

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

**MARKETINGOVÁ STUDIE REGIONÁLNÍHO MUZEA V KOLÍNĚ**  
**MARKETING STUDY OF THE REGIONAL MUSEUM IN KOLÍN**

DP - PE - KMG - 2008 - 33

**ZUZANA ŠEŠINOVÁ**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Dědková Jaroslava, Ph.D.

Konzultant: PhDr. Jarmila Valentová, Regionální muzeum v Kolíně

Počet stran: 97

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 9. 5. 2006

## **PROHLÁŠENÍ:**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinností informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce.

V Liberci dne 9. května 2008

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych ráda poděkovala paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za trpělivost, laskavost, ochotu, cenné rady a připomínky. Dále také mé velké díky patří paní PhDr. Jarmile Valentové, ředitelce Regionálního muzea v Kolíně, za pomoc při zpracování především praktické části této práce a za poskytnuté informace týkající se chodu Regionálního muzea v Kolíně.

## RESUMÉ

Regionální muzeum v Kolíně je příspěvkovou organizací spadající do neziskové sféry. Jeho hlavním cílem není dosahování zisku, nýbrž naplnění svého poslání a tj. získávat, tvořit, trvale uchovávat, evidovat, odborně zpracovávat a zpřístupňovat veřejnosti (kulturní i vzdělávací činností) sbírky muzejní povahy.

Cílem této diplomové práce je analýza stávající marketingové činnosti muzea. Na jejím základě a částečně i na základě provedeného marketingového výzkumu jsou Regionálnímu muzeu v Kolíně navržena doporučení a případné dodatečné změny v marketingové strategii. Diplomová práce je rozdělena a do čtyř dílů. V první samostatná část je věnována problematice marketingu kulturních památek a čtyř P obecně. Další kapitola charakterizuje ekonomickou situaci a zaměstnaneckou politiku muzea. Na tuto část navazuje přiblížení současné situace kulturních památek Středočeského kraje z konkurenčního pohledu. Následuje podrobnější rozbor jednotlivých položek marketingového mixu a analýza návštěvníků muzea, v jejímž rámci byl proveden menší marketingový výzkum zaměřený na spokojenost a strukturu návštěvníků. Poslední stěžejní část této práce tvoří má osobní doporučení, která jsem formulovala především na základě SWOT analýzy, rozboru marketingového mixu firmy a marketingového výzkumu.

## **ABSTRACT**

The Regional museum in Kolín is an allowance organization which is part of non-profit-making sphere. The principal museum's aim is not to profit but to realize its mission: to acquire, to create, to conserve permanently, to file, to work up expertly and make available (with culture and educational activity) museum's collections for public..

The aim of the thesis is to analyse the current marketing activities of the museum. On the base of the analyse's result and marketing research there have been proposed recommendations and particular changes in marketing strategy of the Regional museum in Kolín. The thesis is divided into four chapters. The first theoretical part describes generally the marketing of cultural monuments and four P's. The next chapter analyses an economic situation of the museum and its personnel management policy. The following part deal with current position of cultural monuments in the Central Bohemia from the competitive point of view. The next part describes marketing mix in more details and the results of the marketing research focused on visitors structure and their satisfaction. The final part of the thesis briefly introduces my personal recommendations for the museum resulted from the findings of SWOT analyse, marketing mix and research.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Analýza konkurence  
Cena  
Cenová politika  
Distribuce  
Distribuční cesta  
Konkurence  
Marketingová komunikace  
Marketingový mix  
Marketingová strategie  
Poptávka  
Reklama  
SWOT analýza  
Výrobní strategie  
Zisk

## **KEY WORDS**

Competition analysis  
Price  
Pricing policy  
Distribution  
Distributive channel  
Competition  
Marketing communication  
Marketing mix  
Marketing strategy  
Demand  
Advertisement  
SWOT analysis  
Strategy of products  
Earnings

## OBSAH

1 Úvod .....	12
2 Marketing kulturních památek .....	13
2. 1 Marketingový mix kulturních památek .....	13
2. 2 Výrobní strategie.....	14
2. 2. 1 Produkt kulturní instituce .....	14
2. 2. 2 Základní a rozšířený produkt kulturní destinace .....	15
2. 2. 3 Kvalita produktu .....	16
2. 2. 4 Integrace produktů, produktové balíčky.....	18
2. 2. 5 Expozice .....	19
2. 3 Financování kulturních památek a cenová politika .....	22
2. 3. 1 Financování neziskových organizací.....	22
2. 3. 2 Rozvoj vlastních finančních zdrojů .....	25
2. 3. 3 Vstupné a cenová politika .....	26
2. 3. 4 Komerční služby.....	28
2. 3. 5 Catering, členské kluby, sponzoring a fund-raising .....	28
2. 4 Distribuce .....	29
2. 4. 1 Fyzická dostupnost a vnější prostředí.....	30
2. 4. 2 Distribuce produktů mimo vlastní objekt .....	31
2. 4. 3 Distribuce doplňkových produktů .....	31
2. 5 Marketingová komunikace .....	32
2. 5. 1 Vizuální styl a marketingové tiskoviny .....	34
2. 5. 2 Reklama .....	35
2. 5. 3 Public relations .....	36
2. 5. 4 Přímý marketing .....	37
2. 5. 5 Podpora prodeje.....	37
2. 6 SWOT analýza.....	37
2. 7 Konkurence.....	38
2. 8 Lidé.....	39
2. 8. 1 Zaměstnanci.....	39
2. 8. 2 Návštěvník .....	40
3 Konkurenční prostředí kulturních památek .....	42
3. 1 Současná situace v prostředí kulturních památek Středočeského kraje .....	43
3. 2 Konkurence muzeí a galerií Středočeského kraje.....	43
4 Situační analýza marketingového mixu Regionálního muzea v Kolíně.....	47
4. 1 Představení Regionálního muzea v Kolíně.....	47
4. 1. 1 Historie Regionálního muzea v Kolíně .....	47
4. 1. 2 Současná finanční situace .....	48
4. 1. 3 Zaměstnanecká politika v muzeu .....	49
4. 2 Produkt Regionálního muzea v Kolíně.....	53
4. 2. 1 Expozice v Kolíně .....	53
4. 2. 2 Expozice v Podlipanském muzeu v Českém Brodě .....	54
4. 2. 3 Expozice v Kouřimi.....	55
4. 2. 4 Výstavní činnost .....	55
4. 2. 5 Ostatní služby veřejnosti .....	56
4. 3 Cenová strategie a vstupné .....	58
4. 3. 1 Vstupné.....	58

4. 3. 2	Cenová tvorba - komerční služby muzea .....	60
4. 4	Distribuce a fyzická dostupnost.....	61
4. 4. 1	Fyzická a vnější dostupnost Regionálního muzea.....	62
4. 4. 2	Distribuce produktů muzea mimo vlastní objekty.....	63
4. 4. 3	Prodej vlastních doplňkových produktů a komisioní prodej.....	64
4. 5	Komunikační strategie.....	66
4. 5. 1	Vizuální identita .....	66
4. 5. 2	Marketingové tiskoviny a reklama .....	67
4. 5. 3	Publicita a public relations .....	68
4. 5. 4	Přímý marketing .....	70
4. 5. 5	Podpora prodeje.....	70
4. 6	Návštěvnost .....	72
4. 6. 1	Klasifikace návštěvníků Regionálního muzea v Kolíně.....	72
4. 6. 2	Marketingový výzkum.....	74
4. 6. 3	Hodnocení marketingového výzkumu.....	75
4. 7	SWOT analýza.....	82
5	Hodnocení marketingové strategie muzea a vlastní doporučení .....	84
5. 1	Zhodnocení konkurenčního prostředí, návštěvnosti a doporučení .....	84
5. 2	Zhodnocení marketingového mixu Regionálního muzea a doporučení .....	86
5. 2. 1	Produktová strategie .....	86
5. 2. 2	Vstupné a cenová politika .....	87
5. 2. 3	Distribuční strategie.....	88
5. 2. 4	Komunikační strategie.....	89
6	Závěr.....	92
	Seznam použité literatury .....	93
	Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	96
	Seznam příloh.....	97



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
čp.	číslo popisné
hod	hodina
Kč	koruna česká
KMG	katedra marketingu
m	metr
např.	například
obr.	obrázek
odst.	odstavec
Ph.D.	doktor
PhDr.	doktor filozofie
pol.	polovina
prof.	profesor
tab.	tabulka
tzv.	takzvaně
viz	imperativ od viděti
vyd.	vydáno

# 1 ÚVOD

Památkové objekty v České republice, včetně galerií a muzeí, v posledních letech viditelně zkvalitnily a rozšířily nabídku určenou stávajícím i potenciálním návštěvníkům. Zároveň učinily velký pokrok ve způsobu komunikace s veřejností a došlo i k neméně důležité profesionalizaci personálu. Vliv těchto zásadních změn na vztah mezi kulturními organizacemi a veřejností je přesto sporný. Naznačují to nejen statistiky ministerstva kultury o stagnující nebo dokonce v některých případech i o klesající návštěvnosti těchto objektů, ale zároveň i do jisté míry finanční zanedbávání ze strany státu. Tato diplomová práce se zabývá právě jednou z těchto organizací, která musí čelit výše uvedeným problémům.

