Kâr amacı gütmeyen bir kurum müze için kâr varılmak istenen bir hedef değil, hedefe varıldığında ortaya çıkacak bir sonuçtur. Kâr amacı gütmeyen markaların öncelikli hedef, belirli sosyal amaçlar içeren kurumsal amaçların gerçekleştirilmesidir.

Müze markası, “müze ile ilgili oluşan algı” ve müze algısı da “müze deneyimlerinin toplamı” olduğundan müze markası ile müze deneyimi arasında doğrudan bir ilişki olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu durumda marka, ziyaretçi deneyimini etkilemektedir ve marka yönetimi ile ziyaretçi deneyimi olumlu yönde geliştirilebilir. Bu da güçlü bir markanın müzenin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olacak demektir.

Müzelerin ziyaretçi dışında en önemli rekabet konusu en büyük gelir kalemlerini oluşturması beklenen sponsor ve bağışçıların müzeye çekilmesidir. **Marka yönetimi** bu konuda da müzeye yardımcı olacaktır. Müzenin ziyaretçi portföyünün sponsor kurumun hedef kitlesi ile örtüşme yüzdesi müzeye sponsor olup olmama kararını etkiler. Markasını yönetebilen müzeler hedef kitlelerini doğru olarak tanımlayabileceğinden sponsor kurumu bu konuda kolayca ve kesin olarak bilgilendirebileceğinden sponsorluk kararının verilmesi kolaylaşacaktır Sponsorlar müzenin bilinirliğinin de yüksek olmasını tercih ederler. Sonuçta sponsor kurum bir sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştireceği bu faaliyetin hedef kitle tarafından



fark edilmesini arzu edecektir. Sponsor ve bağışçılar müzeye aktardıkları kaynağın ne şekilde kullanılacağını bilmek isterler. Bu anlamda dikkatle hazırlanmış mali tablolar ve düzenli mali kayıtlar görmek isterler. İşletme fonksiyonlarının tam olarak uygulandığı bir müzede bu bilgi kolaylıkla üretilerek sponsor ve bağışçılara aktarılarak müzenin güvenilirlik katsayısı artırılabilir.

Müze markası, izleyicinin müzeyi nasıl algıladığı olduğuna göre her müzenin zaten bir markasının olduğu söylenebilir. Bu noktada önemli olan müze izleyicisinin müze hakkındaki algısının(yani müze markasının) yönetimidir. Marka yönetimi yapan ve bilinirliğini artırmak için pazarlama fonksiyonundan yararlanan müzelerin güvenilirliği ve talep edenlere güvenilir veri sunma kabiliyeti daha yüksek olacaktır. Yönetilen marka kurum içinde ve dışında müzenin öz değerleri ile tutarlı bir iletişim ortamı yaratma imkânı sağlayacak ve **bütünleşik marka (yönetilen marka)** olarak adlandırılacaktır.

Müze markası için yapılan bu tanım ile müze hakkında izleyici algısının hangi unsurlar ile oluştuğunun anlaşılması önem kazanmıştır. Çünkü müze ancak bu unsurları kullanarak ve yöneterek markalaşabilir; yani izleyicinin müze hakkındaki algısını yönlendirebilir. Müze markasının unsurları, **marka öz değerleri, marka öz mesajı, marka kişiliği ve marka ikonlarıdır.**

**Marka öz değerleri**, müzenin onu diğer kurumlardan ayıran ve her koşulda sadık kalması gereken en temel değerleridir. Müze ancak bu şekilde tutarlı ve güvenilir bir kurum imajı oluşturabilir. Bu değerler ayrıca sponsorluk kararını etkileyen önemli unsurdur. Kurumsal değerlerin kesin olarak belirlenmesi ve yazılı bir belge halinde herkesin ulaşabileceği bir hale getirilmesi gerekir.

**Marka öz mesajı**, hedef kitleye müzede yaratılan katma değerini kısa ve öz olarak ifade edilmesidir. Bu tezde incelenen müzelerde marka öz mesajı kullanımına rastlanmamıştır.

**Marka kişiliği**; müzenin çevre ve hedef kitle ile iletişimde kullanacağı tarz ve tutumu ifade eder. Bir karakter oluşturulması ve bu karakterin müze çalışanları tarafından da benimsenmesi, kurumun kişiliği ile temsil edilmesini sağlar. Müzeye bir birey özellikleri kazandırılması hedef kitle tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini kolaylaştırır. Bir modern sanat müzesi ile arkeoloji müzesi ya da bir

bilim müzesi “kişileştirildiğinde” çok farklı nitelikler kazanacaktır. Önceden detaylı olarak belirlenen ve müze iletişiminde temel alınan bu nitelikler hedef kitleye ulaşmada kolaylık sağlar. Müze için oluşturulan kişilik; internet sitesi tasarımı, kullanılan dil, rehberlik sistemlerindeki seslendirme vb, birçok unsuru etkiler ve uyumlu olmasını sağlar.

**Marka ikonu**, müze ile ilgili algıladığımız “şey”lerin hepsi ya da her biridir. Müzenin marka ikonları kurumun değerleri ve kurumsal kişiliği ile uyumlu ve markaya hizmet edecek şekilde tasarlanmasıdır. Bu ikon; logo, müzede öne çıkan bir eser, bir kişi (tanınan ve saygı duyulan bir müdür, küratör vb.), müze binası gibi unsurların biri ya da birkaçı olabilir. Marka ikonları izleyicinin müzeyi takip etmesini, üzerinde müzenin ikonu bulunan herşeyi kolayca müze ile ilişkilendirmesini ve müzeyi başkalarına anlatırken bu ikonlardan istifade etmesini sağlar.

Müzede sunulan bilgi zorunlu değil “isteğe bağlı” olarak sunulur. Birey; müzeye gelmeye, göreceği, inceleyeceği, bilgi alacağı objelerin hangileri olduğuna ya da müzeyi hangi hızda ve düzende gezeceğine kendisi karar verir. Bu durum her ziyaretçinin **müze deneyimini** özel kılar. Ziyaretçinin müze ile ilgili edindiği bu deneyimlerin toplamı **müze algısıdır**. Müze yönetimi, müzenin markasını yönetebilmek için uygun araçlarla bütün bu süreci takip etmek ve yönetmek zorundadır.

Kişi müzeden ilk haberdar olduğu anda müze deneyimi başlar. Bu ilk karşılaşma; müzenin fiziksel binasını görmek, internet sitesini incelemek, müze hakkında bir haber okumak, müze reklam afişini incelemek, başka birinin müze ile ilgili deneyimini dinlemek ya da müzeden alınmış bir hediyelik eşyayı görmek gibi çok çeşitli yollarla gerçekleşebilir. Bu deneyim sonrasında daha müzeyi ziyaret etmemiş olan kişinin potansiyel bir ziyaretçiye dönüşmesi ya da müze ile ilgili olumsuz bir yargıya varması mümkündür. Müzeye daha önce ziyaret etmemiş ya da haberdar olmayan kişilerin müze hakkında doğru ve yeterli bilgiye ulaşabileceği fiziki müze alanı dışında temas noktaları ve kanallar oluşturmalıdır. Buna örnek olarak basının doğru bilgilendirilmesi, internet sitesi, blog, sosyal medya gibi araçlarla müze hakkında birinci elden, doğru ve güncel bilginin sağlanması, müzenin iletişiminin

yapıldığı bütün kanallarda müze markasını doğru yansıtan, tutarlı bir dil kullanılmasıdır.

Müze yönetiminin kendi oluşturduğu kanallar dışında (müze hakkında) dolaşan bilginin doğruluğunun denetlenmesi ve kontrol edilmesi de marka yönetimi için gereklidir.

Kişinin müze ziyareti sırasındaki deneyiminde müzenin fiziksel ulaşılabilirliği ve zihinsel ulaşılabilirliği devreye girer. Ziyaretçinin müzeye özel aracı ya da toplu taşıma ile rahat ulaşım ulaşamaması; aynı şekilde müzede sergileme, etiket bilgilerinin anlaşılabilirliği, dinlenme alanları, hizmet alanları, müze personelinin tavrı, müzenin kalabalıklığı ya da tenhaliği gibi birçok unsur müze ziyareti sırasındaki deneyimini etkileyecektir.

Müze ziyaretçilerinin profili kadar müzeyi ziyaret etmeyenlerin profili de önemlidir. Müze bu kişilerin müzeyi neden ziyaret etmediklerini araştırmalıdır. Çünkü bu kişilerin müzeyi ziyaret etmemelerinin nedeni müzenin konusuna ilgisiz olmalarından değil de müzenin onlar için fiziksel ya da zihinsel olarak ulaşılmaz olması olabilir. Örneğin engelliler müzede gerekli düzenlemeler yapılmadığı (veya olduğundan haberdar olmadıkları) için müzeyi ziyaret etmiyor olabilirler ya da çocuklu aileler müzede çocukları ile rahat edemeyeceklerini düşündükleri için gelemiyor olabilirler. Müzeyi ziyaret etmeyenlere ulaşım beklentilerini öğrenmek tabiki ziyaretçi verilerini ve anketlerini incelemekten çok daha zordur. Fakat bunun için online anketler, odak grup çalışmaları ve daha önce yapılmış başka araştırmalardan yararlanılabilir. Bunun için hedef kitlenin yanısıra potansiyel hedef kitlelerin ve bu kitlenin muhtemel ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edilmesi, bu eksikliklerin giderilmesi ve bu konuda iletişim çalışmalarının yapılması gerekir.

Müze ziyaretinden sonra ziyaretçinin aklında kalanlar da ve müze hakkında edindiği fikir de deneyimin bir parçasıdır. Müzeden aldığı bir hediyelik eşyanın hatırlattığı deneyim, müzede edindiği bilgi ve tecrübe ve müze hakkındaki kanaati, kişinin müzeye karşı bundan sonraki tavrını etkileyecektir. Yaşadığı deneyim sonucunda kişide müze hakkında olumlu bir algı oluşursa sonraki etkinlikleri ve müze hakkındaki haberleri takip edecek, başkalarına tavsiye edecektir. Müze bu kişiler ile temasını ziyaretten sonra da sürdürebilmelidir.

Türkiye devlet müzeleri marka ve markalaşma ekseninde incelendiğinde çağrı yakalama çabası içinde olsalar da personel kadroları ile görev ve yetkilerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Oluşturulan kadrolar eserlerin korunması ve üzerine araştırma yapılması ile ilgili bu eserlerin ve genel olarak müzenin iletişiminin yapılması herhangi bir personelin görev ve yetkilerine yansıtılmamıştır.

İletişime en yakın olduğu düşünülebilecek kavram olan tanıtım, eserlerin tanıtımı olarak sadece “müze uzmanı” kadrosunun diğer birçok görevi arasında yer almaktadır. Asli görevi eserler ile ilgili olan müze uzmanının ayrıca bu eserlerin tanıtımını da hakkıyla gerçekleştiremeyeceği kolayca tahmin edilebilir ve görünen de budur.

İletişimin sadece bir işlevi olan tanıtımın dahi çok kısıtlı yer bulabildiği yönetmelikte iletişim fonksiyonu ve sorumluluğuna değinilmemiş olması, Türkiye devlet müzelerinin ziyaretçi sayıları ve müzede gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri açısından dünyadaki diğer birçok müzenin gerisinde kalmasının en temel sebeplerinden biridir.

“Ulusal Nitelikte Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Yönetmelik”, devlet müzelerinin izleyicileri ile iletişimi ve müzenin işletmesi açısından bir ilerleme olarak değerlendirilebilir. “İşletme” ve “pazarlama” fonksiyonları bu yönetmelik ile devlet müzelerinde yer bulabilmiştir. Müzenin “interaktif bir ortam” olarak tanımlanması ile “iletişim ve işletme” konularına önem verilerek “işletme müdürü” ve başlısı olarak “pazarlama ve tanıtım servisi” kadroları oluşturulmuştur. Fakat; hali hazırda yönetmelikte öngörülen modelin tam olarak işlediği hiçbir devlet müzesinin olmaması, sistemin işletilebilirliği hakkında tam bir fikir edinebilmeyi imkânsız kılmaktadır.

Değişen yönetmelikler ile müzeciliğe yeni bir soluk getirme çalışmalarına karşın; kendi personelini seçemeyen, en küçük ihtiyacı için bile bakanlık onayına ihtiyaç duyan devlet müzelerinde bürokrasinin işleri, yavaşlatan etkisi görülmektedir. Devlet müzeleri kendi kendilerini yönetememekte, yaratıcı, cesur ve proaktif davranmamaktadırlar.

Devlet müzelerindeki imkânsızlıkları ve bürokrasiyi aşmak için atılan cesur adımlardan biri “TÜRSAB İstanbul Arkeoloji Müzeleri Gelişim Projesi”dir. Bu proje

ile Bakanlık potansiyeli açığa çıkmamış bir müzeyi; özel bir kurum yardımıyla “marka” haline getirmeyi hedeflemektedir.

Bu işbirliği kapsamında TÜRSAB öncelikle, İstanbul Arkeoloji Müzeleri için bir kurumsal kimlik çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışma kapsamında müze için bir logo oluşturulmuştur (bkz: Şekil ). Müze kafeteryası, hediyelik eşya dükkânları ve kitap dükkânı yenilenerek, bu alanlardan elde edilecek gelirin tamamı müze için harcanmak üzere faaliyete geçirilmiştir.

TÜRSAB İstanbul Arkeoloji Müzeleri Gelişim Projesi il devlet müzelerindeki bürokrasi, personel yetersizliği ve işletme alanındaki uzman eksikliği giderilmeye çalışılmakta ve belirli noktalarda başarıya ulaşılmaktadır. Bu işbirliği sayesinde müzenin basılı ve görsel medyada daha fazla yer alması sağlanmış, internet sitesi oluşturulmuş ve müze hizmet alanları yenilenmiştir. Fakat bu uygulama kalıcı değil geçici bir çözümdür. Müzenin giderilen eksiklikleri işbirliğinin sona ermesi ile yeniden ortaya çıkacaktır. Müzede müze işletmeciliğinde uzman personel istihdam edilmiyor olması devlet müzelerinin ortak ve yapısal bir sorunudur. Aynı şekilde devlet müzelerinin tek bir merkezden idare ediliyor olmaları ve bürokratik işlemlerin fazlalığı işleri yavaşlatmakta, hantallığı artırmaktadır. Oysaki **özel müzeler** geliştirdikleri projeler için kaynak araştırabilmekte, faaliyet alanlarına uygun ve birlikte çalışmak istedikleri kişileri seçebilmekte, istedikleri kadroları ve departmanları oluşturabilmekte, kurdukları işbirlikleri ile bu projeleri gerçekleştirebilmektedirler. Bu bağlamda özel müzelerle rekabet edebilmeleri bunun için de çağdaş müzecilik anlayışına uygun olarak yönetilmesi gereken devlet müzelerinin **özerkleşmesi** bir çözüm olabilir. Bakanlık müzeler iç işlerinde özgür bırakmalı, sadece bir denetim makamı haline gelmelidir. Devlet müzelerinin en önemli gelir kaynağı olan devletten gelen para da performans bazlı olarak dağıtılabılır. Müzenin ulaştığı ziyaretçi sayısı, gerçekleştirdiği etkinlik ve sergi sayısı, yapılan bilimsel araştırmaların kapsamı gibi konular dikkate alınarak belirlenecek performans katsayısı teşvik edici olacaktır. Bu da müzenin sunduğu deneyim ve sunduğu bilginin niteliksel ve niceliksel olarak iyileşmesini beraberinde getirecektir. Bu tez kapsamında bir öneri olarak ortaya konulan devlet müzelerinin özerkleşmesi konusu ayrı bir tez konusu olarak ele alınabilir.

Devlet ya da özel olsun bütün müzeler toplum yararı ve topluma hizmet etmek için vardır. Bu nedenle bir müzenin faaliyetlerinin ölçülenmesindeki en temel veri “yaşattığı” deneyimdir. Deneyimin ölçümlenebilmesi ziyaretçinin tanınm, yaşattığı deneyimi hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerine göre düzenlerken bir kılavuz olarak markaya ihtiyaç duyacaktır. Marka değerlerini belirleyen, bir marka mesajı oluşturan, marka ikonlarını marka değerleri ve vermek istediği mesaj ışığında şekillendiren müze hedef kitlesi ile tutarlı ve sürekli bir iletişim sağlayacaktır. Bunun için müze, markasını oluşturmakla kalmamalı, hedef kitlesindeki marka algısını düzenli olarak ölçmeli, marka algısı ile markasının tutarlı olup olmadığını, eğer tutarlı değilse bunun nedenlerini belirlemeli yani markasını yönetmelidir.