Regionální muzeum v Kolíně se jako kulturní instituce vyznačuje určitými specifickými rysy v oblasti marketingu. Cílem této diplomové práce je analýza a zhodnocení těchto specifik a stávající marketingové činnosti muzea a dále navržení dodatečných změn a aktivit v marketingové strategii. Po úvodní teoretické části následuje představení muzea z historického a ekonomického pohledu a analýza zaměstnanecké politiky. Na tuto část navazuje přiblížení současné situace kulturních památek Středočeského kraje z konkurenčního pohledu. Další část kapitoly popisuje produktovou strategii, analýzu tvorby vstupného a cenovou strategii, dále formy distribuce a komunikačního procesu a komplexní SWOT analýzu. Závěr praktické části se zabývá strukturou návštěvníků muzea. V jeho rámci byl vytvořen menší marketingový výzkum zaměřený na spokojenost a strukturu návštěvníků.

V poslední části diplomové práce je zhodnocena celá marketingová analýza a na jejím základě a částečně i na základě provedeného marketingového výzkumu jsou přiložena doporučení. Ta mají Regionálnímu muzeu v Kolíně přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti kulturního a volnočasového prostředí a zároveň získat nové návštěvníky.

## 2 MARKETING KULTURNÍCH PAMÁTEK

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. [2]

V rámci kulturních památek se může marketing charakterizovat jako nástroj pro naplňování základních cílů a poslání kulturní organizace vůči široké veřejnosti. Jeho smyslem je udržování takového vztahu kulturní instituce se společností, který přináší užitek pro obě strany. Tzn. orientuje se na poskytování společensky relevantních a žádaných služeb a zároveň zajišťuje, aby k tomuto účelu měla daná organizace adekvátní míru podpory a zdrojů. [6]

### 2.1 Marketingový mix kulturních památek

Marketingový mix se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které se označují jako tzv. čtyři „P“ (podle anglického Product, Place, Price a Promotion), tedy výrobek, distribuce, cena a komunikace. V oblasti kulturních institucí lze také v jistém slova smyslu hovořit o výrobku (nabízené služby, exponáty, produktová nabídka), ceně (cenová politika vstupného, rozvoj finančních zdrojů), distribučních cestách (prodej suvenýrů, brožur, publikací) a marketingové komunikaci, která je v rámci kulturních institucí asi nejvíce znatelná. Všechny tyto nástroje jsou prostředky vedoucí k uskutečňování dlouhodobých i krátkodobých záměrů kulturních organizací. [3]

V marketingovém mixu, a to platí i v oblasti kulturních destinací, je nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů a jejich harmonické uplatnění při řešení konkrétních situací ve kterých se vyskytne daná organizace. Dílčí nesystémové vylepšení jednotlivých prvků zpravidla nevede k efektnějšímu konečnému výsledku, a proto je nutné věnovat náležitou pozornost všem prvkům mixu. [4]

## 2. 2 Výrobová strategie

Produkt je chápán jako hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob nebo podniku. Produktem se tedy rozumí výrobek nebo služba, myšlenka, volební program atd. V marketingu je produkt vnímán širěji než v běžném životě. Termínem produkt či výrobek se označuje celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží nebo služba samy o sobě, ale i další abstraktní nebo symbolické skutečnosti jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další. [4] [15]

### 2. 2. 1 Produkt kulturní instituce

Produkt kulturní instituce může mít velmi různorodou podobu a míru komplexnosti. Většina kulturních destinací nabízí kombinaci hmotných a nehmotných aspektů svého produktu, přičemž za nehmotné aspekty je považováno především poskytování veřejných služeb. V § 2 odst. 4 zákona č. 122/2000 Sb., jsou tyto veřejné služby definovány. Jsou jimi pouze ty služby, které jsou zčásti nebo zcela financované z veřejných rozpočtů. Částečným financováním veřejných služeb se pak rozumí jak pravidelné poskytování příspěvků na provoz, tak nepravidelné poskytování účelových dotací na financování programů a kulturních akcí na základě grantů. V odstavcích č. 5 a 6 zákona č. 122/2000 Sb. jsou potom charakterizovány vybrané veřejné služby a standardizované veřejné služby, které přímo popisují muzejní činnost.

„Vybranou veřejnou službou je jakákoliv veřejná služba spočívající ve zpřístupňování a využívání sbírek a sbírkových předmětů a poznatků z nich získaných prostřednictvím muzejních výstav, muzejních programů a muzejních publikací. Standardizovanou veřejnou službou je vybraná veřejná služba, pro níž je stanoven v ustanovení § 10a zákona č. 122/2000 Sb., standard územní, časové, ekonomické a fyzické dostupnosti.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Metodický pokyn k provádění zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění zákona č. 483/2004 Sb, a k dopadu zákona č. 1/2005 Sb., na změny v centrální evidenci sbírek.

Produktem muzea či památkového objektu pro veřejnost je především nabídka expozic, proměnných výstav, prohlídek, přednášek, doprovodných programů a workshopů. V mnoha případech je také za část produktu považována samotná budova muzea se svými architektonickými kvalitami a řada dalších služeb jako např. občerstvení. Pro návštěvníky hradů a zámků se stává produktem nejen samostatné prostředí dané kulturní památky, ale i možnost výhledu do krajiny nebo evokace pocitů z dávno minulých dob.

Další náhled na produkt z hlediska kulturních destinací nabízejí instituce spravující kulturní dědictví. Ty poskytují služby nejen široké veřejnosti ale i úzkým skupinám uživatelů, jako jsou vědci, badatelé a studenti. Za produkt kulturní destinace se může tedy považovat i péči o historický objekt, restaurování a konzervaci děl, účast na záchranných archeologických průzkumech nebo i odborné zpracování fondů v podobě vědeckého katalogu či článků pracovníků daných institucí. [6] [19]

„Z pohledu konzumenta historického dědictví je základním produktem prožitek, který návštěvou získává. Jeho podoba může sahát o niterného duchovního naplnění po pocit relaxace a zábavy v okamžiku pobytu v muzejní galerii či objektu památky, může však vést i k získání nových informací, znalostí či dovedností, může být fixován v podobě vzpomínek a asociací v jeho mysli.“<sup>2</sup>

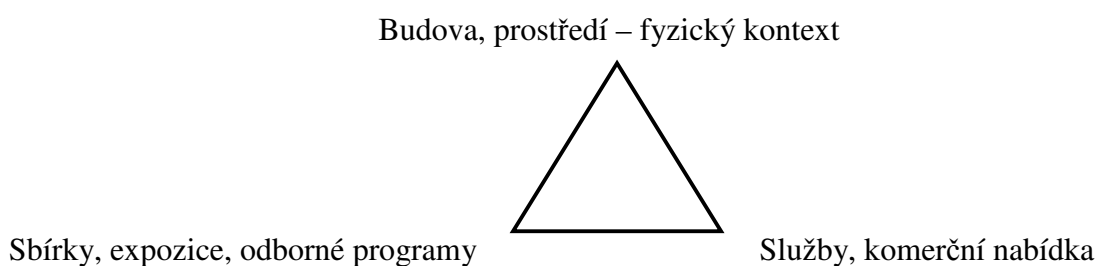
### **2. 2. 2 Základní a rozšířený produkt kulturní destinace**

Každá kulturní destinace by v rámci činnosti a podle svých specifických možností měla usilovat o co nejkvalitnější základní produkt (expozice, výstava) a s ním spojený co možná nejkvalitnější rozšířený produkt (doplňkové služby). Jestliže chce kulturní instituce obstát v konkurenčním boji na velmi exponovaném trhu trávení volného času, musí najít rovnováhu uvnitř pole, které je definováno třemi základními pilíři.

---

<sup>2</sup> KESNER, L., *Marketing a management muzeí a památek*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. S. 161. ISBN 80-247-1104-4.

Obr. č. 1 – Tři pilíře kulturní destinace



Zdroj: KESNER, L., *Marketing a management muzeí a památek*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1104-4

Úspěch kulturní destinace, který je v konečném důsledku měřen počtem návštěvníků a tržbami, musí tedy do jisté míry vyhovět poptávce současného návštěvníka po spektru doplňkových služeb a aktivit, ovšem aniž by se tak dělo na úkor kvality a integrity základního produktu. [5][6]

### 2. 2. 3 Kvalita produktu

Produkt kulturní organizace sdílí některé stejné vlastnosti jako služby poskytované v komerční sféře. Tyto služby a zároveň i produkty kulturních destinací se vyznačují následujícími zvláštnostmi, které odlišují jejich spotřebu od hmatatelných výrobků a z nichž tedy vyplývají i některé komplikace pro poskytovatele – a to především v oblasti určování kvality produktu.

❖ *Nehmatatelnost.*

Všechny služby a ve většině případů i produkty kulturních organizací jsou nehmotné. Prožitek je veličinou nehmatatelnou a kulturní destinace může jen těžko dokazovat svým potenciálním návštěvníkům jeho kvalitu. Zákazník se tedy o koupi rozhoduje na základě druhotných informací a důvěry, že skutečně kupuje něco kvalitního. Pozornost návštěvníka v hodnocení kvality se tak často upíná

k hmatatelným aspektům (od chování personálu po čistotu a údržbu výstavního sálu).

❖ *Neoddělitelnost.*

Klasický výrobek je většinou vyroben na jednom místě, poté distribuován do různých míst prodeje a na dalších místech spotřebován. Typický produkt kulturních destinací se ovšem vyznačuje tím, že je produkován a zároveň i spotřebován na jediném místě. Jeho „konzumace“ je neoddělitelná od zdroje vzniku – kvalitu dané památky tak lze do jisté míry reprodukovat pomocí komunikačního média, to ovšem ale nenahradí fyzickou přítomnost v určité lokalitě.

❖ *Pomíjivost.*

Službu a produkt charakteristický pro kulturní destinace nelze nějakým způsobem uskladnit. Většina kulturních organizací musí řešit problémy spojené s nabídkou převyšující poptávku po produktech daných institucí. Management by se měl v takových případech co nejvíce snažit zajistit rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou. Návodem pro možné přiblížení nabídky a poptávky by mohla být např. cenová diferenciacce, rozvoj poptávky mimo špičku nebo doplňkové služby a programy.

❖ *Nestálost a proměnlivost.*

Návštěvník muzea či galerie si vlastně kupuje určitý kulturní prožitek. Každý jednotlivý zážitek je ovšem unikátní a jeho kvalitu nelze předem zcela posoudit. Proto je také kvalitu kulturního produktu velmi těžké standardizovat. Např. kvalita kulturního prožitku při návštěvě stejné expozice, ve stejné instituci, ovšem v jiný časový úsek může být zcela rozdílná.

❖ *Zapojení zákazníka do procesu produkce.*

„Obecně platí, že pokud spotřebitel nějakou službu špatně využívá či z ní nezískává takový přínos, jaký by mohl, pak ji nelze považovat za zcela kvalitní a samozřejmě roste pravděpodobnost, že zákazník s ní nebude spokojen.“<sup>3</sup> Zapojení návštěvníka

---

<sup>3</sup> KOTLER, P., *Marketing Management*, 7.vyd. Děčín: Victoria Publishing, a. s., 1992. S. 291. ISBN 80-85605-08-2.

je zcela typický rys v procesech spotřeby kulturních statků, neboť návštěvník sám sehrává klíčovou roli v realizaci služby. Kulturní instituce sice nemůže ovlivnit individuality jednotlivých návštěvníků, které přináší do spotřeby kulturního statku (např. psychosomatický stav, motivace atd.), o to více se však musí soustředit na kvalitu svých expozic, programů a dalších částí nabídkového spektra.

Kvalita produktu kulturní destinace tedy představuje určitý relativní standart, který je alespoň z části definovaný subjektivním očekáváním návštěvníka. [5][6]

## **2. 2. 4 Integrace produktů, produktové balíčky**

Vytváření produktových balíčků tzv. „packaging“ se stává pro památkové objekty a muzea perspektivní strategií do budoucna. Jestliže kulturní instituce sama o sobě není schopna poskytnout návštěvníkům svůj hlavní výrobek společně s doprovodnými službami, může se obrátit na komerčního poskytovatele těchto služeb a společně tak vybudovat širší strukturu nabídky. Produktovým balíčkem se ovšem nerozumí nabídka občerstvení nebo nákup suvenýrů, protože návštěvník si dané služby či produkty kupuje zvlášť. Za integraci se považuje až spojování produktů, které si zákazník kupuje za jednu cenu, přičemž je cena balíčku nižší než součet cen jednotlivých produktů zaplacených zvlášť. Takový balíček může mít např. podobu „all inclusive“. Balíček v tomto případě integruje zájezd do určitého místa, návštěvu několika kulturních destinací, nabídku pro specifický typ klientely nebo návštěvu kulturní destinace společně se stravováním a noclehem.

Kulturní organizace při integraci těchto produktových balíčků vstupují do vztahu partnerství či obchodního vztahu se subjekty turistického průmyslu – tour-operátory, cestovními kancelářemi, hotely nebo stravovacími zařízeními. [6]



## 2. 2. 5 Expozice

Expozice je základním produktem každého muzea nebo památkové instituce. Je to druh komunikačního média, které svá poselství předává návštěvníkům svým specifickým způsobem.

### Druhy expozičních

❖ *Expozice individuálních objektů nebo jejich sérií.*

Ve většině případů se jedná o „klasické“ muzejní prezentace nebo o výstavy umění. Exponáty vytvářejí určitá témata, která jsou prezentována návštěvníkovi a jsou zároveň nositeli určitých sdělení a poselství.

❖ *Expozice založená na sdělování informací a idejí.*

Zde jsou vystavované objekty nositeli příběhu. Vystavení a použití exponátů je zde podřízeno logické stavbě dějové linie.

❖ *Expozice založená na zapojení návštěvníka.*

Expozice se zde stává médiem, které je do určité míry závislé na aktivitě diváků. Mohou jimi být např. expozice ve vědecko-naučných centrech nebo dětských muzeích.

❖ *Expozice jako virtuální prostředí.*

Např. skanzeny, dobové pokoje, památkové interiéry atd.

Hlavním úkolem vystavovatele v kulturních památkách a zejména v muzeích, je vytvořit takové expozice, které diváka osloví, prohlubují jeho vědění, vyvolávají emociální odpovědi, přinášejí nové poznatky a zábavu. Kvalita prožitku z expozice je potom výsledkem vztahu mezi:

- ❖ obsahem expozice (objekty, exponáty, vystavovaná média a jejich poselství);
- ❖ způsobem jejich prezentace (organizace a prostorové uspořádání expozice, způsoby interpretace vystavovaných exponátů);
- ❖ ergonomickými faktory (zvuková hladina, barevnost stěn, typ a intenzita osvětlení, kvalita ovzduší v budově);
- ❖ individuality návštěvníka (motivace, psychický a fyzický stav, zkušenosti atd.).

Typickým problémem českých muzeí a památkových institucí není malá atraktivita nebo hodnota sbírkových fondů, ale především nedostatečné porozumění specifikům a zvláštnostem daných expozic. Zde je uvedeno několik jejich typických a opakujících se nedostatků:

❖ *Tématická koncepce.*

Mnoho expozic trpí stejným problémem - jejich hlavní poselství či myšlenka nejsou dostatečně zřetelné nebo jasné. Expozice by měla být sebereflexivní, tzn. jasným způsobem zjevovat názory svých tvůrců, ale dát zároveň divákovi možnost utvořit svůj vlastního postoje. Funkční a úspěšné expozice jsou velmi často založeny na jednoduchém a zřetelném konceptu.

❖ *Označení a pojmenování.*

Velmi často se opakující chybou je také neexistence úvodní informace, která stručně definuje podstatu nabídky. U vchodu do každého památkového objektu by měl viset stručný přehled o tom, co areál nabízí, zejména jedná-li se o nabídku několika expozic, výstav či prohlídkových okruhů.

❖ *Orientace a navigace.*

V zahraničních výzkumech bylo opakovaně prokázáno, že pro řadu návštěvníků je velkou překážkou i orientace a navigace, a to zejména ve velkých encyklopedických muzeích. V každém takovém složitějším objektu by proto neměl chybět plánec a určení směru prohlídek.

❖ *Kontextualizace.*

Některé české muzejní expozice jsou založeny na principu shlédnutí exponátu, aniž by byl zasazen do jemu blízkého prostředí. Pokud ovšem má divák zcela porozumět exponátu a pak i expozici jako takové, mělo by se navodit nebo mu přiblížit původní prostředí, v nichž organismus nebo vystavovaný objekt existoval. Exponát lze zasadit jak do fyzického kontextu (rekonstrukce prostředí v níž žil, architektonický model, figuríny), nebo abstraktního intelektuálního kontextu (zvukový či světelný doprovod).

❖ *Texty.*

Jedním z opakujících se problémů, a to zejména v památkových objektech, který je přístupný pouze s průvodcem, je problém s textem. Někteří muzejní profesionálové

totiž zastávají názor, že většina návštěvníků popisky k exponátům vůbec nečte a když, tak pouze letmo. Nejčastěji dochází ke špatnému umístění textu (příliš nízko nebo vysoko, není zřejmý vztah mezi textem a objektem, ke kterému se vztahuje), špatná čitelnost (malé písmo, špatné grafické řešení nebo řádkování, barva písma se ztrácí na podkladě), rozsah textu (neúměrně dlouhé vzhledem k délce prohlídky), nedostatky obsahu a stylu (příliš odborné názvy) atd.

❖ *Senzorická přístupnost a prostředí expozičních sálů.*

Neméně důležitým faktorem, často opomíjeným, je i kvalita pozadí expozice. Ta je v českých muzeích velmi různorodá. Optimální prostředí by mělo splňovat podmínky vhodného osvětlení, čistoty, čerstvého (cirkulujícího) vzduchu, úměrná množství exponátů nebo např. dostatečného počtu míst k odpočinku.

❖ *Interaktivní exponáty.*

Jedná se o jistý druh vtáhnutí diváka a jeho ponoření do virtuální reality. Divák tak může shlédnout naprosto jinou dimenzi objektu. Např. v technických muzeích je u některých dopravních prostředků možnost zaujmout místo pilota nebo řidiče. Zvláštní formou interaktivních exponátů jsou potom audiovizuální a multimediální programy. Česká muzea ovšem tuto „interaktivní možnost“ nabízejí pouze výjimečně.

❖ *Nedostatečný přístup v plánování a realizaci expozic.*

„Procesům a procedurám přípravy expozice byla v posledních letech ve světě věnována značná pozornost. Úkol vytvářet co nejkvalitnější expozice, jež by usnadňovaly přístup soudobého diváka k výtvarným dílům, která muzea shromáždila, stimulovaly aktivní vnímání a vytvářely prostor pro co nejplastičtější prožitek diváků, je nejen morální povinností kulturní instituce, ale především by měl být základem její marketingové strategie.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> KESNER, L., *Marketing a management muzeí a památek*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. S. 199. ISBN 80-247-1104-4.