## **EK 1: Müzeler İç Hizmet Yönetmeliği**

### **Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği**

*(Bu mevzuat sayfaları Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından derlenmekte ve güncellenmektedir.)*

**(Bakanlık Makamının 30/04/1990 tarih ve 1578 sayılı onayıyla yürürlüğe girmiştir)**

#### **Birinci Bölüm - Amaç - Kapsam, Dayanak**

##### **Amaç ve Kapsam**

**Madde 1-** Bu Yönetmeliğin amacı, Kültür Bakanlığı, Anıtlar ve Müzeler Genel Müdürlüğüne bağlı müzelerin görevlerini, işleyişini, personelin nitelikleri ile görevlerini belirtmektir.

##### **Dayanak**

**Madde 2-** Bu Yönetmelik Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkındaki 3046 sayılı Kanununun 37 nci maddesi ile Kültür bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 354 sayılı KHK'nin 379 sayılı KHK ile değişik 10. Maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

##### **Tanımlar ve Kısaltmalar**

**Madde3-** Bu Yönetmelikte geçen;

a) **“Bakanlık”**; Kültür Bakanlığını,

b) **“Genel Müdürlük”**; Anıtlar ve Müzeler Genel Müdürlüğünü,

c) **“Müze”**; Kültür Bakanlığının Anıtlar ve Müzeler Genel müdürlüğüne bağlı müzelerini,

ç) “Müdür”; Müze Müdürlerini,

d) “Müze Uzmanı”; müzede görevli arkeolog ve müze araştırmacılarını,

e) “Kültür Varlığı”; 2863 sayılı “Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu” kapsamına giren varlıkları,

f) “Eser”; kültür varlığını, ifade eder.

## İkinci Bölüm - Genel Hükümler

### Müzenin Tanımı

**Madde 4- Müze:** Kültür varlıklarını tespit eden, ilmi metotlarla açığa çıkaran, inceleyen, değerlendiren, koruyan, tanıtan, sürekli ve geçici olarak sergileyen, halkın kültür ve tabiat varlıkları konusundaki eğitimini, bedii zevkini yükselten, dünya görüşünü geliştirmede tesirli olan daimi kuruluştur.

### Müzenin Faaliyetleri

**Madde 5-** Her müzede, 4 üncü maddedeki müze tanımı kapsamında, kendi alanı ile ilgili ilmi, eğitim, teknik ve yönetim hizmetlerini başarı ile uygulamak, yürütmek ve yurt kalkınmasına yardımcı olmak amacıyla;

a) Mevcut eserlerle, mümkün olduğu ölçüde kronolojik bir sistem içinde ilmi teşhir yapılır.

b) Depolardaki eserler sağlıklı bir şekilde korunur, depolar ilmi çalışmalarına imkan verecek şekilde düzenlenir.

c) Kadrosunda bulunan uzman elemanları ile taşınır ve taşınmaz kültür varlıkları üzerinde ilmi araştırmalar yapılır, tanıtılması sağlanır.



ç) Müzede ve müze dışında eğitici kurslar, konferanslar, geziler düzenlenir. Çevrenin kültür hayatının geliştirilmesine, kültürel ve turistik değerlerimizin halka tanıtılmasına, eski eser sevgisinin uyandırılmasına, eski eser kaçakçılığı, tahrip ve gizli kazılarla yurdun milli değerlerini yok edici faaliyetlerin önlenmesine çalışılır.

d) 2863 sayılı Kanun kapsamına giren korunması gerekli taşınır kültür varlıklarının müzelere kazandırılması için gerekli tedbirler alınır.

e) 2863 sayılı Kanun kapsamına giren taşınır ve taşınmaz kültür varlıklarının korunması ve değerlendirilmesi sağlanır.

f) Görev verildiği takdirde, 2863 sayılı Kanun kapsamına giren taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tespit çalışmaları yapılır, tescil ile ilgili belgeler hazırlanır.

#### **Aylık Toplantılar ve İşbölümü**

**Madde 6-** Müzede, çalışmaların düzenli bir şekilde ve personelin görüşleri de tespit edilerek işbirliği içinde yapılması için, her ayın birinci haftası içinde, müdürün başkanlığında bir toplantı yapılır. Geçen bir ay içindeki çalışmalar gözden geçirilerek, gerçekleştirilen ve gerçekleştirilemeyen faaliyetler sebepleri ile değerlendirilir.

Gelecek ayın çalışma programı ve işbölümü yapılır. Buna göre;

a) Müzede personel yetersizliği olsa bile her görevin mutlaka bir sorumlusu bulunur. Müze personelinin her biri bu yönetmelikle ve müze idaresince yazılı olarak yapılan iş bölümüne göre kendisine verilen görevleri eksiksiz yapmaya mecbur olup, yapmadığı takdirde sorumludur.

b) Aylık toplantı sonuçları bir tutanakla tespit edilir. Üçer aylık uygulama ve izleme sonuçları Genel Müdürlüğe bildirilir.

#### **Güvenlik Önlemleri**

**Madde 7-** Müzedeki eserlerin ve diğer ayniyatın güvenliği için aşağıda belirtilen tedbirler alınır :

a) Müze teşhir salonları ile vitrin ve depo anahtarları müdürün veya müdür yardımcısının, yoksa müdürün belirleyeceği bir uzmanın sorumluluk ve muhafazası altında mühürlü bir dolapta veya kasada bulundurulur. Vitrinler ve depo kapıları; bu vitrin ve depolardan sorumlu uzmanın başkanlığında, müdür tarafından görevlendirilecek bir eleman ile birlikte mühürlenerek tutanakla kapatılır ve açılır. Zorunlu hallerde teşhir salonları, depo ve vitrinler bir komisyon marifetiyle açılır ve kapatılır. Bu işlem bir tutanakla tespit olunur.

Büroların anahtarları da müdür tarafından belirlenecek bir eleman sorumluluğunda ayrı bir dolapta muhafaza edilir.

b) Bakanlığın izni olmadan eser, Valiliğin izni olmadan başka bir ayniyat müzeden dışarı çıkarılamaz.

c) Müzenin kapanışından sonra müzede, yalnız nöbet görevi bulunan müze personeli bulunur. Bunların dışında müdür izni olmadan hiç kimse müzeye giremez.

ç) Müze ziyaretçilerinin müzeyi ziyaretlerinden önce, yandaki çanta ve benzeri eşyalar, müze girişindeki görevli personel tarafından bagaj numarası verilerek teslim alınır.

d) Adaylığı kaldırılmamış olanlar ile yardımcı hizmetler sınıfına mensup personele zimmetle müzelik eser teslim edilemez. Zorunlu hallerde Bakanlığın izni ile görüşüne göre işlem yapılır.

## **Üçüncü Bölüm - Görevliler ve Görevleri**

### **Müze Müdürü**

**Madde 8-** Müdür, üniversitelerin arkeoloji, prehistorya, sanat tarihi, etnoloji, antropoloji, sümeroloji, hititoloji, klasik filoloji, klasik şart dilleri, tarih ve müzecilik çalışmalarında bunlara yardımcı bilim dallarından mezun olup, en az 8 yıl (1. ve 2.

Derece Müze Müdürlüğü için 10 yıl) devlet memurluğu yapmış olan, başarılı elemanlar arasından seçilir.

**Müdürün görev ve yetkileri :**

- a) Müzede mevzuata göre, planlı bir çalışma ve işbölümü yapar; personelin eğitilmesini ve hizmet içinde yetişmesini sağlar. Çalışmalarını uzman personelin yardımı ile yürütür ve işin sağlıklı yapılması için takip ve kontrol eder.
- b) 5 inci maddede belirtilen müzecilik faaliyetlerini, birim içi ve dışı imkanlardan azami derecede yararlanarak gerçekleştirir.
- c) Her yıl Mayıs ayının sonuna kadar bir yıl sonraki çalışma programını ve müze bütçesini hazırlar ve Bakanlığa gönderir.
- ç) Taşınır ve taşınmaz kültür varlıklarının korunmasından birinci derece sorumludur.
- d) Bakanlıkça yetki verildiği takdirde, yardımcısı bulunan müzelerde ita amirliği, bulunmayanlarda ise, tahakkuk memurluğu görevini yürütür.
- e) Yıllık istatistik bilgilerin sağlıklı tespitini ve Ocak ayı içinde Bakanlığa gönderilmesini sağlar.
- f) Bölüm sorumluları ile birlikte salonları, depoları ve bağlı birimleri inceler ve kontrol eder, görülen noksanlıkların giderilmesini sağlar.
- g) Personelin göreve devamını, çalışmalarının verimli olmasını, işbirliğini ve disiplinini sağlar.
- h) Geçici olarak görev yerinde bulunamadığı zamanlarda görevini yardımcısı, yardımcısı bulunmayan müzelerde bu görevin müdürün belirleyeceği bir uzman eleman tarafından vekaleten yürütülmesi için teklifte bulunur.
- ı) Çevredeki gizli kazılara ve eski eser kaçakçılığına karşı, amirleri ile de işbirliği

yaparak, mümkün olan önlemlerin alınmasını ve kontrol edilmesini sağlar.

i) Müze bağlı birimlerde hırsızlığa, yangına sabotajlara karşı gerekli önlemleri alır ve aldırılmasını sağlar.

j) Gerektiğinde, define arama isteklerinde yer tetkiki yapar, izin verilen define kazılarında Bakanlığı temsil ve kazıya başkanlık eder, ekspertiz komisyonlarına katılır.

k) Bakanlıkça verilecek diğer görevleri yapar.

### **Müze Müdür Yardımcı**

**Madde 9-** Müdür için aranan nitelikler Yardımcısı için de aranır.

### **Müdür Yardımcısının Görev ve Yetkileri :**

a) Müdüre bütün görevlerinde yardımcı olur.

b) Müdürün bulunmadığı zamanlarda, görevleri müdür adına yürütür. Özel bir talimat verilmedikçe vekalet ettiği sürede müdürün, personelin nakil ve ataması dışındaki, bütün yetkilerini kullanır.

c) Müdür tarafından verilen işleri, verilen yetkilere göre yürütür.

ç) Personelin nöbet ve fazla mesai cetvellerini düzenler, ilgililere tebliğ eder, bir nüshasını ilan tahtasına astırır.

d) Yazışma, evrak kayıt dosyalama ve arşiv işlerinin düzenli yürütülmesini sağlar.

e) İstatistik bilgilerin sağlıklı tespit edilmesini sağlar, kontrol eder.

f) Harcamaları ve tahakkuk evrakını kontrol eder, ödemelerin tasarruf ilkelerine göre ve zamanında yapılmasını sağlar. Yetki verilmesi halinde tahakkuk memurluğu

görevini yapar.

**g)** Personelin göreve devamlarını, imza cetvellerini kontrol ederek devamsızlık gösterenler hakkında önlem alınmasını sağlar.

**h)** İstatistikler, sicil raporları, çalışma raporları, izinler, diğer özlük işleri ve ayniyatın sayımı gibi periyodik faaliyetlerin evrakının zamanında hazırlanmasını ilgili yerlere gönderilmesini sağlar.

**ı)** Ayniyatın (eser, kitap, eşya tüketim malzemesi) zamanında kaydı, depolanması, iyi korunup kullanılması için gerekli tedbirleri alır.

**i)** Gerektiğinde, define arama isteklerinde yer tetkiki yapar, izin verilen define kazılarında Bakanlığı temsil ve kazıya başkanlık eder, ekspertiz komisyonlarına katılır.

## **Müze Uzmanı**

### **Madde 10- Uzmanın Görevleri**

**a)** Taşınmaz kültür varlıklarının korunmasını, tanıtılmasını, yayınlanmasını, kontrolünü sağlar; kazı ve araştırmalarda heyet üyeliği veya temsilciliği yapar.

Taşınır kültür varlıklarının müzelere kazandırılması, tasnifi, tescili, envanteri, katalog fişlerinin düzenlenmesi, sergilenmesi, depolanması, korunması, mekanik temizliği, tanıtımı, yayımı, güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

**b)** Müdürün görevlendirilmesi ile ilmi araştırma yapanlara, Devlet misafirlerine, gruplara, özel ziyaretçilere müzede ve bağlı birimlerde rehberlik, özel izne tabi film ve fotoğraf çekenlere refakat eder.

**c)** Define arama isteklerinde yer tetkiki yapar, izin verilen define kazılarında Bakanlığı temsil ve kazıya başkanlık eder.

- ç)** Mevzuatına göre ve müdürün görevlendirmesiyle; ruhsatlı eski eser ticarethanelerini, kültür varlığı koleksiyonlarını, Bakanlıkça görevlendirildiklerinde özel müzeleri denetler. Ekspertiz komisyonlarında görev alır.
- d)** Müzenin sergi, kurs, seminer, konferans gibi kültürel ve eğitim faaliyetlerinde yer alır.
- e)** Mesleki, ilmi yayınları izler, müzeye kazandırılmasına ve inceledikleri yayınların diğer uzman personele tanıtılmasını çalışır.
- f)** Müdürün belirlemesi ile sayım, devir-teslim, değerlendirme gibi komisyonlarda görev alır.
- g)** Eserlerin sağlık durumunu sürekli izler ve laboratuvarında müdahale edilmesi gerekenleri idareye rapor eder.
- h)** Müzenin kütüphanecisi ve fotoğrafçısı yoksa, müdürün görevlendirmesi halinde bu görevleri yürütür.
- ı)** Resmi tatil günlerinde ve mesai saatleri dışında müze idaresince verilecek nöbet ve fazla mesai görevlerini yürütür.
- i)** GİH sınıfı personelinin yeterli bulunmadığı müzelerde uzman personel idarece verilecek bu sınıf personelin görevlerini de yüklenir.
- j)** Kendisine teslim edilen eserlerini bakım ve muhafazasını sağlar.
- k)** Görev verildiği takdirde 2863 sayılı Kanun kapsamına giren taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tespit çalışmalarını yapar, tescille ilgili belgeleri hazırlar.
- l)** İmkanlar dahilinde, kendi branşı ile ilgili eserler üzerinde ilmi çalışmalar yapar.

### **İhtisas Kütüphanesi**

**Madde 11-** Müzede imkan dahilinde ihtisas kütüphanesi kurulur. Kütüphaneci kadrosu bulunmayan müzede, bu görev müdürün görevlendireceği bir uzman ve memur tarafından yürütülür.

#### **Kütüphanecinin görevleri :**

- a) Kütüphaneyi düzenli, temiz ve bakımlı tutar.
- b) Kitapların kaydı, tasnifi, ciltlenmesi, kitap ve makalelerin katalog fişlerini hazırlar.
- c) İdarenin belirleyeceği şartlarla kitapların personele ödünç verme işlemlerini ve iadelerini takip eder.
- ç) Süreli yayınları fişlerine kaydederek izler, noksanlarını tamamlar ve cilt birliği sağlananları ciltleterek kaydeder.
- d) Okuyucu ve araştırmacıların kütüphaneden yararlanmasına yardımcı olur.
- e) Gerekli neşriyatın takibi ve temini ile yeni gelen kitapların sergilenerek tanıtılmasını sağlar.
- f) Kitapların yıllık sayımı ile sayım ve icmal cetvellerini düzenler.
- g) Kütüphanedeki kitapların bakım ve muhafazasını sağlar.

### **Fotoğraf Arşivi**

**Madde 12-** Müzede imkan dahilinde, fotoğraf arşivi kurulur. Müzenin kadrolu fotoğrafçısı yoksa müdür tarafından fotoğrafçı olarak bir personel görevlendirilir.

#### **Fotoğrafçının görevleri :**

- a) Kazı, araştırma ve tespit-tescil çalışmaları için görevli ekibe fotoğrafçı olarak katılır.

b) Fotoğrafhanedeki tüketim malzemelerini ve sarflarını gösterir defter ve evrak kayıtlarını tutar.

c) Fotoğrafhaneyi ve malzemesini düzenli ve bakımlı bulundurur.

ç) Fotoğrafhaneden film alımı ve fotoğraf tabı, müdür veya yardımcısının imzalayacağı istek formu ile yapılır. Müzenin işleri dışında fotoğrafhaneden ve malzemesinden başkalarını yararlandırmaz.

d) Müzede negatif ve slayt arşivi yapar , kullanılan her film yıkandıktan sonra arşiv defterine sıra numarası verilerek, yer zaman ve kimlik belirtilerek kaydedilir.

e) Fotoğrafçı, makine, alet ve malzemedeki görülecek arıza ve ihtiyaçları zamanında idareye bildirir. Bunların bakımı ve korunmasını sağlar.