Kompletní proces přípravy expozice by měl obsahovat:

1. ideový námět a výběr exponátů;
2. interpretativní plán a scénář, zadání architektonického řešení;
3. architektonicko-výtvarné řešení;
4. technický scénář, včetně rozmístění exponátů;
5. vlastní instalace;
6. testování a hodnocení.[6]

## **2. 3 Financování kulturních památek a cenová politika**

Kulturní památky, jak již bylo zmíněno, jsou součástí neziskové sféry a fungují jako tzv. neziskové organizace. Na rozdíl od firem není jejich primárním cílem dosažení zisku, resp. finančního prospěchu pro osoby spojené s organizací, ale dosažení určitého nefinančního cíle či jejich poslání. Cíl veřejných neziskových organizací je často vyjádřen jako zabezpečování určité služby pro občany nebo pro společnost jako celek. [20]

### **2. 3. 1 Financování neziskových organizací**

Kulturní památky včetně muzeí a galerií se nepodílejí na tvorbě hrubého domácího produktu, ale naopak z něj formou příspěvků a dotací čerpají prostředky určené pro pokrytí svých potřeb. Neziskové organizace jsou přímo závislé na podpoře poskytované státem nebo jiným zřizovatelem dané organizace. Stát poskytuje neziskovým organizacím podporu ve třech formách:

❖ *Dotace.*

Dotace je přidělení finančních prostředků rozpočtů (státního – ministerstvo kultury nebo i z rozpočtů krajů, měst a obcí, pod které neziskové organizace náleží či jsou jejich zřizovateli. Jsou největším zdrojem příjmů organizací v neziskovém sektoru.

❖ *Subvence.*

Jedná se o přiděl stálých nebo proměnlivých částek ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu jiných orgánů. Subvence jsou poskytovány na přesně stanovené účely.

Používají se hlavně v případě, kdy organizace mohou vyjádřit náklady na jednici, výkon či pokud lze změřit spotřebu uživatele. Někdy mohou mít subvence nepřímou podobu – daňové úlevy.

❖ *Granty.*

Jsou to finanční prostředky výhradně určeny na podporu vědecké a výzkumné činnosti. Oproti subvencím a dotacím je možné je získat i ze zahraničních zdrojů.

Tab. č. 1 - **Výdaje krajů v oblasti kultury v letech 2001– 2005**  
dle území krajů (v tisících Kč)

<b>Kraj</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Středočeský	320 705	282 531	278 098	108 643	28 805
Jihočeský	208 282	176 458	191 824	84 823	27 464
Plzeňský	207 393	177 787	160 144	118 027	70 088
Karlovarský	93 394	80 316	75 922	30 952	9 775
Ústecký	148 254	156 881	196 089	71 972	34 304
Liberecký	115 448	99 121	94 152	92 798	27 826
Královéhradecký	201 629	162 141	118 344	65 978	29 746
Pardubický	131 802	152 555	96 941	71 702	16 596
Vysočina	135 394	150 483	110 863	39 776	15 790
Jihomoravský	165 989	126 863	88 040	23 320	9 210
Olomoucký	278 487	187 509	168 112	100 135	85 012
Zlínský	128 279	110 952	99 212	36 834	8 607
Moravskoslezský	192 195	169 903	154 002	32 257	13 590
<b>Celkem</b>	<b>2 327 251</b>	<b>2 033 500</b>	<b>1 831 743</b>	<b>877 217</b>	<b>376 813</b>
Zaokrouhlení		2	-6	-1	1
<b>Kraje celkem</b>	<b>2 327 251</b>	<b>2 033 502</b>	<b>1 831 737</b>	<b>877 216</b>	<b>376 814</b>

Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [online]. [cit. 12.11.2007]. Dostupné z: <<http://www.niposmk.cz>>

Některé neziskové organizace jsou také schopné dosáhnout určitého zisku, ale na rozdíl od podniku tento zisk nemohou rozdělit mezi zakladatele, představitele či zaměstnance nebo jiné osoby spojené s organizací. Pokud dosáhne nezisková organizace zisku, musí být celá částka použita na financování činnosti, pro kterou byla organizace

zřízena. Tyto organizace pak právní řád České republiky nazývá příspěvkové organizace. Většina kulturních památek spadá právě pod tyto organizace.

Zřizovatel příspěvkové organizace může být územní a vyšší územní samosprávním celek (obec, město, kraj apod.) nebo organizační složka státu. Příspěvkové organizace hradí část výdajů ze svých vlastních zdrojů, část ze zdrojů získaných od zřizovatele a část se hradí podle individuálních podmínek z prostředků státního rozpočtu. Příspěvek určený příspěvkovým organizacím se obvykle stanoví jako rozdíl mezi plánovanými vlastními příjmy a výdaji, které souvisejí s hlavní činností organizace. Dané organizace musí při sestavování zahrnout do rozpočtu všechny prostředky, které budou v běžném roce přijaty nebo vynaloženy. Stanovení příspěvku na základě rozdílu mezi plánovanými příjmy a výdaji může být nevýhodné pokud je rozdíl ovlivněn např. ne hospodárností nebo špatnou činností managementu organizace a plánované příjmy jsou nižší, než by mohly být, či výdaje jsou vyšší, než by byla jejich efektivní úroveň. Může se stát, že tak organizace, které poskytují srovnatelný výstup za podobných podmínek, získají různě vysoké příspěvky. [11]

Samostatné finanční hospodaření státních příspěvkových organizací je potom upraveno zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), podle těchto zákonů státní příspěvkové organizace hospodaří:

- ❖ s peněžními prostředky získanými z hlavní činnosti;
- ❖ s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu pouze v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem;
- ❖ s prostředky svých fondů;
- ❖ s prostředky získanými jinou činností;
- ❖ s peněžními dary od fyzických a právnických osob;
- ❖ s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí, včetně prostředků poskytnutých České republice z rozpočtu Evropské unie a přijatých příspěvkovými organizacemi z Národního fondu. [16]

Zákon č. 250/2000Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, potom upravuje finanční hospodaření příspěvkových organizací zřízených územně samosprávnými celky.

Tyto organizace hospodaří:

- ❖ s peněžními prostředky získanými vlastní činností;
- ❖ s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele;
- ❖ s peněžními prostředky svých fondů;
- ❖ s peněžními dary od fyzických a právnických osob včetně peněžních prostředků ze zahraniční. [17]

### **2. 3. 2 Rozvoj vlastních finančních zdrojů**

Rozvoj vlastních finančních zdrojů sice není hlavním smyslem kulturních památek, avšak jejich zvyšováním se postupně snižuje závislost organizací na veřejných dotacích a zároveň se tak zvyšuje jejich odolnost ve stále rozvíjejícím se rizikovém vnějším prostředí. Navíc jak je zřejmé z ekonomické situace, nelze v horizontu dvou desetiletí počítat se zvýšením dotací veřejných rozpočtů do oblasti kulturního dědictví a ekonomické potřeby kulturních organizací stále narůstají, což je dáno několika skutečnostmi:

- ❖ výchozím stavem podfinancování, v mnoha případech potom i reálných dluhů v oblasti péče o infrastrukturu, sbírky a budovy;
- ❖ nutností investovat do nových expozic, výstav, publikací a dalších produktů;
- ❖ potřebou vytvořit nové kapacity k plnění zcela nových úkolů, pro něž muzea a kulturní památky nemají vybavení a personál (např. edukační a vzdělávací funkce);
- ❖ snahou oslovit další segmenty veřejnosti, rozšířit stávající základnu návštěvníků;
- ❖ reálnou možností růstu cen vstupů a provozních nákladů;
- ❖ postupně vyrovnávat zcela nedostatečné ohodnocení lidské práce v tomto sektoru.

Z toho tedy vyplývá, že organizace, které se budou chtít i nadále rozvíjet a zlepšovat svou nabídku návštěvníkům musí hledat cesty, jak doplňovat své rozpočty dodatečnými finančními zdroji (např. dodatečné příspěvky z veřejných rozpočtů) a zároveň se snažit o co největší rozvoj vlastních finančních zdrojů. Mezi nejvýznamnější vlastní finanční zdroje organizací v kulturní sféře patří vstupné,

komerční činnost, catering, příjmy z pronájmů, sponzoring a fund-raising a v neposlední řadě potom zakládání členských klubů organizací. [6]

### **2. 3. 3 Vstupné a cenová politika**

Cena je vyjádřením „hodnoty“ zboží a služby. Tato hodnota je dána jak faktickou tak i psychologickou užitečností, popř. i společenským významem daného produktu nebo služby a zpravidla bývá poměřována penězi. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy, ostatní nástroje produkují pouze náklady. [4]

Vstupné tvoří základní zdroj příjmů z vlastní činnosti pro většinu muzeí a památkových objektů. Určování jeho výše ovšem není zcela totožné s určováním ceny produktů firem v komerční sféře. Postup určování ceny, který firmy v komerční oblasti používají, se skládá přibližně z osmi různých fází: výběr cenových cílů, reakce tržního sektoru na cenu, určení poptávky, určení vztahu mezi poptávkou, náklady a ziskem, rozbor cen konkurence, volba cenové politiky, výběr cenové metody a stanovení ceny.

Hlavní rozdíl spočívá ve výběru cenového cíle. Při určování ceny sleduje firma jeden z těchto cílů: přežití firmy, maximalizace běžného zisku (nejčastější cenový cíl firem), maximalizace běžných příjmů, maximalizace růstu prodeje, maximalizace využití trhu nebo vedoucí postavení v kvalitě výrobku. U příspěvkových organizací v kulturní sféře se stává hlavním cenovým cílem především taková cenová politika, která je nástrojem řízení a naplňování strategických cílů organizace. V souvislosti s touto skutečností je třeba uvažovat o správně či nesprávně nastavené cenové hladině. Od této hladiny se pak odvíjí reakce tržního sektoru na cenu, určení poptávky a také v neposlední řadě určení vztahu mezi poptávkou, náklady a ziskem. [2] [6]

Výše vstupného do českých památek, galerií a muzeí bývá většinou na nízké a spíše symbolické úrovni. Také se ale již vyskytují případy, kdy kulturní destinace v České republice začínají klást důraz na maximalizaci přínosů z cestovního ruchu a tomuto hledisku přizpůsobily své ceny vstupného. Příkladem může být prohlídkový okruh na hradě Karlštejně, zahrnující kapli sv. Kříže za Kč 300,- za dospělé osobu (listopad 2007).



Takto vysokou cenu vstupného si ovšem nemůže většina kulturních destinací dovolit a zejména pokud se jedná o vstupné do galerií a muzeí. Jednoduše by tak vysoká cena odradila od prohlídky většinu potenciálních návštěvníků. Jakou cenovou hladinu tedy zvolit?

V této oblasti se střetávají dva názory. První hovoří o tom, že vstupné má být velmi nízké nebo že by vstup do památkové instituce by měl být zcela zdarma. Vysvětluje to tím, že veřejná muzea a památky jsou „pro všechny“ a jejich hlavním úkolem je umožnit přístup ke kulturnímu dědictví co nejširší veřejnosti. Dále pak, že vysoké vstupné může představovat pro určité segmenty návštěvníků finanční bariéru. Zastánci druhého přístupu zase argumentují, že vyšší cena vstupného značí vysokou kvalitu produktu a nízká naopak. Dále pak, že je statisticky prokázáno, že muzea a galerie navštěvují ve větší míře spíše movitější a vzdělanější vrstvy obyvatelstva, takže zvýšení vstupného by nemělo většinu potenciálních návštěvníků odradit. Východiskem pro řadu institucí v kulturní oblasti by mohlo být částečné zvýšení vstupného, které by bylo doplňováno řadou cenových pobídek:

- ❖ snížená cena pro určité cílové skupiny návštěvníků – předškolní děti, studenti, senioři, zdravotně a mentálně postižení (tuto cenovou pobídku již nabízí většina kulturních destinací v České republice);
- ❖ zavedení rodinné vstupenky;
- ❖ pravidelně pořádaný den volného vstupu;
- ❖ celoroční permanentní vstupenka do muzea;
- ❖ vstupenka opravňující k jednomu vstupu do všech objektů dané památky (samozřejmě pokud daná památka má více objektů např. v rámci města nebo regionu);
- ❖ rozdílná cena vstupenky na stálé expozice a na krátkodobé výstavy;
- ❖ zavedení tzv. kulturních pasů, kde tento pas umožňuje návštěvníkovi zvýhodnění vstup do několika kulturních destinací např. v rámci kraje. [4] [6] [7]

### **2. 3. 4 Komerční služby**

Jednou z možností jak rozšířit vlastní zdroje památkových objektů může být prodej zboží (suvenýrů, dárků nebo publikací) ve vlastním obchodě nebo v obchodě, který je smluvně pronajat jinému prodejci. Tento prodejce ovšem musí odvádět určitou část tržeb dané památkové instituci.

„Výroba a distribuce vlastních výrobků nemusí být nutně výrazně zisková, neboť suvenýry a výrobky plní rovněž funkci propagačního nástroje, nicméně je zapotřebí na ni uplatňovat ekonomická kritéria, tedy výnos z prodeje by měl převyšovat náklady (investiční náklady – zejména vybavení nábytkem, úložnými prostorami, pokladnou a softwarem, provozní náklady – mzdy na prodavačky a energie a především náklady na vytvoření sortimentu.“<sup>5</sup>

Určitým příjmem pro kulturní organizace je také zpoplatnění komerčních služeb. Toto zpoplatnění se týká služeb jak pro širokou veřejnost (rešerše, přednášky, odborné posudky nebo např. kopírovací služby) tak i služeb pro odbornou veřejnost, samosprávu či partnery dané instituce (poskytování reprodukčních zpráv, záchranné archeologické práce atd.). Další potenciální přínos mohou tvořit pronájmy prostor např. pro uskutečňování svatebních obřadů, kulturních akcí jako koncerty atd.

### **2. 3. 5 Catering, členské kluby, sponzoring a fund-raising**

Catering neboli provozování pohostinského zařízení se jeví jako další možnost zvýšení vlastních zdrojů kulturních památek a muzeí. Podobně jako u obchodu má daná instituce možnost buď provozovat pohostinské zařízení vlastními silami (zde je nutností získat k této činnosti živnostenské oprávnění, zapracovat tuto skutečnost do statutu dané

---

<sup>5</sup> KESNER, L., *Marketing a management muzeí a památek*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. S. 254. ISBN 80-247-1104-4.

památky a zároveň dohodnout se se zřizovatelem, že případný zisk může posilovat rozpočet dané organizace) nebo pak prostory pro dané pohostinské zařízení pronajmout jinému subjektu za určitý poplatek.

Dalším možným zdrojem pro získání vlastních finančních prostředků je zřizování členských klubů či zájmových spolků. Podstatou takového sdružení je pak oboustranná spolupráce – muzeum nebo jiná památková instituce poskytuje členům služby a benefity a na druhou stranu od nich získává určitý finanční příspěvek. Ten může být v různé výši (od symbolického členského příspěvku po skutečný vklad, kterým dárce vyjadřuje svůj zájem o kulturní instituci). Dále pak členské kluby mohou zajišťovat i pomocnou dobrovolnou nezaplatněnou práci.

V neposlední řadě potom k získání vlastních finančních zdrojů slouží i fund-raising a sponzoring. Fund-raising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních popř. jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost. Organizacemi bývají zpravidla nevládní neziskové organizace, rozpočtové nebo příspěvkové organizace (vzdělávací instituce, nemocnice, zařízení sociální péče atd.) dále potom církve, obce, kraje atd. Fund-raisingové aktivity by měly vycházet z několika zásad:

- ❖ hledat sponzory pro jednotlivé projekty nebo produkty;
- ❖ podrobně zpracovat systém nabídky a poptávky pro jednotlivé sponzory (jestli žádá daná kulturní instituce finanční či materiální dar a co za to může na oplátku nabídnout);
- ❖ vycházet z vědomí, že kulturní instituce se může stát sponzorovi plnohodnotným partnerem. [6][22]

## **2. 4 Distribuce**

„Zboží, které je výsledkem hospodářské činnosti jednotlivých výrobců, se musí dostat ke spotřebiteli, případně k zákazníkovi z hospodářské sféry. Tento pohyb zboží od výrobce k uživateli nazýváme distribucí. Smyslem distribuce je zajistit přesun zboží od

výrobní firmy tak, aby zákazník mohl zakoupit potřebný výrobek v geograficky příhodném místě, ale také v době a množství, jež mu vyhovuje.“<sup>6</sup>

Kulturní organizace nabízejí jako svůj hlavní produkt zážitek z dané exkurze a výstavy. Návštěvník se tedy nejprve musí dostat na místo, kde může konkrétní produkt získat. Z jednoho pohledu se tedy může vnímat distribuce produktů kulturních destinací jako fyzická dostupnost objektů a distribuce produktů mimo vlastní objekt organizace. Další pohled na distribuci kulturních destinací může být prodej doplňkových produktů prostřednictvím vlastního nebo pronajímaného obchodu.

#### **2. 4. 1 Fyzická dostupnost a vnější prostředí**

Základním předpokladem dobré návštěvnosti každé kulturní destinace je její fyzická dostupnost. Do určité míry je dopravní obslužnost závislá na nabídce veřejné dopravy. Tuto skutečnost nemůže defacto ovlivnit. Ovlivňovat ovšem již může směrové označení příjezdu a přístupu. Mnohé objekty jsou pro budoucího návštěvníka téměř ukryty a lze je najít jen s velkou námahou. Označení by mělo být jasné a dobře viditelné.

Dalším předpokladem pro dobrou návštěvnost je dostatečně velká parkovací plocha. Umístění řady objektů ovšem vůbec neumožňuje zřízení vlastního parkoviště. Nemožnost nebo obtížnost při parkování pak může tvořit jednu z praktických bariér návštěvnosti. Na druhou stranu vysoká cena za parkovací místo na hlídaných parkovištích u některých významných památek, také návštěvnosti nepřidává.

Jedním z problémů špatné fyzické dostupnosti je i otázka bezbariérových vstupů ve většině českých kulturních institucí. Vybudování bezbariérového přístupu ovšem přináší řadu problémů. Mezi ty největší určitě patří extrémně vysoké náklady a památková ochrana historických objektů.

---

<sup>6</sup> HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi, 1. vyd. Praha: Grada, 1992, S. 199. ISBN 80-85424-83-5

## 2. 4. 2 Distribuce produktů mimo vlastní objekt

Zejména galeriím a muzeím se otvírá nová možnost přiblížení své nabídky návštěvníkům. Jedná se o poskytování produktů mimo vlastní budovu. Muzeum nebo galerie může využívat některý z těchto distribučních kanálů:

- ❖ *Krátkodobé výstavy nebo zápůjčky.*

Krátkodobá výstava je nejběžnější typ distribuce produktů mimo objekt kulturní památky. Vzniká na základě dohody více institucí o vzájemné výměně určitých exponátů. Taková výstava pak může vyvolat zájem návštěvníků vidět celou expozici v mateřském muzeu.

- ❖ *Akce a programy mimo budovu.*

Pořádání tradičních masopustů, folklórních a historických slavností, poutí atd.

- ❖ *Muzeum ve veřejném prostoru.*

Pořádání malých tématických výstav ve veřejných budovách, např. městský úřad nebo radnice.

- ❖ *Elektronická distribuce.*

Tento typ virtuálního muzea nabízí čím dál tím více světových muzeí a galerií. Tyto instituce na svých internetových stránkách umožňují přístup k expozici, ovšem ve virtuální podobě. V některých případech nabízejí i možnost prohlížet si taková díla, která nejsou ve fyzické expozici z různých důvodů zpřístupněna.