Yılsonunda fotoğrafhanede bir komisyonca sayım yaptırılır. Kaydedilen, sarf edilen ve arşive giren malzemenin, fire nispeti de dikkate alınarak, sağlanması yapılır ve durum tutanakla belirtilir.

Fotoğrafhaneden fotoğraf makinası, müdür veya yardımcısının izni ile resmi işler için senet karşılığı verilir. Fotoğraf makinası verilirken ve teslim alınırken muayene edilir, zarar görmüşse sorumlusuna tazmin ettirilir.

### **İç Hizmetler Şefinin Görevleri :**

**Madde 13-** Müzedeki şef, iç hizmetlerin düzenli yürütülmesi için memur ve Yardımcı Hizmet Sınıfı personelin amiri durumundadır. Müzenin güvenliği, bakımı, temizliği, yangından korunması, sabotajları önleme, sivil savunma hizmetleri, sağlık tesislerinin ve sıhhi tesisatın çalışır durumda bulundurulması, sosyal tesislerin işlerliği, amiri bulunduğu personelin nöbet ve mesai hizmetinin aksamadan yerine getirilmesi ile görevlidir.



## **Dördüncü Bölüm - Diğer Hükümler**

### **Ayniyat İşleri**

**Madde 14-** Müzenin ayniyat işleri, Ayniyat Talimatnamesi ve ilgili diğer mevzuat doğrultusunda ayniyat/ambar memuru tarafından yürütülür.

Hangi yolla müzeye mal edilirse edilsin, ayniyata (eşya, eser, kitap) teslim makbuzu kesilir. Makbuzu kesen ayniyat memuru, müze idaresinin tasvibi ile söz konusu ayniyatı ilgisine teslim eder, belgelerini dosyasında muhafaza eder. Ayniyat Tesellüm Makbuzlarına müteselsil olarak cilt numarası verilerek muhafaza edilir.

Ayniyatın zimmeti ayniyat/ambar memuruna ait olup, Sayıştay'a hesap vermek üzere bağlı olduğu ayniyat saymanına karşı sorumlu olmakta birlikte müdürün emri ve yönetimi altındadır.

### **Emanete Alma**

**Madde 15-** Değerlendirilmek üzere müzeye teslim edilen kültür varlıklarının emanete alındığına dair müteselsil numaralı teslim belgesi düzenlenir. Bu belgede, teslim alınan objelerin kısa tanımı yapılır.

### **Evrak Arşivi**

**Madde 16-** Müzenin evrak arşivi dosyalama sistemine göre düzenli ve bakımlı bulundurulur. Açıkta evrak bulundurulmaz. Evrak kayıt defterinde cevap haneleri kapatılmış olan evrak listesi 15 günde bir çıkarılarak müze idaresine verilir.

Müzedede Bulundurulması Gereken Defterler

### **Madde 17- Müzede;**

- a) Demirbaş eşya esas defteri,
- b) Eser envanter defterleri (Arkeolojik ve Etnoğrafik Eserler ile Sikkeler için ayrı),
- c) Kitap kayıt defteri,

- c) Teftiş defteri,
- d) Gelen evrak kayıt defteri,
- e) Giden evrak kayıt defteri,
- f) Evrak zimmet defteri,
- g) Posta zimmet defteri,
- h) Bütçe giderleri ve ödeme emirleri defteri,
- ı) Mutemet avans defteri,
- i) Kadro ve maaş defteri,
- j) Tüketim maddeleri için ambar defteri, bulundurulur.

### **Tatil Günleri Ziyarete Açık bulundurma**

**Madde 18-** Tatil günlerinde, müzeler ve bağlı birimleri ziyarete açık bulundurulur. Bu durumda yeteri kadar personele fazla mesai yaptırılır.

Dini bayramların ilk günü, müzeler öğleye kadar ziyarete kapalı tutulur.

Pazartesi günleri, genel temizlik için teşhir salonları ziyarete kapatılır (Topkapı Sarayı Müzesi Salı günü). Ziyaretçinin yoğun olduğu turizm mevsiminde bazı müzeler ve bağlı birimleri Genel Müdürlük izni ile temizlik günlerinde de ziyarete açılabilir veya ziyarete kapatılma günleri değiştirilebilir.

Fazla mesai gün ve saatleri ile personelini gösterir cetveller müze idaresince aylık olarak önceden düzenlenir ve personele duyurulur. Tatil günü mesaisindeki amirin kim olduğu da bu cetvellerde gösterilir.

### **Eser Envanteri, Katalog Fiş ve Teşhir Planı**

**Madde 19-** Müzelik değerdeki taşınır kültür varlıkları Ayniyat Talimatnamesi uyarınca Eser Envanter Defteri'ne kaydedilir. Kayıt işleri geciktirilmez. Müzeye giren eserin envanter işlemi en geç bir ay içerisinde yapılır.

İlmi çalışmalar için eserlerin ikişer nüsha ve fotoğraflı katalog fişleri düzenlenir. Fiş standardı Bakanlıkça tespit edilir.

Teşhirdeki eserlerin yerlerini ve envanter numaralarını gösterir bir teşhir planı hazırlanır.

### **Eser Depoları ve Etütlük Eserler**

**Madde 20-** Eser depoları, bulma kolaylığı sağlayacak şekilde düzenli ve tasnifli olur. Yapılan tasnife göre eserlerin listeleri düzenlenir veya depo yardımcı defteri tutulur. Müzeliğe değerde olmadığından envanter edilmemiş, etütlük olarak korunmaya alınmış eserler de, müzeye geliş şekli, yeri ve zamanını gösteren etiketleriyle tasnif edilmiş olarak depolanır.

### **Görev ve Sorumluluk**

**Madde 21-** 3 üncü bölümde ünvanları belirtilenler ile şef, memur, ambar memuru, daktilograf, teknisyen, teknisyen yardımcısı, şoför, güvenlik görevlisi, bekçi, itfaiyeci, bahçıvan, aşçı, hizmetli ve benzeri ünvanlarda görevli personel; mevzuatına ve idarece yapılan işbölümüne göre verilen görevleri ve memuriyet sınıfının gerektirdiği bütün işleri yapmakla görevli ve görevlerini yerine getirmekte sicil ve disiplin amirlerine karşı sorumludurlar.

### **Bu Yönetmelikte Yer Almayan Hususlar**

**Madde 22-** Bu Yönetmelikte yer almayan hususlarda genel hükümlere göre işlem yapılır.

### **Beşinci Bölüm - Kaldırılan Hükümler, Yürürlük ve Yürütme**

#### **Kaldırılan Hükümler**

**Madde 23-** 24.10.1989 gün ve 6335 sayılı onayla yürürlüğe giren “Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği” yürürlükten kaldırılmıştır.

#### **Yürürlük**

**Madde 24-** Bu yönetmelik Bakanın onayı tarihinde yürürlüğe girer. **Yürütme**

**Madde 25-** Bu Yönetmelik hükümlerini Kültür Bakanlığı Yürütür.

**EK 2: Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik**

**Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve**

**Görevleri Hakkında Yönetmelik**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

**Amaç**

**Madde 1** —Bu Yönetmeliğin amacı, ulusal nitelikli müzelerde müze başkanlığının kuruluşu, örgütlenmesi ile görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemektir.

**Kapsam**

**Madde 2** —Bu Yönetmelik, ulusal nitelikli müzelerde müze başkanlığının kurulmasına, örgütlenmesine, görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesine ilişkin esasları kapsar.

**Dayanak**

**Madde 3** —Bu Yönetmelik, 21/7/1983 tarihli ve 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununun Ek 2 nci maddesinin (b) bendine dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**Madde 4** —Yönetmelikte geçen;

Kanun: 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununu,

Bakanlık: Kültür ve Turizm Bakanlığını,

Genel Müdürlük: Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğünü,

Başkanlık: Müze başkanlığını,

Başkan: Müze başkanını,

Ulusal nitelikli müze: Ulusal kültür mirasını bilimsel yöntemlerle toplayan, koruyan, onaran, sınıflandıran, tanıtan, sergileyen, kültürel, eğitsel ve bilimsel etkinlik

faaliyetleri ve kurumsal ilişkilerle toplumla iletişim ve etkileşim içinde bulunan, coğrafi konum, koleksiyonların içeriği ve genişliğine göre Bakanlıkça belirlenen hizmet birimlerini,

Koleksiyon: Müzenin envanter defterlerine kayıtlı kültür varlıkları ile milli mücadele ve Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşuna ait tarihi değer taşıyan belge ve eşyalar, Mustafa Kemal Atatürk'e ait şahsi eşya, evrak, kitap, yazı ve benzeri taşınırların tümünü,

Eser: Taşınır kültür varlıklarını ifade eder.

## **Kuruluş**

**Madde 5** —Ulusal nitelikli müzelerde, Genel Müdürlüğe bağlı müze başkanlığı kurulur. Müze başkanlığı; müze başkanı, müze müdürü, işletme müdürü ile bunlara bağlı servislerden ve müze kurulundan oluşur.

Ulusal nitelikli müzeler ile bağlı müzeler Bakanlıkça belirlenir.

Müze ve işletme müdürlüklerinde hizmetlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde yürütülmesi amacıyla en alt birim olarak servisler oluşturulur. Hizmet gereklerine göre servislerin sayısını artırmaya, kaldırmaya veya bağlı olduğu müdürlüğü değiştirmeye Bakanlık yetkilidir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Müze Başkanlığının Görev ve Yetkileri**

Müze başkanı ve görevleri

**Madde 6** —Müze başkanı, üniversitelerin dört yıllık eğitim veren arkeoloji, sanat tarihi, antropoloji, etnoloji, iktisat, işletme, kamu yönetimi gibi bölümlerinden mezun olan ve en az iki yılı Bakanlıkta olmak üzere toplam on yıl Devlet memurluğu yapanlar arasından Bakanlıkça atanır.

Müze başkanı, başkanlığın en üst amiridir ve müze başkanlığını temsil eder.

Müze başkanı, Kanun ve bu Yönetmelikte kendisine verilen görevlerini, Bakanlığın direktif, amaç ve politikalarına, yıllık programlara ve mevzuata uygun olarak yürütmek, başkanlığın faaliyetlerinin eşgüdüm ve denetimini yapmak, ulusal ve

uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde müzeyi temsil etmekle görevli ve Genel Müdürlüğe karşı sorumludur.

Müze başkanı, müze mekanlarının bir yıldan uzun olmayan kısa süreli kullanma taleplerini değerlendirir ve sosyal, kültürel veya turizm konulu, bilimsel veya eğitsel amaçlı faaliyetlerden uygun bulduklarına kısa süreli kullandırma kararı verir.

Müze başkanı, hizmetlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla gerekli tedbirleri alır.

### **Müze müdürü ve görevleri**

**Madde 7** —Müze müdürü, üniversitelerin dört yıllık eğitim veren arkeoloji, prehistorya, sanat tarihi, etnoloji, antropoloji, sümeroloji, hititoloji, klasik filoloji, klasik şark dilleri, tarih bölümlerinden mezun olan ve en az iki yılı Bakanlıkta olmak üzere toplam sekiz yıl Devlet memurluğu yapanlar arasından Bakanlıkça atanır.

Müze müdürü, başkanlığın müzecilik faaliyetlerini yürütmek, Kanun ve bu Yönetmelikte verilen görevler ile başkanlıkça verilen diğer görevleri mevzuata ve talimatlara uygun olarak yapmak, müdürlüğe bağlı servis ile personelinin eşgüdüm ve denetimini sağlamakla görevli ve başkana karşı sorumludur.

### **İşletme müdürü ve görevleri**

**Madde 8** —İşletme müdürü, üniversitelerin dört yıllık eğitim veren kamu yönetimi, hukuk, işletme, iktisat ve maliye gibi bölümlerinden mezun olan ve en az iki yılı Bakanlıkta olmak üzere toplam sekiz yıl Devlet memurluğu yapmış olanlar arasından Bakanlıkça atanır.

İşletme müdürü, başkanlığın işletmecilik faaliyetlerini yürütmek, Kanun ve bu Yönetmelikte verilen görevler ile başkanlıkça verilen diğer görevleri mevzuata ve talimatlara uygun olarak yapmak, işletme müdürlüğüne bağlı servis ile personelinin eşgüdüm ve denetimini sağlamakla görevli ve başkana karşı sorumludur.

### **Müze kurulu**

**Madde 9** —Müze kurulu, müzenin bulunduğu yerdeki üniversitelerin ilgili bölümlerinden en az iki öğretim üyesi, sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve

belediyelerden birer temsilci ve müzeye bağıştta bulunanlar arasından olmak üzere Bakanlıkça uygun görülen en az yedi kişiden oluşur. Müze kurulu, kendi arasından bir başkan seçer.

Kurul üyelerinde Kanuna aykırılık veya taksirli suçlar ile kısa süreli hapis cezasına seçenek yaptırımlara çevrilmiş veya ertelenmiş hükümler hariç olmak üzere, altı aydan fazla hapis veyahut affa uğramış olsalar bile Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla, basit ve nitelikli zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya kaçakçılık, resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, Devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunmamak şartı aranır. Kurul üyesi iken bu suçlardan dolayı kesinleşmiş mahkumiyeti tespit edilenlerin üyeliğine Bakanlıkça son verilir.

Müze kurulu, müzenin işleyişine dair her yıl düzenli olarak rapor hazırlar. Bakanlık bu raporları değerlendirmeye almak zorundadır.

Kurul üyelerinin görev süresi üç yıldır. Süresi biten üyeler yeniden seçilebilir. Üyeliği süre bitmeden sona erenlerin yerine kalan süre için üye seçilir.

Müze kurulunun sekreteryaya hizmetleri Başkanlıkça yürütülür.

### **Müze kurulunun görevleri**

**Madde 10** —Müze kurulu aşağıdaki görevleri yürütür:

- a) Müze başkanlığınca hazırlanacak, yıllık ve beş yıllık koruma ve geliştirme projesine esas olmak üzere, müze için mekansal, fiziksel ve tematik gelişim, vizyon, eser, koleksiyon korunması ve geliştirilmesi, tanıtım ve teşhir gibi konularda görüş bildirmek.
- b) Koruma ve geliştirme projesi kapsamında uygulamaları denetlemek, proje uygulamalarında görülen aksaklıkların giderilmesi ve alınacak tedbirler konusunda Başkanlığa önerilerde bulunmak.
- c) Müzenin tanıtımını yapmak ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yaparak müzenin tanıtımı konusunda toplumsal ve kurumsal düzeyde etkinlikler düzenlenmesine yardımcı olmak.

d) Müze için bağış toplamak ve toplanan bağışın amacına uygun kullanılmasını denetlemek.

e) Müzeye ayni, nakdi veya bedeni olarak yardım eden müze gönüllülerinden uygun gördüklerine onursal müze dostu ödülü vermek, müzeye bağışta bulunanlara üyelik kartı vermek ve bu kişilerin müzeye ücretsiz girmelerini sağlamak.

f) Başkanlıkça verilen müze mekanlarının bir yıldan uzun olmayan kısa süreli kullandırma kararları hakkında görüş belirtmek.

g) Kurul üyeliğinden ayrılanların yerine seçilmek üzere Bakanlığa öneride bulunmak.

### **Servis şefliklerinin oluşumu**

**Madde 11** —Bu Yönetmelikte belirtilen servislerden müze müdürlüğüne bağlı olarak görev yapacak servislerin sorumluluğuna arkeolog veya müze araştırmacısı, işletme müdürlüğüne bağlı olanlara ise şef görevlendirilir. Bu kadroların yeterli olmadığı hallerde serviste görevli personel arasından eğitim ve kıdem durumuna göre bir sorumlu belirlenir.

Servisler, diğer Bakanlık birimleri veya diğer kurumlarla ilgili faaliyetlerini Başkanlık aracılığıyla yapar ve yaptırılması için teklifte bulunur.

Başkanlığa bağlı çevre müzelerden gerekli görülenlerinde servisler kurulur. Bağlı müzelerden memurluk şeklinde idare edilenler ile müdürlük kadrosu bulunmayanlarda yeteri kadar personel görevlendirilir.

Servis şef ve sorumluları bu Yönetmelikte belirtilen görevlerin yanında Başkanlıkça verilen diğer görevleri de yürütür ve personelin işlem ve faaliyetlerini denetler.

### **Müze müdürlüğüne bağlı servisler ve görevleri**

**Madde 12** —Müze müdürlüğüne bağlı servisler ve görevleri şunlardır:

#### **a) Envanter servisi:**

1) Taşınır kültür varlıklarının müzelere kazandırılması, tasnifi, tescili, envanteri, katalog fişlerinin düzenlenmesi ve kaydı gibi faaliyetleri yapmak.



2) Müzelik değerdeki taşınır kültür varlıklarını en geç bir ay içinde eser envanter defterine kaydetmek.

3) Müzelik değerde olmayan etütlük olarak korunmaya alınmış eserleri müzeye geliş şekli, yeri ve zamanını gösteren etiketleriyle tasnif etmek ve ayrı bir şekilde depolamak.

4) Müzedeki eserler hakkında bilimsel çalışmalar yapmak, bilimsel çalışmalar için eserlerin ikişer nüsha ve fotoğraflı katalog fişlerini düzenlemek, tanıtma ve eğitim gibi diğer servislerce de yararlanılmak üzere veriler hazırlamak, koleksiyondaki eserlerin varsa eksiklerinin tamamlanması için tekliflerde bulunmak.

5) Müzede eser sayımı, devir ve teslimi, değerlendirme gibi komisyonlarda görev almak.

6) Envanter kayıtlarına esas olmak üzere tüm eserlerin fotoğraflarını çekmek ve düzenli bir fotoğraf arşivi kurulmasını sağlamak ve fotoğraf arşivinin kayıtlarını tutmak.

7) Kazı, araştırma ve tespit ve tescil çalışmalarının fotoğraf çekimi işlerini yapmak.

8) Müze koleksiyonundaki taşınır kültür varlıklarının teşhiri, korunması, restorasyonu, bakımı, temizliği ve depolanması gibi faaliyetleri yürütmek.

9) Başkanlıkta bir laboratuvar kurulmasını, eserlerin fiziksel, kimyasal veya biyolojik yönden olumsuz değişimlerine müdahale edilebilecek her türlü makine, alet ve edevatın alınmasını sağlamak.

10) Eserlerin sağlık durumunu ve eser deposunun depolama şartlarına uygunluğunu sürekli izleyerek gerekenlerin konservasyon ve restorasyonunu yapmak, eser depolarında gerekli koruma tedbirlerinin alınmasını sağlamak, eser depolarını bulma kolaylığı sağlayacak şekilde düzenlemek, tasnif etmek, yapılan tasnife göre eserlerin listelerini düzenlemek veya depo yardımcı defteri tutmak.

**b) Teşhir servisi:**

1) Müze koleksiyonundaki eserlerin ait olduğu dönem, folklorik işlevi, yapılış özelliği gibi nitelikleri dikkate alınarak envanter numaraları da belirtilerek teşhir planı hazırlamak ve plana uygun olarak sergilenecekleri mekana dizmek.

- 2) Teşhir planı ile teşhirdeki eserleri altı ayda bir yenilemek.
- 3) Eğitim servisi ile işbirliği yaparak müze ziyaretçilerinin görüşleri dikkate alınarak ilave sergiler düzenlemek.
- 4) Diğer müzelerle işbirliği yapılarak, müzeler arasında geçici sergiler düzenlenmesini sağlamak.
- 5) Görev verilmesi halinde ilmi araştırma yapanlara, gruplara, özel ziyaretçilere veya özel izne tabi film ve fotoğraf çekenlere refakat etmek.

**c) Tescil ve denetim servisi:**

- 1) Bakanlık, koruma bölge kurulları veya diğer kurum veya kuruluşların müze veya bölgede inceleme, araştırma gibi taleplerine ilişkin işlemleri yapmak, Kanun kapsamına giren taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tespit çalışmalarını yapmak, tescille ilgili belgeler ile gerekli raporları hazırlamak.
- 2) Define arama isteklerinde yer tetkiki yapmak, izin verilen define kazılarında Bakanlık temsil ve kazıya başkanlık etmek.
- 3) Kayıtlı eski eser ticareti, kültür varlığı koleksiyonculuğu, özel müzeciliğe ilişkin işlemleri yapmak ve belgelendirme ve denetim işlerini yürütmek ve ekspertiz komisyonlarında görev almak.

**d) Eğitim ve kütüphanecilik servisi:**

- 1) Personelin hizmet içi eğitimi ve mesleki eğitim için gerekli tedbirleri almak, eğitim planı hazırlamak ve uygulamak.
- 2) Uluslar Arası Müzeler Konseyinin (ICOM) standartlarına uygun olarak mesleki eğitim programları geliştirerek uygulamak, bu konuda üniversitelerin ilgili bölümleriyle işbirliği yapmak, mesleki yayınları takip ederek yenilik ve gelişmeler hakkında meslek personelinin bilgilendirmek.
- 3) Tüm personelin müze ve müzecilik konusunda bilgilendirilmesi, müze materyallerini tanınması için plan ve program hazırlayarak bu plan ve program dahilinde eğitim vermek.
- 4) Müze ile ilgili yayınları, mevzuat değişikliklerini, haber ve makaleleri düzenli olarak personele duyurmak ve uygulama değişiklikleri hakkında detaylı bilgi

vermek, imkanlar ölçüsünde periyodik bülten hazırlayarak başkanlık içinde yayınlamak.

5) Kültürel mirasın korunması ve sevdirmesine yönelik bilinçlendirme ve bilgilendirme eğitimi programı hazırlamak ve okullar, üniversiteler, sivil toplum örgütleri gibi kamu veya özel kurum, kuruluş veya topluluklarda uygulanmasını sağlamak, bu konuda özellikle okullarla işbirliği yapılarak periyodik olarak doğrudan ders verilmesini sağlamak.

6) Personelin akademik çalışma ve mesleki araştırma yapmasının teşvik edilmesi ve özendirilmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını ve uygulanmasını sağlamak.

7) Başkanlığın proje koordinatörlüğü görevini yürütmek, müze ve müzecilik konusunda projeler üretmek veya personeli proje üretmeye teşvik ederek üretilen projelerin uygulanmasını sağlamak.

8) Başkanlık kütüphanesindeki kitapların kaydını ve tasnifini yapmak, kitap ve makalelerin katalog fişlerini hazırlamak, kitap ve süreli yayınların ciltlenmesini sağlamak.

9) Süreli yayınları fişlerine kaydederek izlemek, noksanlarını tamamlamak ve cilt birliği sağlananları ciltleterek kaydetmek.

10) Okuyucu ve araştırmacıların kütüphaneden yararlanmasına yardımcı olmak.

11) İdarenin belirleyeceği şartlarla kitapları personele ödünç vermek.

12) Kitapların yıllık sayımını yapmak ve sayım ve icmal cetvellerini düzenlemek.

13) Kütüphanedeki kitapların bakımını yapmak ve kütüphaneyi düzenli, temiz ve bakımlı tutmak.

### **İşletme müdürlüğüne bağlı servisler ve görevleri**

**Madde 13** —İşletme müdürlüğüne bağlı servisler ve görevleri şunlardır:

#### **a) Personel ve evrak servisi:**

1) Başkanlık personelinin atama, özlük, emeklilik ve benzeri işlemleri ile personel ve ailelerinin sağlık hizmetlerinden yararlanmalarına ilişkin işlemleri yapmak.

2) Süreli evrakın zamanında işleme konulmasını ve gelen yazı ve mesajların Başkanlığa ulaştırılmasını sağlamak, başkanlığın emir ve direktiflerini ilgililere duyurmak, genel evrak arşiv, kayıt, takip ve dağıtımına ilişkin hizmetleri yürütmek.

3) Evrak arşivi hizmetlerini yürütmek.

**b) Bütçe ve muhasebe servisi:**

1) Başkanlığın bütçe ve mali işlerle ilgili işlerini yapmak, giderlere ilişkin tahakkuk belgelerini düzenlemek, gelecek yıla ait bütçe teklifini hazırlamak, ihale mevzuatı çerçevesinde ihale hazırlık işlemlerini yapmak ve başkanlığın ihtiyacı olan mal ve hizmetleri satın alma, kiralama veya bağış yoluyla temin etmek, Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğüne ait gelirleri ilgili hesaplara aktarmak.

2) Vergi, sigorta primleri ve benzeri kesintilerin zamanında yapılarak ilgili hesaplara aktarılmasını sağlamak.

3) Ayniyat işlemlerini yürütmek, gerekli demirbaş kayıtlarını tutmak, işlemleri tamamlanan demirbaşı idarenin uygun görüşü ile ilgisine zimmetleyerek teslim etmek ve belgelerini dosyasında muhafaza etmek.

4) Ayniyata ilişkin ambar işlemlerini yürütmek, ayniyatın güvenli ve sağlıklı şartlarda depolanması için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak.

5) Eser demirbaş kayıtlarını, envanter servisinde hazırlanan verilere uygun olarak tutmak.

6) Değerlendirilmek üzere müzeye teslim edilen kültür varlıklarını emanete almak ve emanete alındığına dair, teslim alınan objelerin kısa tanımının yapıldığı müteselsil numaralı tesellüm belgesi düzenleyerek uygun bir yerde muhafaza etmek.

7) Bütçe ve muhasebe işlemlerini, kamu idarelerinin tabi oldukları muhasebe mevzuatındaki usul ve esaslara göre yürütmek ve gerekli kayıtları tutmak, defter ve hesap belgelerinin düzenlenmesi ile bunların Sayıştay ve ilgili idarelere gönderilmesinde Sayıştayca belirlenen usul ve esaslar ile muhasebe mevzuatında belirlenen usul ve esaslara uymak.

**c) Tanıtım ve pazarlama servisi:**

1) Müzenin ve müzecilik faaliyetlerinin tanıtımını yapmak, müzeciliği sevdirmek ve toplumun ilgisini müzeye çekmek için etkinlikler düzenlemek, bu konuda kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, üniversiteler, okullar, dershaneler, kurslar, yoğun işçi çalıştıran firmalar, sendikalar, vakıflar, dernekler ve benzeri topluluklarla işbirliği yapmak.

2) Turizm firmaları ile turist rehberleri odası veya doğrudan rehberlerle işbirliği yaparak bölgeye gelen turistlerin müzeye yönlendirilmesini sağlamak, bulunduğu bölgenin belediye, valilik ile özel ve kamu kurum ve kuruluşlarının tanıtım olanaklarını kullanarak yerli ve yabancı turistlere belirli aralıklarla müzenin tanıtılması için girişimlerde bulunmak, turizm danışma bürolarında müzenin doğru ve kapsamlı bir şekilde tanıtımının yapılmasını sağlamak.

3) Yerel veya ulusal basın ile işbirliği yaparak, müzenin tanıtılması için haber, belgesel, makale, yazı dizisi gibi programların hazırlanarak yayınlanmasını sağlamak, bu konuda gerekli materyalleri hazırlayarak basın kuruluşlarına yardımcı olmak.

4) Müzeye gelen ziyaretçilerin bilgilendirilmesi, rahat bir şekilde müzeden yararlanmaları ve güvenlikleri için her türlü tedbirin alınmasını sağlamak, ziyaretçi memnuniyeti için stratejiler oluşturmak ve uygulamak.

5) Büfe, kantin, kafeterya, müze mağazacılığı gibi ticari ünitelerin işletilmesini sağlamak ve denetimini yapmak, bunların personel tarafından işletilmesi halinde, karlılık prensibine ve ticaret kurallarına uygun olarak en yüksek verimi alacak şekilde işletilmesi, işletmelerin genişletilmesi ve işletme stratejilerinin geliştirilmesi için gerekli araştırmaları yaparak projeler üretmek ve uygulamak.

**d) Güvenlik servisi:**

Güvenlik servisi, koruma ve güvenlik memurları ile varsa bekçilerden oluşur.

1) Başkanlık hizmet binasının içini ve çevresini 24 saat nöbet esasına göre aralıksız korumak.

2) Sivil savunma planı ve koruyucu güvenlik özel talimatının hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlamak, 26/7/2002 tarihli ve 24822 sayılı Resmi Gazete’de

yayımlanan Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik, Sivil Savunma Planı, Koruyucu Güvenlik Özel Talimatı ve diğer mevzuat hükümleri gereğince gerekli güvenlik tedbirlerini almak ve uygulamak.

**3)** Ziyaretçi ve personel güvenliğini sağlamak, görev mahallinde herhangi bir yangın, sabotaj veya adli olay meydana gelmesi halinde idare, emniyet veya itfaiye görevlilerine haber vererek emniyet veya itfaiye görevlileri olay yerine gelinceye kadar usulüne uygun olarak olaya müdahale etmek ve ilgili kişi veya deliller ile olay yerini korumaya almak.

**e) Teknik servis:**

**1)** Başkanlık hizmet binası ile bahçesinin ısıtma, soğutma, aydınlatma, havalandırma, sulama, elektrik, su ve benzeri tesisatlar ile bu yerlerde kullanılan demirbaş, alet ve edevatın bakım ve onarımlarını ve ihtiyaç duyulan yapım işlerini yapmak veya yaptırılmasını sağlamak.

**2)** Bina ve çevresinin temizlik işlerini ve çevre düzenlemesini yapmak veya yaptırılmasını sağlamak.

**3)** Başkanlık imkanlarıyla yapılamayan yapım, bakım ve onarımlar ile bakım ve onarımda kullanılacak malzemeleri tespit ve gerekli araştırmaları yaparak mal ve hizmetlerin satın alınmasını sağlamak.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Müzelere Ait Defterler, Güvenlik Önlemleri ve Denetim**

Müzedede bulundurulması gereken defterler

**Madde 14** —Başkanlıkta;

a) Demirbaş eşya esas defteri,

b) Eser envanter defterleri (arkeolojik ve etnoğrafik eserler ile sikkeler için ayrı ayrı),

c) Kitap kayıt defteri,

ç) Teftiş defteri,

d) Gelen evrak kayıt defteri,

e) Giden evrak kayıt defteri,

- f) Evrak zimmet defteri,
- g) Posta zimmet defteri,
- h) Bütçe giderleri ve ödeme emirleri defteri,
- ı) Mutemet avans defteri,
- i) Kadro ve maaş defteri,
- j) Tüketim maddeleri için ambar defter bulundurulur.

### **Tatil günleri ziyarete açık bulundurma**

**Madde 15** —Tatil günlerinde, müzeler ve bağlı birimleri ziyarete açık bulundurulur. Bu durumda yeteri kadar personele fazla mesai yaptırılır.

Dini bayramların ilk günü, müzeler öğleye kadar ziyarete kapalı tutulur.

Fazla mesai gün ve saatleri ile personelini gösterir cetveller müze idaresince aylık olarak önceden düzenlenir ve personele duyurulur. Tatil günü mesaisindeki amirin kim olduğu da bu cetvellerde gösterilir.

Ulusal müzelerin ziyarete açık veya kapalı olacağı gün ve saatler Bakanlıkça belirlenir ve değiştirilir.

### **Yetki ve sorumluluk**

**Madde 16** —Başkanlık birimlerinin işlem ve faaliyetleri ile diğer hususları düzenlemeye, her türlü evrak, karar ve Bakanlıkça verilen limitler dahilinde harcama belgelerini imzalamaya başkan yetkilidir. Başkan ve diğer yöneticiler, sınırlarını yazılı olarak ve açıkça belirlemek şartıyla yetkilerinden bir kısmını astlarına devredebilir. Yetki devri, devreden amirin sorumluluğunu kaldırmaz.

Başkanlığın her kademesindeki yöneticiler, yapmakla yükümlü buldukları hizmet veya görevleri, mevzuata, talimatlara, plan ve programlara uygun olarak düzenlemek ve yürütmekten bir üst kademeye karşı sorumludur.

Bu Yönetmelikte ayrıca belirtilmeyen şef, memur, ambar memuru, daktilograf, teknisyen, teknisyen yardımcısı, şoför, güvenlik görevlisi, bekçi, itfaiyeci, bahçıvan, aşçı, hizmetli ve benzeri unvanlarda görevli personel, mevzuatına ve idarece yapılan işbölümüne göre verilen görevleri ve memuriyet sınıfının gerektirdiği bütün işleri

yapmakla görevli ve görevlerini yerine getirmekte sicil ve disiplin amirlerine karşı sorumludurlar.