## 2. 4. 3 Distribuce doplňkových produktů

Součástí téměř každého produktu kulturní památky je i nabídka dárků, suvenýrů nebo publikací. Tyto výrobky jsou nabízeny návštěvníkům v rámci tzv. doplňkové činnosti. Návštěvník si tyto doplňkové předměty může zakoupit:

- ❖ *Ve vlastním obchodě muzea nebo památky.*

Zde se jedná o tzv. bezúrovňovou cestu (nazývaná také přímá marketingová cesta). V distribučním řetězci se vyskytuje pouze výrobce (kulturní památka si sice nechá

doplňkové produkty vyrobit, ale sama pak vystupuje v roli výrobce), který prodává své výrobky nebo služby konečnému zákazníkovi. Díky přímému kontaktu se spotřebitelem ví o postojích a změnách jeho názorů a může proto upravovat skladbu doplňkových výrobků. Kromě prodeje ve vlastních prodejnách existují ještě tři způsoby přímého marketingu: podomní prodej, zásilkový prodej a prodej na domácích večírcích. Tento způsob prodeje ale kulturní organizace nevyužívají.

❖ *Ve smluvně pronajímaném obchodě*

Kulturní památky pronajímají část svých prostor maloobchodníkovi, který prodává doplňkové produkty dané kulturní instituce. V tomto případě se jedná o tzv. jednoúrovňovou distribuční cestu. V tomto distribučním řetězci vstupuje mezi výrobce a spotřebitele zprostředkovatel prodeje, kterým nejčastěji bývá maloobchodník. [4] [6] [7] [13]

Prodejní sortiment obchodu by měl zahrnovat celé spektrum doplňkových produktů. Od levnějších suvenýrů a výrobků, až po peněžně nákladnější publikace a dárky. Měl by obsahovat následující položky:

- ❖ katalogy, publikace, průvodce atd.;
- ❖ suvenýry a merkantilie s motivy památky (pohlednice, přáníčka, kalendáře, reprodukce fotografií, trička, čepice atd.);
- ❖ zvláštní sortiment pro děti (klíčenky, pexeso, magnetické placky, lízátko, bonbóny atd.). [6]

## **2. 5 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je nástrojem, který pomáhá do určité míry překlenout oddělenost výrobce a trhu. Základními nástroji toho tzv. čtvrtého P jsou reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej. Marketingová komunikace se však neuskutečňuje pouze uplatněním uvedených nástrojů. Její účinnost se zvýší jestliže jsou všechny nástroje marketingu navzájem dobře sladěny. [4] [12]

Komunikace mezi organizací a spotřebitelem může proběhnout po formální i neformální stránce. *Formální komunikace* je realizována a kontrolována institucí. Jedná se především o reklamu a propagační akce. Kromě toho výrobek také komunikuje svým vnějším vzhledem, názvem a obalem. Dalším formálním komunikačním článkem je instituce sama: její logo, jméno, management a jeho vystupování značně ovlivňuje pověst výrobce, a tudíž i jeho výrobků. *Neformální komunikace* s veřejností se týká takových zdrojů, které firma nemůže mít pod kontrolou. Jedná se především o komentáře novinářů, články v tisku, ale i názory spotřebitelů o daném výrobku, které si mezi sebou navzájem bezprostředně sdělují. [9]

Komunikace památkových organizací je stále více podobná metodám a způsobům marketingové komunikace v komerční sféře. Od této sféry se snad odlišuje pouze větším množstvím možných komunikačních kanálů.

Obr. č. 2 - **Komunikační kanály kulturních památek**



Zdroj: KESNER, L., *Marketing a management muzeí a památek*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1104-4

Malé nebo téměř žádné povědomí o kulturní instituci či o její konkrétní nabídce je základní překážkou dosažení větší návštěvnosti dané lokality. V současné době spolu soupeří na kulturním trhu obrovské množství fragmentované nabídky a kulturní instituce nemůže spoléhat pouze na kvalitu svého produktu. Musí si zvolit takovou skladbu komunikačního mixu, aby s ním dosáhla svých stanovených strategických komunikačních cílů. Mezi ně může patřit:

- ❖ informovat potenciální návštěvníky o existenci památky;
- ❖ informovat o stálé nabídce;
- ❖ informovat o aktuální nabídce (krátkodobé výstavy, nové expozice);
- ❖ spoluutvářet a posilovat image památky;
- ❖ udržovat trvalou povědomost o památce;
- ❖ připomínat veřejným činitelům, médiím a sponzorům cíle a poslání památky. [6]

### **2. 5. 1 Vizualní styl a marketingové tiskoviny**

Stejně tak jako pro firmy je i pro kulturní památky důležité vytvořit si svou vlastní identitu, která je odlišuje od ostatních kulturních zařízení. Tato identita je částečně spoluutvářena povahou kulturní památky (např. u muzeí jejich expozicemi), programem, budovou a částečně i tzv. corporate designem. Jeho základem je jednotný grafický a vizualní styl, který obsahuje zvolené logo památky, barvy, styl písma atd. Tento styl je pak používán na tiskoviny (vstupenky, plakáty, letáčky, katalogy, pozvánky), na kancelářské potřeby (vizitky, obálky), uniformy, značení v budovách atd.

Marketingové a zejména komunikační cíle mají plnit i tištěné materiály památek. Zejména potom leporela a letáčky. Tento typ komunikačních prostředků by měl být pravidelně aktualizován (jedná-li se o měnící se expozice nebo výstavy), jinak ztrácí svou vypovídací a užitnou hodnotu. [6]



## 2. 5. 2 Reklama

Reklama je jedním z nástrojů marketingové komunikace, který je firmami využíván pro ovlivnění potenciálních zákazníků. Může být definována jako placená neosobní komunikace jednotlivců, neziskových organizací a firem, kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické částí veřejnosti, prostřednictvím různých médií. Médii v této oblasti se potom rozumí souhrn všech hromadných sdělovacích prostředků, jež se podílí na propagaci určitého výrobku či služby. Dále také prostředky, které nespádají do kategorie hromadných sdělovacích prostředků, přesto plní funkci propagačních sdělení, jsou to např. plakátové plochy, štíty, propagační stránky nebo firemní poutače atd. [4] [8]

Stejně tak jako v komerční sféře existují dva druhy reklamy – výrobková a firemní, tak i v oblasti kultury může sloužit reklama k zviditelnění organizace jako celku či jejích specifických produktů tzn. expozic, výstav, programů atd. V mnoha případech reklama slouží k oběma účelům. V procesu tvorby reklamní kampaně musí poté organizace zodpovědět tyto základní body:

- ❖ hlavní cíl kampaně;
- ❖ cílový segment;
- ❖ co od kampaně očekává;
- ❖ rozpočet;
- ❖ obsah kampaně;
- ❖ kanály určené pro reklamní kampaň;
- ❖ časový plán.

V případě kulturních organizací je volba kanálů určených pro reklamní kampaň do velké míry závislá na finanční náročnosti. Podle toho jaké mají finanční prostředky určené pro kampaň, pak mohou vybírat z následujících kanálů:

- ❖ televizní a rozhlasová reklama;
- ❖ venkovní reklama (billboardy, plakáty, na vozech městské hromadné dopravy atd.);
- ❖ tištěné materiály;
- ❖ internet;
- ❖ mobilní reklama (chodící reklama, létací poutače). [4][5][6]

### 2. 5. 3 Public relations

Jedná se o plánované a trvalé úsilí, jehož cílem je vybudovat a udržet dobré vztahy, dobré jméno, sympatie a vzájemné porozumění s druhotnými cílovými skupinami, které nazýváme také veřejnost nebo také publikum. Žádný podnik ani kulturní organizace si nemůže dovolit ignorovat mínění veřejnosti.

Z hlediska firmy i kulturní instituce se public relations rozděluje na dvě skupiny:

❖ *Proaktivní public relations.*

Proaktivní PR shrnuje plánovité činnosti, jež mají za úkol ovlivňovat postoje veřejnosti a specifických cílových skupin. Mezi ně může patřit budování a řízení image organizace, spolupráce s médii a se zájmovými skupinami, představování nových expozičních a výstavních, zdůrazňování přínosů atd.

❖ *Reaktivní public relations.*

Jedná se o činnosti, které již reagují na vzniklou situaci. Do této skupiny patří také krizový public relations, který má za úkol neutralizovat negativní postoje a image organizace. Zdrojem těchto postojů může být reálný problém nebo selhání organizace (např. krádež exponátů, špatné služby) nebo nátlakovými skupinami uměle vyvolané situace.

Mezi nejčastěji používané nástroje public relations v kulturním prostředí patří:

- ❖ tiskové konference, vernisáže a speciální akce, semináře atd.;
- ❖ tisková zpravodajství a výroční zprávy;
- ❖ osobní vztahy a lobbování.