### **Güvenlik önlemleri**

**Madde 17** —Müzedeki eserlerin ve diğer ayniyatın güvenliği için aşağıda belirtilen tedbirler alınır:

**a)** Müze teşhir salonları ile vitrin ve depo anahtarları müdürün veya müdür yardımcısının, müdür yardımcısının bulunmadığı hallerde müdürün belirleyeceği bir uzmanın sorumluluk ve muhafazası altında mühürlü bir dolapta veya kasada bulundurulur. Vitrinler ve depo kapıları; bu vitrin ve depolardan sorumlu uzmanın başkanlığında, müdür tarafından görevlendirilecek bir eleman ile birlikte mühürlenerek tutanakla kapatılır ve açılır. Zorunlu hallerde teşhir salonları, depo ve vitrinler bir komisyon marifetiyle açılır ve kapatılır. Bu işlem bir tutanakla tespit edilir.

Büroların anahtarları da müdür tarafından belirlenecek bir eleman sorumluluğunda ayrı bir dolapta muhafaza edilir.

**b)** Bakanlığın izni olmadan eser, Başkanlığın izni olmadan ayniyat müzeden dışarı çıkarılamaz.

**c)** Başkanlık hizmet binasında, personel çalışma ofisleri, teşhir salonu ve eser depolarından mümkün olduğunca ayrılır ve personel ofislerine giriş ayrı bir kapıdan verilir. Müzenin kapanışından sonra müze bölümünde, yalnız nöbet görevi bulunan müze personeli bulunur. Zorunlu hallerde başkan veya müze müdürünün izni ile tutanak tutulmak ve gerekli güvenlik tedbiri alınmak kaydıyla görevli refakatinde müzeye girilebilir. Her durumda mesai saatleri dışında çalışması gereken personel için çalışma nedeni ve süresi belirtilmek üzere yazılı olarak Başkanlıktan izin alınır.

**d)** Eser depoları ile teşhir salonlarında yeterli güvenlik tedbiri alınmak kaydıyla toplantı salonu, bahçe, kantin ve benzeri mekanlar Başkanlıkça verilen izin ve belirlenen süre içinde müzenin kapanışından sonra da açık bulundurulabilir.

**e)** Adaylığı kaldırılmamış olanlar ile yardımcı hizmetler sınıfına mensup personele zimmetle müzeli eser teslim edilemez. Zorunlu hallerde Başkanlığın izni ve görüşüne göre işlem yapılır.



## **Denetim**

**Madde 18** —Müze başkanlıklarının her türlü personel, faaliyet, işlem, evrak ve hesapları Bakanlık, Genel Müdürlük ve denetlemeye yetkili diğer kurumlarca denetlenir.

## **Düzenleme Yetkisi**

Madde 19 —Bakanlık bu Yönetmeliğin uygulanmasını sağlamak üzere her türlü alt düzenlemeyi yapmaya yetkilidir.

Kurulca toplanan bağışların kullanımına ilişkin usul ve esaslar Bakanlıkça ayrıca belirlenir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Çeşitli ve Son Hükümler**

Yönetmelikte hüküm bulunmayan haller

**Madde 20** —Bu Yönetmelikte hüküm bulunmayan hallerde Bakanlıkça başka bir alt düzenleme yapılmamışsa Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliğinin ilgili hükümleri uygulanır.

**Geçici Madde 1** —Müze işletme müdürlüğü kadroları ihdas edilinceye kadar, müze işletme müdürlüğü görevi, bu göreve atanma niteliklerini haiz personel tarafından yürütülür.

### **Yürürlük**

Madde 21 —Maliye Bakanlığı ve Sayıştayın görüşü alınarak hazırlanan bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

### **Yürütme**

**Madde 22** —Bu Yönetmelik hükümlerini Kültür ve Turizm Bakanı yürütür.

**EK 3:** B.02.0.KKG.0.10/101-1229/1955 Sayılı, 19 Nisan 2006 Tarihli Kanun  
Tasarısı

1/1196  
20692-52163

T.C.  
BAŞBAKANLIK  
Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü

Sayı : B.02.0.KKG.0.10/101-1229 /1955

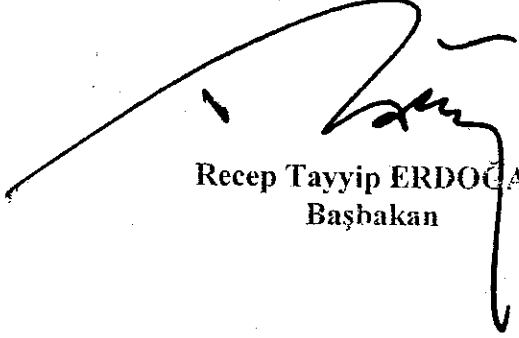
1914/2006

Konu : Kanun Tasarısı

TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ BAŞKANLIĞINA

Kültür ve Turizm Bakanlığı'na hazırlanan ve Başkanlığımıza arzı Bakanlar Kurulu'na 31/12/2005 tarihinde kararlaştırılan "Kültür ve Turizm Bakanlığının Bazı Taşra Kuruluşlarının İl Özel İdareleri ve Belediyelere Devredilmesi ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı" ile gerekçesi ilişikte gönderilmiştir.

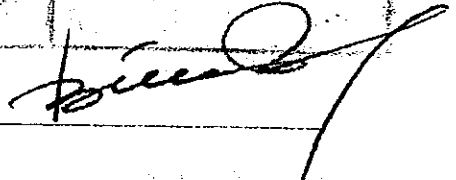
Gereğini arz ederim.

  
Recep Tayyip ERDOĞAN  
Başbakan

EKİ :

- 1- Kanun Tasarısı
- 2- Gerekçe (Genel-Madde)

T.C. B.02.0.KKG.0.10/101-1229/1955	
Tel. Kom.	Milli Eğitim, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Spor İşleri
Genel Yönl.	Plan ve Bütçe
Tarih	26.02.06 11/1196
Y. Mad. No/No	101-1229/1955
BAŞKAN	



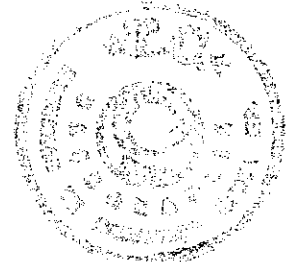
## GENEL GEREKÇE

Yeni kamu yönetimi anlayışı, yönetimde etkinlik ve verimliliği temel almaktadır. 20 nci yüzyıl boyunca aşırı derecede merkezileşen kamu yönetimi sistemimiz kendisinden beklenen stratejik liderliği ve politika belirleme özelliğini yitirerek gereksiz ayrıntılara ve kırtasiyeciliğe boğulan bir yapıya bürünmüştür. Bunun sonucunda, merkezi idare tarafından yürütülmesi gereken koordinasyon ve denetim zayıflamış, kaynak israfı artmış ve hizmet kalitesi düşerek halkın talep ve beklentilerine yeterince cevap oluşturulamamıştır.

Acil Eylem Planı ve Hükümet Programında yer alan hükümler doğrultusunda başlatılan kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde çıkarılan İl Özel İdaresi Kanunu, Belediye Kanunu ve Büyükşehir Belediyesi Kanunuyla ulusal nitelikli hizmetlerin merkezi idare tarafından, yerel nitelikli hizmetlerin ise mahalli idareler tarafından yürütülmesi ilkesi benimsenmiştir. Anayasanın 127 nci maddesi mahalli müşterek nitelikli hizmetlerin mahalli idareler tarafından yürütülmesini ve merkezi idarenin de bu hizmetlerde bütünlük ve koordinasyonu sağlama açısından bu idareler üzerinde vesayet denetimi uygulamasını öngörmektedir. Bu sebeple yerel nitelik taşıyan kültür ve turizm hizmetlerinin mahalli idarelere devri aynı zamanda Anayasanın 127 nci maddesinin de bir gereğidir.

Kültürel mirasımızın ve değerlerimizin korunması ve geleceğe taşınabilmesi için bu değerlere sahip çıkılması gerekmektedir. Öncelikli hedef, kültürel mirasın korunması, yaşatılması, geliştirilmesi ve tanıtılmasıdır. Bu hedefin gerçekleştirilmesinde kamu kaynaklarının yanında halkın ve sivil toplum kuruluşlarının da katkılarının sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, söz konusu hizmetler mahalli idarelere devredilmek suretiyle ek kaynak yaratılmakta, bunların korunması konusunda toplumsal bilinç artırılmakta, hizmetlerin etkili, verimli ve kaliteli sunumuna zemin hazırlanmaktadır.

Tasarı, il, ilçe ve beldelerde bulunan kütüphane, kültür merkezi, danışma bürosu, güzel sanatlar galerisi ve müzelerin, belediye sınırları içinde belediyelere ve bu sınırlar dışında il özel idarelerine devredilmesi amacıyla hazırlanmıştır.



## MADDE GEREKÇELERİ

**MADDE 1-** İl, ilçe ve beledelerde bulunan kütüphane, kültür merkezi, danışma bürosu, güzel sanatlar galerisi ve müzeler, kültürel ve turistik hizmetlerin etkili ve verimli bir biçimde sunulması amacıyla belediye sınırları içinde belediyelere ve bu sınırlar dışında il özel idarelerine devredilmektedir. Ayrıca, bünyesinde arkeolojik eser bulunduran müzeler ile il halk kütüphaneleri hizmetlerde bütünlüğü ve koordinasyonu sağlamak bakımından il özel idarelerine devredilmektedir. Kültür ve turizm il müdürlükleri kapatılmaktadır.

Diğer yandan, Anadolu'da yaşamış tüm uygarlıkların kültürel birikimlerini ve dünya kültürel mirasının en önemli ve ender örnekleri bulunan müze ve yazma eser kütüphanelerinin merkeze bağlı olarak kalması öngörülmektedir. Ören yerleri genellikle kazıların sürdürüldüğü ve sınırları birden fazla il veya belediyeyi kapsayan alanlar olması sebebiyle, bu yerlerin yönetimi için 2863 sayılı Kanunun ek 2 nci maddesi ile yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve yetkili bütün idarelerin katıldığı bir alan yönetimi modelinin oluşturulması amaçlanmaktadır.

2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununun ek 2 nci maddesinin birinci fıkrasının (b) bendine uygun olarak yapılandırılmak üzere ulusal nitelikli müze başkanlığı teşkilatı kurulmuştur. Bu Kanuna paralel olarak müze müdürlüğü olarak teşkilatlanmış olan ve Bakanlıkta kalması öngörülen (II) sayılı listede gösterilen müze müdürlüğü teşkilatları her biri ayrı birer teşkilat olmaktan çıkarılarak müze başkanlığına bağlı müzeler haline getirilmiş ve personeli, araç, gereci, her türlü taşınmazları ile birlikte ulusal nitelikli müze başkanlığı teşkilatına bağlanması amaçlanmıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığının devredilen birimlerin hizmetlerine ilişkin yeniden taşra teşkilatı kurma yetkisi kaldırılmıştır.

Devredilen ve kapatılan teşkilata ait; hizmetlerin yürütülmesinde kullanılan bina, araç, gereç, diğer taşınır ve taşınmazlar ilgili idarelere aktarılmaktadır.

Uygulamada tereddüde yer vermemek bakımından, büyükşehir belediyesi teşkilatı bulunan yerlerde yapılacak devir işlemlerinin özel kanununda gösterilen hükümlere göre yapılacağı hükme bağlanmıştır.

Devir işlemlerinin tamamlanması için altı aylık süre öngörülmüş ancak, arkeolojik eser bulunan müzelerde envanterin sağlıklı bir şekilde çıkartılarak devredilmesini teminen bu süre iki yıl olarak düzenlenmiştir. 4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun geçici 4 üncü maddesi uyarınca Kültür ve Turizm Bakanlığı taşra teşkilatı kuruluncaya kadar mülga Kültür Bakanlığı ve mülga Turizm Bakanlığı personeline işler yürütülmeye devam edilecektir. Kültür ve Turizm Bakanlığının taşra teşkilatına ilişkin Bakanlar Kurulu kararı henüz çıkmadığından işlemlerin halen geçici 4 üncü maddeye göre yapıldığı dikkate alınarak bu düzenleme yapılmıştır.

Devir işlemleri sırasında devredilecek teşkilata ait bina, araç, gereç, diğer taşınır ve taşınmaz mallar, alacak ve borçlar, bütçe ödenekleri, kadro ve pozisyonları ile bu birimlerde çalışan personelle ilgili sorunların ve tereddütlerin giderilmesi, devir işlemlerinin esas ve usullerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

**MADDE 2-** Kültür ve Turizm Bakanlığına, ortaya çıkarılabilecek yeni kültürel varlıkların korunarak yaşatılması amacıyla doğrudan merkeze bağlı taşra teşkilatı olarak ulusal müze başkanlığı kurmak, kamu kurum ve kuruluşlarına ait müzelere rehberlik etmek, desteklemek, bunların yönetimine ilişkin esas ve usulleri belirlemek, denetlemek ve bunlara aynı veya nakdi yardımda bulunmak görevleri verilerek, ülkedeki kültürel mirasın gelişimi ve koordinasyonunun sağlanması amaçlanmıştır.

**MADDE 3-** Kültür ve Turizm Bakanlığının, kamu kurum ve kuruluşlarına ait kütüphanelere rehberlik etmek, desteklemek, bunların yönetimine ilişkin esas ve usulleri belirlemek ve bunlara aynı veya nakdi yardımda bulunmak görevleri verilerek, ülkedeki



kültürel gelişimin desteklenmesi kütüphanelerin bütüncül bir anlayışla yönetilmesi ve koordinasyonunun sağlanması amaçlanmıştır.

**MADDE 4-** Kültür ve tabiat varlıklarının ait oldukları yerde sergilenmesi ilkesinden hareketle yeni ortaya çıkabilecek kültür ve tabiat varlıklarının 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu uyarınca Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından müzelere alınmasına karar verilmesi ve bunların hangi il sınırlarından çıkartılmış bulunduğu tespiti halinde, ilgili il özel idaresine bunları öncelikle satın alma hakkı düzenlenmiş, ancak il özel idarelerinin satın almak istememesi veya imkanlarının yeterli olmaması durumunda, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından satın alınarak ulusal nitelikli müzelerde veya Bakanlıkça uygun görülen yerlerde sergilenmesi imkanı getirilmiştir.

**MADDE 5-** Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2863 sayılı Kanuna göre müzelere alınma, kazı, araştırma, sondaj, define arama izni gibi bazı görev ve yetkilerini müzeler aracılığıyla kullanmaktadır. Söz konusu hizmetlerin, esasen büyük bölümü doğrudan taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgilidir. Müzelerin devri nedeniyle hizmette aksama olmaması bakımından taşradaki işlerin, hali hazırda yirmisekiz adet olan ve Türkiye çapında faaliyet gösteren, koruma bölge kurulu büro müdürlükleri ile ulusal nitelikli müze başkanlıkları aracılığı ile yürütülmesi öngörülmektedir.

**MADDE 6-** Kültür merkezlerinin ve güzel sanatlar galerilerinin yerel yönetimlere devri nedeniyle Kültür ve Turizm Bakanlığının, bunların kurulmasına ilişkin görevleri kaldırılmıştır.

Bakanlar Kuruluna ait olan sondaj ve kazı yapma izni ile su altında korunması gerekli kültür ve tabiat varlıklarının bulunduğu bölgeleri tespit yetkisi Kültür ve Turizm Bakanlığına verilerek işlemlerin hızlandırılması amaçlanmıştır.

**MADDE 7-** Madde ile 4848 sayılı Kanuna üç geçici madde eklenmiştir.

**GEÇİCİ MADDE 7-** Kaldırılan taşra teşkilatı birimlerine ait yöneticilerin durumu düzenlenmektedir.

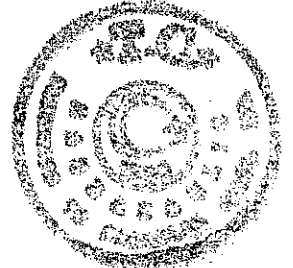
**GEÇİCİ MADDE 8-** Devredilen birimlerde çalışan personelin gerek özlük hakları ve gerekse sosyal açıdan mağdur edilmemesi amacıyla memur ve işçi kadroları da devredilmektedir. Koruma bölge kurulu, ulusal nitelikli müzeler ve yazma eser kütüphanelerinin kadroları 2863 sayılı Kanun ve 4848 sayılı Kanun dikkate alınarak düzenlenmiş, boş kadrolar iptal edilmiş ve dolu kadrolardaki personelin ilgisine göre ilgili idareye devri sağlanmıştır. Ayrıca 4046 sayılı Kanun uyarınca Kültür ve Turizm Bakanlığının taşra teşkilatına tahsis edilen kadrolar ile bu kadrolarda çalışan personelin işleri Bakanlığın devredilmesi öngörülmektedir.