Do public relations patří i publicita. Jedná se o bezúplatné poskytování informací médiu, např. o nové výstavě. Může být negativní i pozitivní a bývá věrohodnější než reklama. V neposlední řadě se k public relations nástrojům řadí ještě politika korporátní identity. Jedná se o uvědomění zákazníka (návštěvníka) o jedinečnosti, zvláštnosti a nezaměnitelnosti organizace. K tomuto účelu jsou např. pořádány přednášky, poskytovány obrázkové materiály a publikace. [4][6][10]

#### **2. 5. 4 Přímý marketing**

Jedná se o přímou, adresnou komunikaci se zákazníkem, která je zaměřena na prodej zboží nebo služby. Je směřovaná přímo k malému vybranému segmentu. K hlavním nástrojům přímého marketingu patří: telemarketing (činnosti realizované pomocí telefonu), katalogový prodej, televizní marketing s přímou odezvou, přímý zásilkový prodej a právě pro kulturní organizace nejzajímavější tzv. direct mail (přímá adresná pošta) a elektronický marketing (pomocí e-mailu). [10]

#### **2. 5. 5 Podpora prodeje**

Podporu prodeje lze vyjádřit jako soubor marketingových činností převážně působících jako krátkodobý stimul pro povzbuzení nákupu produktu či služby nebo nákupního chování. Hlavním smyslem podpory prodeje u kulturních institucí bývá přilákání návštěvníků a s tím spojené zvýšení návštěvnosti, oslovení a přilákání specifického segmentu potenciálních návštěvníků, usměrnění poptávky (např. na určitou výstavu) nebo zvýšení prodeje doplňkových produktů ve vlastním obchodě.

K hlavním nástrojům podpory prodeje v hospodářské sféře patří vzorky, zvýhodněná balení, dárky nebo kupóny. Kulturní instituce využívají především jako nástroj podpory prodeje slevy vstupného. Tento nástroj se ovšem musí volit s rozmyslem - na jedné straně musí naplnit marketingové cíle a na druhé nesmí devalvovat produkt v očích veřejnosti. Dalšími využívanými nástroji mohou být dny volného vstupu, soutěže, produktové balíčky atd. [6][14]

#### **2. 6 SWOT analýza**

SWOT analýza je nástroj, který dané instituci pomáhá určit jeho místo v prostředí, charakterizovat jeho možnosti a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit. Tato analýza je celkovou analýzou vnitřních a vnějších činitelů působících na

organizaci. Jejím účelem je zjistit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a zároveň rozebrat i vnější příležitosti a hrozby diktované trhem.

S-W analýza (Strengths – Weaknesses: analýza silných a slabých stránek) hodnotí vliv vnějších činitelů a vnitřních činitelů, se záměrem stanovit cíle organizace. Výsledky této analýzy mohou zásadně ovlivnit rozhodovací procesy spojené s marketingovou činností. O-T analýza (Opportunities – Threats: analýza příležitostí a hrozeb) provádí rozbor vnějších činitelů, představujících příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje organizace. Umožňuje rozpoznat atraktivní příležitosti, které nabízí trh a současně nutí k úvaze o problémech, kterým bude instituce v budoucnu pravděpodobně čelit. [1] [3] [15]

## 2.7 Konkurence

Z hlediska destinace cestovního ruchu v oblasti kultury se vyčleňují dva druhy konkurence: konkurenci místa – tedy nejbližší, zpravidla sousedící destinace a konkurenci produktu – tedy konkurenci destinací, které nabízejí podobný produkt. Při analýze konkurence si organizace musí zodpovědět základní otázky:

- ❖ kdo je největším konkurentem;
- ❖ kteří konkurenti jsou silní a kteří slabí;
- ❖ jaké jsou cíle a strategie konkurence;
- ❖ jaká bude reakce konkurence na opatření organizace;
- ❖ rozpoznat potenciální konkurenci.

Stejně tak jako firma i kulturní organizace by měl neustále porovnávat své produkty (především tedy služby), jejich ceny, prodejní cesty i způsoby marketingové komunikace s produkty a s marketingovou taktikou konkurence. Pro účely analýzy konkurence je výhodné znát nejen cíle a strategii konkurentů, ale také dostupné finanční charakteristiky konkurence např. údaje o konkurenčních tržbách, zisky atd. [3] [4]

## 2. 8 Lidé

Lidé – zaměstnanci, zákazníci a poskytovatelé produktu jsou významným nástrojem marketingové komunikace. Do jisté míry utvářejí charakter určité služby a realizace služby není ani možná bez vzájemné součinnosti dodávajícího a příjemce.

### 2. 8. 1 Zaměstnanci

Úloha zaměstnanců při realizaci produktů poskytovaných kulturními organizacemi se liší podle toho, jaké místo zaměstnanci v organizaci zaujímají. Na tyto zaměstnance lze použít tzv. Juddovu matici – kategorizace pracovníků poskytujících služby.

Obr. č. 3 – Juddova matice – kategorizace pracovníků poskytujících služby

		Účast na tvorbě marketingového mixu	
		vysoká	nízká
Styk se zákazníky	vysoký	kontaktní personál	modifikátoři
	nízký	ovlivňovatelé	izolovaný personál

#### ❖ *Kontaktní personál.*

Přichází nejvíc ze všech zaměstnanců do styku se zákazníky a návštěvníky. Musí být připravený k řešení problémů a být dobře trénováni. Měli by být slušně oblečení, upraveni a ochotni kdykoliv návštěvníkům pomoci. Vztah k návštěvníkům by pak měl být jedním z kritérií hodnocení těchto zaměstnanců. Jedná se především o průvodce.

❖ *Modifikátoři.*

Neúčastní se přímo marketingových aktivit, ale s návštěvníky či zákazníky občas jednají. Měli by být schopni navodit přátelskou atmosféru. Jedná se o pokladní, vrátné, sekretářky atd.

❖ *Ovlivňovatelé.*

Tito zaměstnanci obvykle nejednají přímo se samotnými návštěvníky, přímo se podílejí na tvorbě marketingové strategie kulturních organizací a snaží se o udržení spolupráce s dalšími podobnými organizacemi. Je jimi především vedení kulturních organizací.

❖ *Izolovaný personál.*

Přestože tento personál vykonává takové funkce v nichž nepřijde do kontaktu s návštěvníkem, měl by být obeznámen s posláním organizace a její strategií. [5]

## 2. 8. 2 Návštěvník

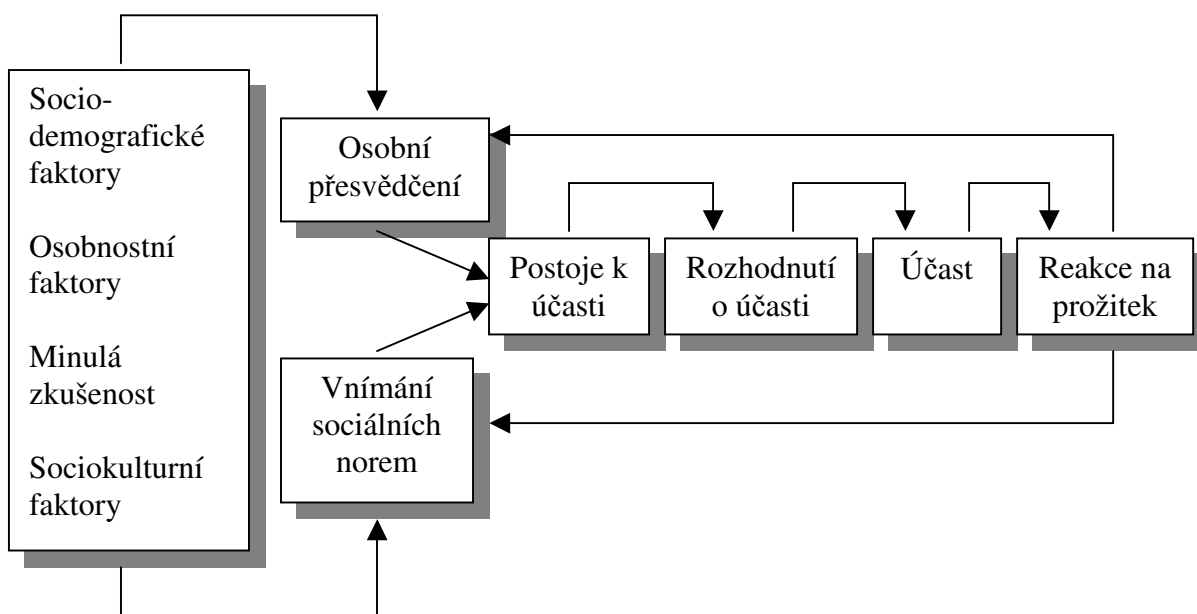
Zvýšení či alespoň udržení stávající návštěvnosti je dnes jedním z hlavních cílů většiny kulturních organizací ve světě i u nás. Organizace se musí aktivně podílet na vytváření a udržování stabilní základny a zároveň se snažit o co největší spokojenost návštěvníků. To jsou hlavní důvody proč se publikum vrací a zvyšuje se tak i objem návštěvnosti.

Pro marketingovou praxi v oblasti kulturních institucí má velký význam identifikování příčin, které potenciálním návštěvníkům brání v návštěvě kulturní památky. Tyto příčiny se rozdělují do tří skupin:

- ❖ psychologicko-kulturní (nezájem o kulturu jako takovou, nezájem o nabídku dané destinace, kulturní kompetence návštěvníka, jiné zájmy atd.)
- ❖ praktické – z hlediska návštěvníka (zdravotní důvody, nedostatek volného času, problémy s dopravou)
- ❖ praktické – z hlediska kulturní instituce (vysoká cena vstupného, velká vzdálenost, špatná informovanost návštěvníků o nabídce).

Samotný rozhodovací proces potenciálního návštěvníka se pak skládá z několika fází. První fází je určení východiska – to představuje osobní a sociodemografické rysy, které předurčují jeho postoj vůči návštěvě kulturní instituce. Dále nastává tzv. percepční fáze, kdy daná osoba zvažuje potenciální přínosy takto stráveného volného času a vytváří si pozitivní nebo negativní postoj. Ve třetí fázi potenciální návštěvník už rozhodne o účasti nebo neúčasti a v poslední fázi provede samotnou návštěvu kulturní památky (pokud se tak samozřejmě rozhodl). Proces je ukončen po zhodnocení, kdy dotyčná osoba více či méně vědomě hodnotí, jak byly její očekávání a potřeby uspokojeny.