**GEÇİCİ MADDE 9-** Devredilen veya kaldırılan teşkilata ilişkin olarak, il özel idaresi ve belediye gelirlerine ilişkin yeni bir kanuni düzenleme yapıncaya kadar, Kültür ve Turizm Bakanlığı bütçesine konulacak ödeneklerin ilgili il özel idarelerine veya belediyelere aktarılması ve yapılacak aktarmalara ilişkin hususlar düzenlenmiştir.

Ayrıca yapılacak devir işlemleri ile düzenlenecek belgelerin her türlü vergi, resim, harç, ücret ve fondan müstesna olması öngörülmüştür.

**MADDE 8-** Yürürlük maddesidir.

**MADDE 9-** Yürütme maddesidir.



**KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞININ BAZI TAŞRA KURULUŞLARININ  
İL ÖZEL İDARELERİ VE BELEDİYELERE DEVREDİLMESİ İLE  
BAZI KANUN VE KANUN HÜKMÜNDE KARARNAMELERDE  
DEĞİŞİKLİK YAPILMASINA DAİR KANUN TASARISI**

**MADDE 1-** 16/4/2003 tarihli ve 4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanuna aşağıdaki madde eklenmiştir.

“EK MADDE 1- Bakanlığın taşra teşkilatında bulunup belediye sınırları içinde yer alan güzel sanatlar galerileri, müzeler, kütüphaneler, kültür merkezleri ile danışma büroları belediyelere; bunlardan belediye sınırları dışında kalanlar ile il halk kütüphaneleri ve arkeolojik eser bulunan müzeler il özel idarelerine devredilmiş ve il müdürlükleri kaldırılmıştır.

Ancak, 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununda tanımlanan ören yerleri ve ulusal nitelikli müzeler ile yazma eser kütüphaneleri hakkında birinci fıkrâ hükümleri uygulanmaz.

Ekli (I) sayılı listede yer alan kütüphane müdürlüklerinin isimleri karşılarında gösterildiği şekilde değiştirilmiştir. Divan Edebiyatı Müzesinin adı Galata Mevlevihanesi Müzesi olarak değiştirilmiş, ekli (II) sayılı listede adları yazılı müzelerin teşkilatı kaldırılmış ve aynı listede belirtilen müze başkanlıklarına bağlanmıştır.

Ulusal nitelikli müze başkanlıkları, doğrudan merkeze bağlı olmak üzere Bakanlık Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğünün taşra teşkilatı olarak ekli (II) sayılı listede gösterildiği şekilde; yazma eser kütüphane müdürlükleri ise doğrudan merkeze bağlı olmak üzere Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğünün taşra teşkilatı olarak ekli (III) sayılı listede gösterildiği şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Bu madde uyarınca devredilen veya kaldırılan birimlerin yürüttüğü hizmetlere ilişkin olarak Bakanlık tarafından yeniden taşra teşkilatı kurulamaz.

Devredilen teşkilata ait araç, gereç ve diğer taşınırılar ile hak, alacak ve borçlar ilgisine göre il özel idarelerine ve belediyelere, kaldırılan il müdürlüklerine ait olanlar ise il özel idarelerine devredilir. Mülkiyeti Hazineye ait olup devredilen veya kaldırılan teşkilata tahsis edilmiş olan taşınmazlar da tahsis amacıyla kullanılmak üzere ilgili il özel idarelerine ve belediyelere tahsis edilmiş sayılır.

Büyükşehir belediyesi teşkilatı bulunan yerlerde yapılacak devir işlemleri özel kanununda gösterilen hükümlere göre yapılır.

Devredilen ve kaldırılan teşkilata ilişkin olarak Bakanlık tarafından yapılmış olan sözleşmelere, devir durumuna göre ilgili idare halef olur. Bakanlığın leh ve aleyhine açılmış davalar ve icra takiplerinde, devir durumuna göre ilgili idare kendiliğinden taraf sıfatını kazanır.

Bakanlığın devredilen ve kaldırılan teşkilata ilişkin yatırım projelerinden başlanmış olanlar ödenekleriyle birlikte bu Kanun çerçevesinde Yüksek Planlama Kurulu kararıyla ilgili idareye devredilir. Bu Kanunun yayımı tarihinde ihalesi yapılmamış bulunan projeler yatırım programından çıkarılır.

Bu Kanun uyarınca yapılacak devir işlemleri Kanunun yürürlük tarihinden itibaren altı ay içinde, arkeolojik eser bulunan müzelerin devir işlemleri ise en geç iki yıl içinde tamamlanır. Arkeolojik eser bulunan müzelerde devir süresini aşmamak üzere, Bakanlık ve ilgili il özel idareleri tarafından envanter çalışması yapılarak devir işlemleri sonuçlandırılır.

Devir işlemleri tamamlanincaya kadar geçici 4 üncü maddede belirtilen il müdürlüklerinin görevleri mevcut personel eliyle yürütülmeye devam olunur.

Bu maddenin uygulanmasına ilişkin esas ve usuller İçişleri Bakanlığı ile Bakanlık tarafından belirlenir.”



**MADDE 2-** 4848 sayılı Kanununun 9 uncu maddesinin (b) bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“b) Gerekli görülen yerlerde doğrudan Bakanlığa bağlı ulusal nitelikli müze başkanlıkları, rölöve ve anıtlar müdürlükleri, restorasyon ve konservasyon laboratuvarları kurulmasını teklif etmek ve bunların idare ve ihtisas işlerini düzenlemek ve yürütmek, kamu kurum ve kuruluşlarına ait müzeler ile özel müzelerin kurulmasına rehberlik etmek, desteklemek, aynı veya nakdi yardımda bulunmak, bunların yönetimine ilişkin usul ve esasları belirlemek ve denetlemek,”

**MADDE 3-** 4848 sayılı Kanununun 10 uncu maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde yer alan “yeni kütüphaneler” ibaresi “doğrudan bakanlığa bağlı yeni yazma eser kütüphaneleri” olarak değiştirilmiş ve fıkra (i) bendinden sonra gelmek üzere aşağıdaki bent eklenmiştir.

“i) Diğer kamu kurum ve kuruluşlarına ait kütüphanelerin ve istekleri halinde özel kütüphanelerin katalog bilgilerinin ortak bir veri tabanında karşılıklı kullanımını sağlamak için projeler geliştirmek; il özel idareleri ve belediyelere ait kütüphanelerin yönetimine ve çalıştırılacak personele ilişkin usul ve esasları belirlemek, bunlara aynı veya nakdi yardımda bulunmak,”

**MADDE 4-** 21/7/1983 tarihli ve 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununun 30 uncu maddesine aşağıdaki fıkra eklenmiştir.

“Ancak, bulunan kültür ve tabiat varlığının hangi ile ait olduğunun tespiti halinde, bünyesinde arkeolojik eser bulunduran müzesi varsa ilgili il özel idaresi, Bakanlıkça takdir edilen bedeli ödeyerek öncelikle satın alma hakkına sahiptir. Bu husus Bakanlıkça ilgili il özel idaresine, bedel takdirinin yapıldığı tarihi takip eden bir ay içerisinde bildirilir. İl özel idaresi bildirim tarihinden itibaren üç ay içerisinde kültür ve tabiat varlığını satın almadığı takdirde, bu kültür ve tabiat varlıkları Bakanlıkça satın alınır.”

**MADDE 5-** 2863 sayılı Kanununun mülga 59 uncu maddesi aşağıdaki şekilde yeniden düzenlenmiştir.

**“Kanunun taşrada uygulanması**

**MADDE 59-** Bakanlık, bu Kanunun taşrada uygulanmasını koruma bölge kurulu müdürlükleri ve ulusal nitelikli müze başkanlıkları aracılığı ile yürütebilir. Koruma bölge kurulları ve ulusal nitelikli müzelere bağlı iller ile bu maddenin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.”

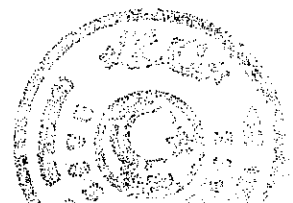
**MADDE 6- a)** 4848 sayılı Kanununun 8 inci maddesinin birinci fıkrasının (d) bendinde yer alan “güzel sanatlar galerileri ile” ibaresi; 12 nci maddesinin birinci fıkrasının (r) ve (s) bentleri, 27 nci maddesinin birinci fıkrasında yer alan “gerekli gördüğü illerde” ibaresi,

b) 2863 sayılı Kanununun 35 inci maddesinin ikinci fıkrasında yer alan “Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından” ve “Kültür ve Turizm Bakanlığının teklifi üzerine, Bakanlar Kurulu kararı ile verilir.” ibareleri ile üçüncü fıkrasında yer alan “Bakanlar Kurulu kararı ile” ibaresi,

yürürlükten kaldırılmıştır.

**MADDE 7-** 4848 sayılı Kanuna aşağıdaki geçici maddeler eklenmiştir.

**“GEÇİCİ MADDE 7-** İl kültür ve turizm müdürü ile il kültür ve turizm müdür yardımcısı kadrolarında bulunanların görevleri bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte sona erer. Bunlar, en geç altı ay içinde derece ve kademelerine uygun olarak il özel idaresi tarafından ihtiyaç duyulan kadrolara atanır ve yeni bir kadroya atanıncaya kadar, eski kadrolarının aylık, ek gösterge ve her türlü tazminatlar ile diğer mali haklarını almaya devam





ederler. Söz konusu personelin atandıkları yeni kadrolarının aylık, ek gösterge, her türlü zam ve tazminatları ile diğer mali hakları toplamının net tutarının, eski kadrolarına bağlı olarak en son ayda almakta oldukları aylık, ek gösterge, her türlü zam ve tazminatları ile diğer mali hakları toplamı net tutarından az olması halinde, aradaki fark, farklılık giderilinceye kadar atandıkları kadrolarda kaldıkları sürece herhangi bir kesintiye tabi tutulmaksızın tazminat olarak ödenir.

GEÇİCİ MADDE 8- Ekli (IV) sayılı listede yer alan kadrolar ihdas edilerek 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) sayılı cetvelin Kültür ve Turizm Bakanlığına ilişkin bölümüne eklenmiştir.

Kültür ve Turizm Bakanlığının devredilen birimlerinde çalışmakta olan personel, kadro unvanları veya pozisyonları ile birlikte ilgisine göre il özel idareleri veya belediyelere, kaldırılan birimlerde çalışan personel ise en son görev yaptıkları yerdeki il özel idaresine, kadro unvanları veya pozisyonlarıyla birlikte devredilmiş sayılır.

Bu maddenin ikinci fıkraya hükmü, Bakanlığa bağlı Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğü geçici işçisi olup, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte devredilen veya kaldırılan birimlerde fiilen çalışanlar için de uygulanır.

Ekli (V) sayılı listede gösterilen kadrolar 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) sayılı cetvelin Bakanlığa ilişkin bölümünden çıkarılmış ve söz konusu kadrolardan boş olanlar ile il kültür ve turizm müdürü ile il kültür ve turizm müdür yardımcısı kadroları iptal edilmiştir. Diğer kadrolar, bu kadrolarda çalışmakta olan personelin atanması için, ilgili il özel idareleri veya belediyelerin kadro cetvellerine eklenmiştir.

Devredilen birimlerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4 üncü maddesinin (B) fıkrasına göre istihdam edilen sözleşmeli personelin pozisyonları ile geçici işçi pozisyonları başka bir işleme gerek kalmaksızın devredildikleri kurum adına vize edilmiş sayılır.

Bu madde uyarınca devredilen kadrolar, ilgili mahalli idarelerin norm kadrosuna dahil edilmiş sayılır.

4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanunun 25 inci maddesi uyarınca Kültür ve Turizm Bakanlığı taşra teşkilatına tahsis edilen ekli (VI) sayılı listede yer alan kadrolar 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) sayılı cetvelin Bakanlığa ilişkin bölümünden çıkarılmış ve aynı cetvelin İçişleri Bakanlığına ilişkin bölümüne eklenmiştir. Devredilen veya kaldırılan taşra kuruluşlarına tahsis edilen söz konusu kadrolarda çalışan personel, mevcut statüleri ile İçişleri Bakanlığının aynı ildeki taşra teşkilatı kadrolarına atanmış sayılır.

GEÇİCİ MADDE 9- Devredilen ve kaldırılan teşkilata ilişkin olarak 2006 Mali Yılı Bakanlık bütçesinde öngörülen ödenekler ile izleyen yıllarda, il özel idareleri ve belediye gelirlerine ilişkin yeni kanuni düzenleme yapıncaya kadar, personel sayısı ve hizmet durumları dikkate alınarak Kültür ve Turizm Bakanlığı bütçesinde öngörülecek ödenekler ilgisine göre il özel idarelerine veya belediyelere ödenir.

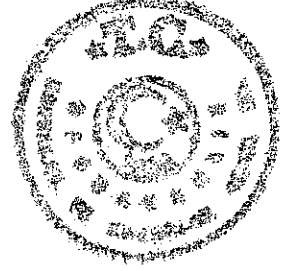
Bu Kanunun uygulanmasına ilişkin olarak fonksiyonel ve ekonomik sınıflandırma ayırımına bakılmaksızın gerekli görülen her türlü aktarmalar ile diğer bütçe ve muhasebe işlemlerini yapmaya Maliye Bakanı yetkilidir. Bütçe işlemlerine ilişkin olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile diğer kanunlardaki aktarma hükümleri uygulanmaz.

Bu Kanun uyarınca yapılacak devir işlemleri ile düzenlenecek belgeler her türlü vergi, resim, harç, ücret ve fondan müstesnadır.”



## I SAYILI LİSTE

TEŞKİLATIN ESKİ ADI	TEŞKİLATIN YENİ ADI
Ankara Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi Müdürlüğü	Ankara Adnan Ötüken Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü
Edirne İl Halk Kütüphanesi Müdürlüğü	Edirne Selimiye Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü
Erzurum İl Halk Kütüphanesi Müdürlüğü	Erzurum Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü
Kastamonu İl Halk Kütüphanesi Müdürlüğü	Kastamonu Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü
Kütahya Vahid Paşa İl Halk Kütüphanesi Müdürlüğü	Kütahya Vahid Paşa Yazma Eserler Kütüphanesi Müdürlüğü
Kütahya Zeytinoğlu Halk Kütüphanesi Müdürlüğü	Kütahya Zeytinoğlu Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü

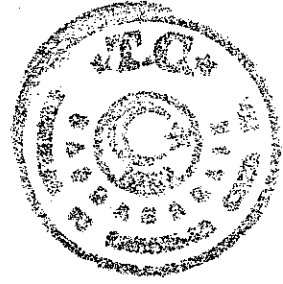


**II SAYILI LİSTE**

<b>TEŞKİLATIN ADI</b>	<b>KURULDUĞU İL VEYA İLÇE</b>	<b>BAĞLI MÜZELER</b>
Ankara Anadolu Medeniyetleri Müze Başkanlığı	ANKARA	Anadolu Medeniyetleri Müzesi, Kurtuluş Savaşı ve Cumhuriyet Müzesi, Etnografya Müzesi
Antalya Müze Başkanlığı	ANTALYA	Antalya Müzesi, Alanya Müzesi, Side Müzesi
Aydın Müze Başkanlığı	AYDIN	Aydın Müzesi, Afrodiasias Müzesi, Milet Müzesi
Bodrum Müze Başkanlığı	BODRUM-MUĞLA	Bodrum Müzesi, Milas Müzesi
Bursa Müze Başkanlığı	BURSA	Bursa Müzesi, İznik Müzesi
Çanakkale Müze Başkanlığı	ÇANAKKALE	Çanakkale Müzesi
Çorum Müze Başkanlığı	ÇORUM	Çorum Müzesi
Denizli Müze Başkanlığı	DENİZLİ	Arkeoloji Müzesi
Diyarbakır Müze Başkanlığı	DİYARBAKIR	Diyarbakır Müzesi
Erzurum Müze Başkanlığı	ERZURUM	Erzurum Müzesi
Gaziantep Müze Başkanlığı	GAZİANTEP	Gaziantep Müzesi
Hatay Müze Başkanlığı	HATAY	Hatay Müzesi
İstanbul Arkeoloji Müze Başkanlığı	İSTANBUL	Arkeoloji Müzesi
İstanbul Ayasofya Müze Başkanlığı	İSTANBUL	Ayasofya Müzesi, Hisarlar Müzesi
İstanbul Topkapı Sarayı Müze Başkanlığı	İSTANBUL	Topkapı Sarayı Müzesi
İstanbul Türk ve İslam Eserleri Müze Başkanlığı	İSTANBUL	Türk ve İslam Eserleri Müzesi, Galata Mevlevihanesi Müzesi, Yıldız Sarayı Müzesi, Türbeler Müzesi
İzmir Müze Başkanlığı	İZMİR	İzmir Müzesi, Bergama Müzesi, Efes Müzesi, Tire Müzesi
Kapadokya Müze Başkanlığı	NEVŞEHİR	Nevşehir Müzesi, Hacıbektaş Müzesi, Ürgüp Müzesi

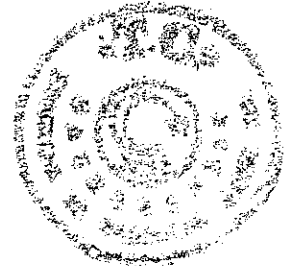


Mevlana Müze Başkanlığı	KONYA	Konya Müzesi, Akşehir Müzesi
Samsun Müze Başkanlığı	SAMSUN	Samsun Müzesi
Şanlıurfa Müze Başkanlığı	ŞANLIURFA	Şanlıurfa Müzesi
Trabzon Müze Başkanlığı	TRABZON	Trabzon Müzesi
Van Müze Başkanlığı	VAN	Van Müzesi



### III SAYILI LİSTE

TEŞKİLATIN ADI	KURULDUĞU İL
Adnan Ötüken Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	ANKARA
İnebey Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	BURSA
Ziya Gökalp Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	DIYARBAKIR
Selimiye Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	EDİRNE
Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	ERZURUM
Süleymaniye Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	İSTANBUL
Köprülü Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	İSTANBUL
Nuruosmaniye Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	İSTANBUL
Millet Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	İSTANBUL
Atıf Efendi Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	İSTANBUL
Ragıp Paşa Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	İSTANBUL
Hacı Selimağa Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	İSTANBUL
Beyazıt Devlet Kütüphanesi Müdürlüğü	İSTANBUL
Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	KASTAMONU
Raşid Efendi Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	KAYSERİ
Bölge Yazma Eserler Kütüphanesi Müdürlüğü	KONYA
Yusufağa Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	KONYA
Vahid Paşa Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	KÜTAHYA
Zeytinoğlu Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	KÜTAHYA
Ziyabey Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü	SİVAS

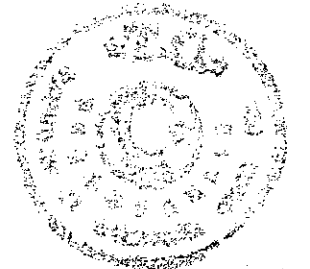


#### IV SAYILI LİSTE

KURUMU : KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI  
TEŞKİLATI : TAŞRA

#### İHDASI UYGUN GÖRÜLEN KADROLARIN

<u>SINIFI</u>	<u>UNVANI</u>	<u>DERECESİ</u>	<u>SERBEST KADRO ADEDİ</u>	<u>TUTULU KADRO ADEDİ</u>	<u>TOPLAM</u>
GH	MÜZE BAŞKANI	1	4		4
GH	İŞLETME MÜDÜRÜ	1	23		23
GH	KÜTÜPHANE MÜDÜRÜ	1	10		10
GH	KÜTÜPHANE MÜDÜR YARDIMCISI	1	13		13
GH	MÜZE ARAŞTIRMACISI	6	28		28
TH	ARKEOLOG	6	56		56
TH	ŞEHİR PLANCISI	6	28		28
TH	MİMAR	6	28		28
	<b>TOPLAM</b>		<b>190</b>		<b>190</b>



## V SAYILI LİSTE

KURUMU : KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI  
TEŞKİLATI : TAŞRA

### İPTALİ UYGUN GÖRÜLEN KADROLARIN

<u>SINIFI</u>	<u>UNVANI</u>	<u>DERECESİ</u>	SERBEST KADRO <u>ADEDİ</u>	TUTULU KADRO <u>ADEDİ</u>	<u>TOPLAM</u>
GİH	İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRÜ	1	81		81
GİH	İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜR YARDIMCISI	1	100		100
GİH	KÜTÜPHANE MÜDÜRÜ	1	212		212
GİH	KÜTÜPHANE MÜDÜRÜ	2	13		13
GİH	KÜTÜPHANE MÜDÜRÜ	3	26		26
GİH	KÜTÜPHANE MÜDÜRÜ	4	8		8
GİH	KÜTÜPHANE MÜDÜRÜ	5	12		12
GİH	KÜTÜPHANE MÜDÜR YARDIMCISI	1	43		43
GİH	KÜTÜPHANE MÜDÜR YARDIMCISI	2	1		1
GİH	KÜTÜPHANE MÜDÜR YARDIMCISI	3	3		3
GİH	MÜZE MÜDÜRÜ	1	49		49
GİH	MÜZE MÜDÜRÜ	2	1		1
GİH	MÜZE MÜDÜRÜ	3	4		4
GİH	MÜZE MÜDÜR YARDIMCISI	1	2		2
GİH	RESİM HEYKEL VE MÜZE GALERİ MÜDÜRÜ	1	2		2
GİH	RESİM HEYKEL VE MÜZE GALERİ MÜD.YRD.	1	2		2
GİH	BASMA YAZI VE RESİMLERİ DERLEME MÜD.	1	1		1
GİH	BASMA YAZI VE RESİMLERİ DER. MÜD.YRD.	1	2		2
GİH	ŞUBE MÜDÜRÜ	1	266		266
GİH	ŞUBE MÜDÜRÜ	3	1		1
GİH	UZMAN	1	106		106
GİH	KÜTÜPHANECİ	1	165		165
GİH	KÜTÜPHANECİ	3	12		12
GİH	KÜTÜPHANECİ	5	15		15
GİH	KÜTÜPHANECİ	6	143		143
GİH	KÜTÜPHANECİ	7	25		25
GİH	FOLKLOR ARAŞTIRMACISI	1	11		11
GİH	FOLKLOR ARAŞTIRMACISI	3	3		3
GİH	FOLKLOR ARAŞTIRMACISI	5	12		12
GİH	FOLKLOR ARAŞTIRMACISI	6	3		3
GİH	FOLKLOR ARAŞTIRMACISI	7	2		2
GİH	FOLKLOR ARAŞTIRMACISI	8	2		2
GİH	MÜZE ARAŞTIRMACISI	1	24		24
GİH	MÜZE ARAŞTIRMACISI	3	2		2
GİH	MÜZE ARAŞTIRMACISI	5	6		6
GİH	MÜZE ARAŞTIRMACISI	6	1		1
GİH	MÜZE ARAŞTIRMACISI	7	3		3
GİH	MÜTERCİM	1	1		1
TH	RESTORATÖR	1	1		1
TH	ARKEOLOG	1	61		61
TH	ARKEOLOG	3	4		4
TH	ARKEOLOG	5	19		19
TH	ARKEOLOG	6	8		8
GİH	FOTOGRAFÇI	5	1		1



<u>SINIFI</u>	<u>UNVANI</u>	<u>DERECESİ</u>	SERBEST	TUTULU	<u>TOPLAM</u>
			<u>KADRO</u>	<u>KADRO</u>	
			<u>ADEDİ</u>	<u>ADEDİ</u>	
GIH	ŞEF	3	254		254
GIH	ŞEF	4	17		17
GIH	ŞEF	5	20		20
GIH	ŞEF	6	4		4
GIH	AYNIYAT SAYMANI	1	64		64
GIH	AYNIYAT SAYMANI	2	3		3
GIH	AYNIYAT SAYMANI	3	24		24
GIH	AYNIYAT SAYMANI	4	7		7
GIH	AYNIYAT SAYMANI	5	20		20
GIH	AYNIYAT SAYMANI	6	4		4
GIH	AYNIYAT SAYMANI	7	2		2
GIH	MEMUR	5	1220		1220
GIH	MEMUR	6	122		122
GIH	MEMUR	7	86		86
GIH	MEMUR	8	69		69
GIH	MEMUR	9	35		35
GIH	MEMUR	10	87		87
GIH	MEMUR	11	2		2
GIH	ANBAR MEMURU	5	111		111
GIH	ANBAR MEMURU	6	4		4
GIH	ANBAR MEMURU	7	5		5
GIH	ANBAR MEMURU	8	1		1
GIH	ANBAR MEMURU	9	1		1
GIH	ANBAR MEMURU	10	5		5
GIH	ENFORMASYON MEMURU	5	133		133
GIH	ENFORMASYON MEMURU	6	13		13
GIH	ENFORMASYON MEMURU	7	13		13
GIH	ENFORMASYON MEMURU	8	9		9
GIH	ENFORMASYON MEMURU	9	8		8
GIH	ENFORMASYON MEMURU	10	5		5
GIH	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	5	33		33
GIH	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	6	9		9
GIH	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	7	7		7
GIH	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	8	15		15
GIH	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	9	2		2
GIH	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	10	25		25
GIH	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	11	6		6
GIH	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	12	3		3
GIH	DAKTİLOGRAF	5	157		157
GIH	DAKTİLOGRAF	6	14		14
GIH	DAKTİLOGRAF	7	10		10
GIH	DAKTİLOGRAF	8	7		7
GIH	DAKTİLOGRAF	9	7		7
GIH	DAKTİLOGRAF	10	3		3
GIH	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	3	8		8
GIH	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	4	4		4
GIH	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	5	8		8
GIH	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	7	6		6
GIH	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	8	1		1
GIH	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	9	5		5
GIH	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	10	30		30

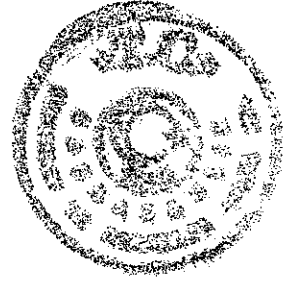




<u>SINIFI</u>	<u>UNVANI</u>	<u>DERECESİ</u>	SERBEST	TUTULU	<u>TOPLAM</u>
			<u>KADRO</u>	<u>KADRO</u>	
			<u>ADEDİ</u>	<u>ADEDİ</u>	
GIH	VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL İŞLETMENİ	3	6		6
GIH	VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL İŞLETMENİ	4	3		3
GIH	VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL İŞLETMENİ	5	18		18
GIH	VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL İŞLETMENİ	6	2		2
GIH	VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL İŞLETMENİ	9	4		4
GIH	ŞOFÖR	5	70		70
GIH	ŞOFÖR	6	9		9
GIH	ŞOFÖR	7	24		24
GIH	ŞOFÖR	8	5		5
GIH	ŞOFÖR	9	11		11
GIH	ŞOFÖR	10	2		2
GIH	ŞOFÖR	11	6		6
GIH	ŞOFÖR	12	4		4
SHS	DAİRE TABİBİ	1	1		1
TH	MÜHENDİS	1	2		2
TH	MİMAR	1	5		5
TH	DEKORATÖR	1	1		1
TH	TEKNİKER	1	3		3
TH	TEKNİSYEN	3	23		23
TH	TEKNİSYEN	4	4		4
TH	TEKNİSYEN	5	6		6
TH	TEKNİSYEN	6	1		1
TH	TEKNİSYEN	7	1		1
TH	TEKNİSYEN	8	4		4
TH	TEKNİSYEN	9	1		1
TH	TEKNİSYEN	10	2		2
TH	TOPOĞRAF	5	1		1
YH	TEKNİSYEN YARDIMCISI	5	27		27
YH	TEKNİSYEN YARDIMCISI	7	6		6
YH	TEKNİSYEN YARDIMCISI	8	1		1
YH	TEKNİSYEN YARDIMCISI	9	1		1
YH	TEKNİSYEN YARDIMCISI	12	1		1
YH	HİZMETLİ	5	262		262
YH	HİZMETLİ	6	113		113
YH	HİZMETLİ	7	154		154
YH	HİZMETLİ	8	54		54
YH	HİZMETLİ	9	62		62
YH	HİZMETLİ	10	17		17
YH	HİZMETLİ	11	67		67
YH	HİZMETLİ	12	5		5
YH	AŞÇI	5	1		1
YH	AŞÇI	7	1		1
YH	KALORİFERCİ	5	41		41
YH	KALORİFERCİ	6	19		19
YH	KALORİFERCİ	7	32		32
YH	KALORİFERCİ	8	13		13
YH	KALORİFERCİ	9	8		8
YH	KALORİFERCİ	10	5		5
YH	KALORİFERCİ	11	17		17
YH	KALORİFERCİ	12	1		1



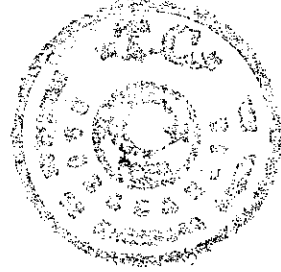
<u>SINIFI</u>	<u>UNVANI</u>	<u>DERECESİ</u>	SERBEST KADRO <u>ADEDİ</u>	TUTULU KADRO <u>ADEDİ</u>	<u>TOPLAM</u>
YH	BEKÇİ	5	167		167
YH	BEKÇİ	6	42		42
YH	BEKÇİ	7	105		105
YH	BEKÇİ	8	47		47
YH	BEKÇİ	9	39		39
YH	BEKÇİ	10	17		17
YH	BEKÇİ	11	124		124
YH	BEKÇİ	12	14		14
<b>TOPLAM</b>					<b>5849</b>



## VI SAYILI LİSTE

### 4046 SAYILI KANUN KAPSAMINDAKİ KADROLARIN

<u>SINIFI</u>	<u>UNVANI</u>	<u>DERECESİ</u>	<u>ADEDİ</u>	<u>TOPLAM</u>
GİH	MÜDÜR (ÖZELLEŞTİRME)	1-9	1	1
GİH	UZMAN (ÖZELLEŞTİRME)	1-12	15	15
GİH	ARAŞTIRMACI (ÖZELLEŞTİRME)	1-13	74	74
GİH	ŞEF (ÖZELLEŞTİRME)	3-12	69	69
<b>TOPLAM</b>				<b>159</b>



T.C.  
BAŞBAKANLIK  
KANUNLAR VE KARARLAR  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

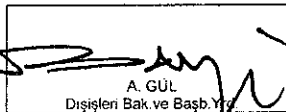
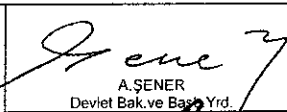

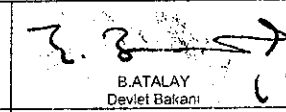
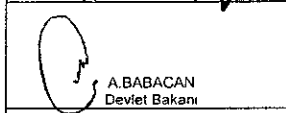




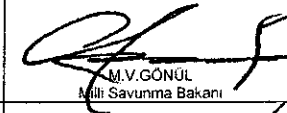
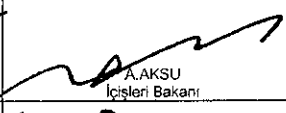
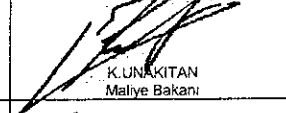



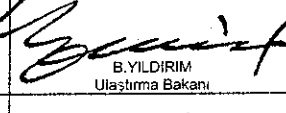
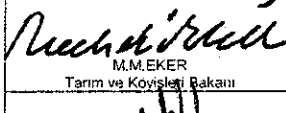
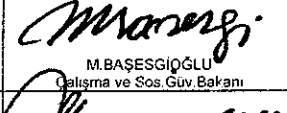

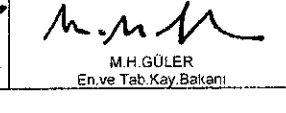


T/1022

Madde 8 - Bu Kanun yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Madde 9 - Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

Eki

RECEP TAYYIP ERDOĞAN  
BAŞBAKAN

 A. GÜL Dışişleri Bak. ve Başb. Yrd.	 A. ŞENER Devlet Bak. ve Başb. Yrd.	 M.A. ŞAHİN Devlet Bak. ve Başb. Yrd.	 B. ATALAY Devlet Bakanı
 A. BABACAN Devlet Bakanı	 M. AYDIN Devlet Bakanı	 N. ÇUBUKÇU Devlet Bakanı	 K. TÜZMEN Devlet Bakanı
 C. ÇİÇEK Adalet Bakanı	 M.V. GÖNÜL Milli Savunma Bakanı	 A. AKSU İçişleri Bakanı	 K. UNAKITAN Maliye Bakanı
 H. ÇELİK Milli Eğitim Bakanı	 F.N. ÖZAK Bayındırlık ve İskan Bakanı	 R. AKDAĞ Sağlık Bakanı	 B. YILDIRIM Ulaştırma Bakanı
 M.M. EKER Tarım ve Köylüleri Bakanı	 M. BAŞEĞİOĞLU Çalışma ve Sos. G.üv. Bakanı	 A. Ç. Ş. KUN Sanayi ve Ticaret Bakanı	 M.H. GÜLER En. ve Tab. Kay. Bakanı
 A. KOC Kültür ve Turizm Bakanı	 O. PEPE Çevre ve Orman Bakanı		

Dosya No.

101-1229

1807

## KAYNAKÇA

“Afghanistan: Crossroad of Antique World” Sergi Menüsü. British Museum.  
[http://www.britishmuseum.org/pdf/exhibition\\_afghan\\_20110302.pdf](http://www.britishmuseum.org/pdf/exhibition_afghan_20110302.pdf)  
[15.12.2010]

“Le calendrier”, [01.12.2010] “The History of the Louvre: From Château to  
Museum” <http://www.louvreens.fr/fr/pourquoi-louvre/calendrier.html>

“New Exhibition Spaces Are Opened” [12.12.2010]  
[http://www.louvre.fr/llv/musee/detail\\_repere.jsp?CONTENT<>cnt\\_id=10134198673227019&CURRENT\\_LL\\_V\\_PERIODE<>cnt\\_id=10134198673226963&CURRENT\\_LL\\_V\\_CHRONOLOGIE<>cnt\\_id=10134198673226610&CURRENT\\_LL\\_V\\_R](http://www.louvre.fr/llv/musee/detail_repere.jsp?CONTENT<>cnt_id=10134198673227019&CURRENT_LL_V_PERIODE<>cnt_id=10134198673226963&CURRENT_LL_V_CHRONOLOGIE<>cnt_id=10134198673226610&CURRENT_LL_V_R)

“The Stars of Europe-Agenda Setters: Henri Loyrette”. 2002,17 Haziran. Bloomberg  
Businessweek. [20.11.2010]  
[http://www.businessweek.com/magazine/content/02\\_24/b3787626.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/02_24/b3787626.htm)

Aaker, D. A. 1991. “Managing Brand Equity: Capitalizing On The Value Of A  
Brand Name”. Free Press. New York.

Alpman, Ayşim. 2009, Nisan. “Arkeoloji Müzesi ve Yıldız Restoran”. TÜRSAB  
Dergisi. Sayı: 286. İstanbul.

Anderson, Porter. 2007, 5 Mart. “Louvre Atlanta: Louis Luxury”.CNN International.  
[01.12.2010]<http://edition.cnn.com/2007/TRAVEL/DESTINATIONS/03/02/louvreatlanta.decorative/index.html>

- Aras, Güler. 2006, Aralık. “Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı”  
[http://www.tkyd.org/e-bulten/aralik\\_2006/e-bulten.html](http://www.tkyd.org/e-bulten/aralik_2006/e-bulten.html) [10.08.2010]
- Astier, Henri. 2007, 6 Mart. “Gulf Louvre deal riles French art world”. BBC News.  
[01.12.2010] <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/6421205.stm>
- Barbara Townley. Museums and Money: The Impact of Funding on Exhibitions  
Scholarship and Management - Review. Administrative Science Quarterly.  
FindArticles.com. 24 Nov, 2010.
- Basın Bülteni. 2007, 13 Şubat. “Louvre Atlanta Exhibitions Open to Success”. Atlanta  
High Museum [01.12.2010]  
[http://www.high.org/main.taf?erube\\_fh=erblog&erblog.submit.PostDetail=true&erblog.blogid=34&erblog.BlogPostID=755](http://www.high.org/main.taf?erube_fh=erblog&erblog.submit.PostDetail=true&erblog.blogid=34&erblog.BlogPostID=755)
- Basın Bülteni. 2009, 18 Eylül. “Historic 3-Year Louvre Atlanta Partnership Brings in  
over 1.3 M Visitors to the High”. Atlanta High Museum [01.12.2010]  
[http://www.high.org/main.taf?erube\\_fh=erblog&erblog.submit.PostDetail=true&erblog.blogid=31&erblog.BlogPostID=963](http://www.high.org/main.taf?erube_fh=erblog&erblog.submit.PostDetail=true&erblog.blogid=31&erblog.BlogPostID=963)
- Bıçakçı, İlker. 2009 “Müzecilikte Pazarlama İletişimi ve Hedef Kitle Kavramı”.  
Yayınlanmamış Ders Notları. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sanat ve Tasarım  
Fakültesi. Müzecilik Yüksek Lisans Bölümü. İletişim Dersi.
- Bridson, Carrie; Evans, Jody. “Don’t Tate Us! The Impediments and Drivers of Branding  
Museums”. Deaken University. Melbourne Business School.
- Cengiz, Ekrem. 2006. “Kar Amacı Gütmeyen Kurumlarda Pazarlama Faaliyetleri”  
Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 8 Sayı:2 s: 393-409  
<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/view/373/367>

Cirincione, Armando; Pace, Stefano. 2008, 22 Ekim. "How Museum's Brand Name Affect The Perception Through Imaginative Experience: An Emprical Investigation". [10.03.2010]

[http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/CirincioneA\\_PaceS.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/CirincioneA_PaceS.pdf)

Cuesto, Carlo M. Aralık 2003. Building The Nonprofit Brand From Inside Out. Creation In Common [16.02.2010]

<http://www.creationincommon.com/documents/BuildingtheNonprofitBrand.pdf>

Faircloth, James B. "Factors Influencing Nonprofit Resource Provider Support Decisions: Applying The Brand Equity Concept To Nonprofits". Journal of Marketing Theory and Practice. V:13 No:3 Summer 2005

Genoways, Hugh H. , Ireland, Lynne M. 2003. Museum Administration: An Introduction. Altamira Press, UK

Giebelhause, Michaela. 2006. The Architecture Is The Museum. New Museum Theory and Practice, ed. Janet Marstine, Blackwell Publishing, USA: 41-60

Greenhalgh, Paul. 1989. Education, Entertainment and Politics: Lessons From the Great International Exhibitions. The New Museology. Reaktion Books, Londra:74-98

Güney, V. Armağan. 2009, Ocak. "Kar Amacı Gütmeyen Kurumlar Olarak Müzelerin Sürdürülebilirliği İçin Stratejik Yaklaşımlar" Yıldız Teknik Üniversitesi. Sanat ve Tasarım Anasanat Dalı. Müzecilik Yüksek Lisans Programı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

"Topkapı Sarayı'nda "Yetki" Savaşı". 2011, 4 Ocak. Habertürk Gazetesi <http://www.haberturk.com/kultur-sanat/haber/588143-topkapi-sarayinda-yetki-savasi>

- Honigsbaum, Mark. 2001, 27th January. "Saturday Review: McGuggenheim?: Motorbikes and Armani – is this any way to run a great gallery?" The Guardian Newspaper. Guardian Saturday Pages. Manchester. UK. p: 4  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=673506000&sid=1&Fmt=3&clientId=46825&RQT=309&VName=PQD>
- Hunt,S.D. 1976. "The Nature and Scope of Marketing", Journal of Marketing, July, sayı:40 s:17-28
- Kanun Tasarısı, 2006, 19 Nisan, B02.0.KKG.0.10/101-1229/1955 Sayılı, 19 Nisan 2006 tarihli Kanun Tasarısı
- Karatepe, N. 2001. "Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Pazarlama Faaliyetleri ve Bir Uygulama" Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi
- Kim, SeJeong. 2008, Mayıs. Understanding of Museum Branding And Its Consequences On Museum Finance. The Graduate Faculty of The University of Akron. Thesis for Master of Arts.
- Kotler, P; Levy, S.J. 1969. "Broadening The Concept of Marketing". Journal of Marketing C:33 s:10-15
- Kotler, P; Zaltman, Gerald. 1971. Haziran. "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change" Journal of Marketing. Sayı: 35 s: 3-12
- Laidler-Kylander, Nathalie; Quelch, John A.; Simonin, Bernard L. 2007, Spring. "Building and Valuing Global Brands In The Nonprofit Sector" Nonprofit Management and Leadership. Vol: 17 No:3:253-277  
<http://www.interscience.wiley.com>



- Lindstrom, Martin. Çev: Ümit Şensoy. 2006, Kasım. Duyular ve Marka. Optimist Yayınları. İstanbul
- Lovelock C.H. and Weinberg, C.B. 1989. "Public and Nonprofit Marketing" (2nd Edition). The Scientific Press. Redwood, CA.
- McLean, Fiona. 1998. 'Corporate Identity: What does it mean for museums?' Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol:3 No:1 p:11-21
- Moser, Mike. 2004. Marka Yaratmanın 5 Adımı. Mediacat Yayınları, İstanbul
- Museum Definition. ICOM. [20.05.2009] <http://icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html>
- Park, C.W. ; Jaworski, B.J. ; MacInnis, D.J. 1986. Strategic Brand Concept - Image Management. Journal Of Marketing. Vol:50, No: 4, 135-45
- Presnel, S.M. 2001. "Organ Procurement Organizations: Educational Programs and Social Marketing" Florida State University. Educational Foundation and Policy Studies. Doctora Thesis
- Riding, Alan. 2007, 13 Ocak. "Abu Dhabi is to Gain A Louvre of Its Own". NY Times. [01.12.2010]  
<http://www.nytimes.com/2007/01/13/arts/design/13louv.html>
- Ries, Al; Trout, Jack. 1993. Positioning: A Battle For Your Mind. Warner Books. New York
- Schubert, Karsten. Çev: Rana Smith. 2004. K rator n Yumurtası. İstanbul Sanat Müzesi Vakfı Yayınları. İstanbul.

Searing, Helen. 1982. New American Art Museums. Whitney Museum of American Art, New York:48

Shaw, Wendy M.K. Çev: Esin Soğancılar. Osmanlı Müzeciliği. İletişim Yayınları, Sanathayat dizisi 5, İstanbul.

Spalding, Frances. 1998. The Tate Gallery: A History. Tate Gallery Publishing, Londra: 252-253

Syre, T.R; Wilson R.W. 1990. January. "Health Care Marketing: Role Evolution of the Community Health Educator" Health Education. Sayı: 21 s:6-8  
[http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_&ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=EJ409619&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=EJ409619](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ409619&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ409619)

Türkiye Müzeleri İçin Yönetim ve İşletim Modeli Öneri Raporu. 2010, 11 Mayıs. İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı Kültürel Miras ve Müzeler Direktörlüğü. İstanbul.

V&A Strategic Plan 2007-2012 2009/10 [http://www.vam.ac.uk/files/file\\_upload/62743\\_file.pdf](http://www.vam.ac.uk/files/file_upload/62743_file.pdf)

Wai, Stella. 2008. A Branding Context: The Guggenheim & The Louvre. A thesis for Master of Arts. The Graduate School of The Ohio State University. Ohio, ABD

Wallace, Morgan A. 2006. Museum Branding: How to Create and Maintain Image, Loyalty and Support. Rowman Altamira

Weil, Stephen E. 1995. A Cabinet of Curiosities, Inquiries into Museums and Their Prospects. Smithsonian Institution Press, Washington DC ve Londra: 24

Weil, Stephen E. 2002. Making Museums Matter. Smithsonian Institution Press.  
USA.

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **ELİF KOÇAK**

0 533 734 07 17

0 216 495 83 50

[museummarketing@gmail.com](mailto:museummarketing@gmail.com)

[blog.muzepazarlama.com](http://blog.muzepazarlama.com)

Deniz Eğitim ve Öğretim Komutanlığı, Söğüt Apt. D:3

**BEYLERBEYİ – İSTANBUL**

### **EĞİTİM**

**Yıldız Teknik Üniversitesi, Müzecilik Yüksek Lisansı** - Ort: 3,7 - Nisan 2011

**Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme** - Ort: 3,2 - Ocak 2007

**Çanakkale 18 Mart Anadolu Lisesi** – Ort: 4,78 - Haziran 2002

### **YABANCI DİL**

**İngilizce (Akıcı) : KPDS (Kasım 2008): 81, YTÜ Proficiency: 90**

### **SINAVLAR**

**ALES (Nisan 2007): Söz: 89,233 - EA: 86,998 - Say: 85,234**

### **SERTİFİKALAR**

- Google Analytics Qualified Individual Certificate (2010)
- Google AdWords Qualified - Search Advertising Cert. (2010)
- Google AdWords Qualified - Reporting and Analysis Cert. (2010)

- Google Adwords Qualified - Display Advertising Cert. (2010)
- WEB CEO University Professional Search Engine (SEM/SEO) Marketer Cert. (2010)

## **İŞ TECRÜBESİ**

### **İstanbul Modern Sanat Müzesi**

#### **Pazarlama Sorumlusu**

2011 –

- www.istanbulmodern.org internet sitesinin yönetilmesi
- www.istanbulmodern.org internet sitesinin tasarım ve yazılım anlamında yenilenmesi sürecinin koordinasyonu
- İstanbul Modern sosyal medya hesaplarının yönetilmesi
- İstanbul Modern'in sosyal medya ve arama motorlarında görünürlüğünün ve bilinirliğinin artırılması çalışmalarının yürütülmesi.
- Müzenin pazarlama süreçlerine ve pazarlama iletişimine genel anlamda katkı sağlanması.

### **BKG - Bilkent Kültür Girişimi, İstanbul**

#### **Danışman**

2009 – 2010

- Bkg.com.tr sitesinin kurulumu ve yayına alınması aşamalarında mybilet.com ile projenin koordinasyonunun sağlanması
- Bkg.com.tr sitesinin kurumsal ve e-ticaret bölümleri için gerekli metinlerin, görsellerin oluşturulması
- Google Analytics yardımıyla sitenin ziyaretçi ve trafik raporlarının oluşturulması, hedeflerin belirlenmesi, e-ticaret izleme entegrasyonunun yapılması

- Google Web Master Tools yardımıyla sitenin Google'a tanıtılması, bağlantı ve sorgu trafiği raporları ile SEO (Arama Motoru Optimizasyonu) çalışmalarının analizi ve geliştirilmesi
- Google AdWords üzerinde satışa ve marka bilinirliğine yönelik kampanyaların planlanması
- Sitenin offline ortamda tanıtılması için gerekli çalışmaların planlanması
- Sosyal sorumluluk projelerinin interaktif bölümlerinin planlanması
- Online PR kampanyalarının planlanması ve uygulamaya konması. Bloggerlarla internet üzerindeki marka bilinirliğinin oluşturulmasına yönelik iletişime geçilmesi
- BKG'ye bağlı müze mağazalarında satılacak ürünler konusunda araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde tasarım ve satınalma departmanlarına destek olunması

## **TÜRSAB İstanbul Arkeoloji Müzeleri Gelişim Projesi, İstanbul**

### **Pazarlama Koordinatörü**

**2009**

- Müzenin internet sitesinin kurulması aşamalarında ajanslara verilecek brieflerin hazırlanması
- Müze ziyaretçine yönelik potansiyel anket çalışmalarının tasarlanması
- Müzenin ziyaretçi sayısının artırılması yönünde projelerin tasarlanması
- Danışman firma ile koordineli çalışarak 2009-2010 dönemi iletişim planının oluşturulması

## **Sunay Akın İstanbul Oyuncak Müzesi**

### **Yönetici Asistanı**

**2007- 2008**

- Müzenin envanter veritabanının oluşturulması, güncellenmesi
- Koleksiyon yönetimi politikasının oluşturulması, süreçlerin planlanması
- Rehberlik ve koordinasyon çalışmalarının yürütülmesi
- Ziyaretçi geri bildirimlerinin değerlendirilmesi ve yönetime rapor edilmesi

- Kurumsal iletişim faaliyetlerine destek verilmesi

## **BİLGİSAYAR BİLGİSİ**

<b>Ofis Programları:</b>	Ms Word, Ms Excel, Ms Power Point
<b>İstatistik Programları:</b>	SPSS Base
<b>İnternet Pazarlama</b>	Google Analytics, Google AdWords, Google Web Master Tools
<b>Uygulamaları:</b>	Feed Burner

## **KİŞİSEL BİLGİLER**

**Doğum Tarihi:** 01-07-1984

**Medeni Hali:** Bekar