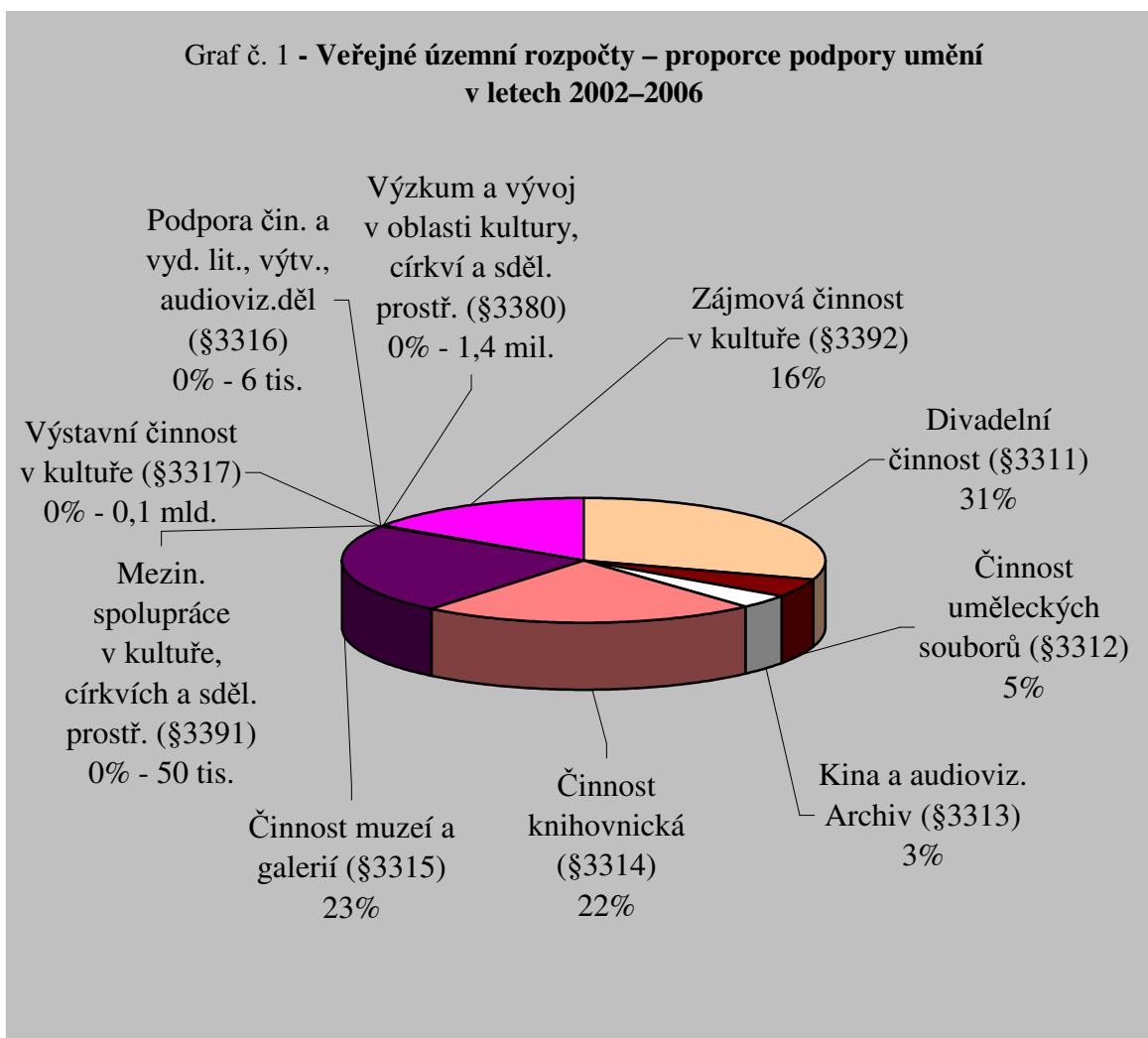
Obr. č. 4 - Behaviorální model rozhodovacího procesu na kulturní aktivitě



Zdroj: KESNER, L., *Marketing a management muzeí a památek*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1104-4

### 3 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ KULTURNÍCH PAMÁTEK

Umění v naší zemi prošlo po roce 1989 razantní transformací celé společnosti, která byla provázena odstátňováním, privatizací, rušením uměleckých organizací a v podstatě utvářením nové infrastruktury. Důsledkem celkové reformy veřejné správy vznikly územní samosprávné celky – kraje, které převzaly zřizovatelskou funkci k většině památkových subjektů a organizací na daném území.



Zdroj: Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 až 2013 [online]. [cit. 07.02.2008]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz>



### **3. 1 Současná situace v prostředí kulturních památek Středočeského kraje**

Středočeský kraj se stal zřizovatelem celkem 19 institucí (viz příloha č. 1) – patří k nim Ústav archeologické památkové péče středních Čech, Středočeská knihovna Kladno a 17 muzeí a galerií. Převod muzeí s okresní působností i některých státních příspěvkových institucí pod zřizovatelskou pravomoc Středočeského kraje představuje, se svými 2,5 milióny sbírkových předmětů a 90 areály a objekty, kulturní kapitál nesmírné hodnoty. Muzea a galerie Středočeského kraje v současné době působí tedy celkem v 90 dislokačních místech (areálech) v 58 městech a obcích na území kraje a hlavního města Prahy. Veřejnosti jsou přístupné expoziční a výstavní prostory celkem na 56 a depozitáře na 52 dislokačních místech.

Převzetí zřizovatelské funkce znamená pro Středočeský kraj rovněž převzetí odpovědnosti za financování těchto 17 organizací, které ve většině případů charakterizuje vysoká míra závislosti na dotacích zřizovatele v oblasti provozních i investičních prostředků. Většina převzatých organizací vzhledem k rozsahu svých sbírek, tak i k požadavkům na rozsah a kvalitu služeb, jež by muzea měla poskytovat, byla nedostatečně financována. Středočeský kraj se snaží tuto situaci alespoň částečně vylepšit poskytováním dotací na podporu kulturních projektů z Fondu kultury Středočeského kraje a z Fondu obnovy památek Středočeského kraje.

### **3. 2 Konkurence muzeí a galerií Středočeského kraje**

Muzea a galerie Středočeského kraje se nacházejí většinou ve velmi silném konkurenčním prostředí. K jejich největším konkurentům patří kulturně-poznávací destinace jako jsou hrady a zámky a ostatní památkové objekty. Na daném území je v současnosti zpřístupněno 40 památkových objektů, což je nejvíce ze všech krajů v České republice a jejich návštěvnost se pohybuje kolem 1 600 000 návštěvníků ročně. K dalším silným konkurentům patří tzv. volnočasové organizace a několik desítek dalších drobných muzeí, galerií a památníků, kde není zřizovatelem Středočeský kraj, ale soukromé osoby. Jako potenciální konkurence se mohou jevit i kulturní destinace přilehlých

sousedních krajů v daném mikroregionu. Např. v severní oblasti kraje památník Terežín nebo pak v oblasti Českého ráje hrad Kost. V rámci jednotlivých muzeí a galerií se území Středočeského kraje může rozdělit do oblastí se silným a nebo slabším konkurenčním prostředím. K muzeím a galeriím v slabším konkurenčním prostředí může být zařazeno Polabské muzeum, Muzeum T.G.M. a Rabasova galerie, Sládečkovu muzeum v Kladně, Regionální muzeum v Brandýs nad Labem nebo Hornické muzeum Příbram. Mezi muzea a galerie v silném konkurenčním prostředí potom patří:

- ❖ *Muzeum Českého krasu v Berouně* – turisticky velmi atraktivní oblast s hrady Karlštejn, Křivoklát, Žebrák nebo Točnick a průmyslovými skanzeny.
- ❖ *Regionální muzeum v Mělníku* – potenciální konkurenci tvoří zámek Mělník, Liběchov a Nelahozeves s Lobkowickými sbírkami a dále pak hrad Kokořín.
- ❖ *České muzeum stříbra Kutná hora* – chrám sv. Barbory, kostnice v Kutné hoře – Sedlci, zámek Kačina s expozicí Národního zemědělského muzea.
- ❖ *Muzeum Mladoboleslava* – silnou konkurenci tvoří zámek Dětenice a Humprecht, hrad Kost a dále Škoda auto muzeum.
- ❖ *Regionální muzeum Kolín* – v tomto případě přímo konkuruje celé město Kutná hora se všemi svými kulturními památkami.

Tab č. 2 - Přehled nejnavštěvovanějších kulturních destinací Středočeského kraje

<b>Kulturní památka</b>	<b>Návštěvnost v roce 2003</b>
Karlštejn	246 218
Konopiště	184 028
chrám sv. Barbory v Kutné hoře	180 516
kostnice v Kutné Hoře – Sedlci	159 785
zámek a arboretum Průhonice	115 000
Škoda auto Muzeum Mladá Boleslav	104 510
hrad Český Šternberk	92 499
Křivoklát	79 259
Vlašský dvůr v Kutné hoře	67 701

Zdroj: KESNER, L., *Marketing a management muzeí a památek*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1104-4

Z daných údajů vyplývá, že v návštěvnosti památek Středočeského kraje vedou kulturní destinace typu hradu a zámku. Až na 13. místě se vyskytuje skanzen v Přerově nad Labem, po kterém následuje Hornické muzeum v Příbrami.

Tab. č. 3 – Přehled návštěvnosti muzeí a galerií Středočeského kraje za rok 2003

Muzea a galerie Středočeského kraje	Návštěvnost v roce 2003
Polabské muzeum Poděbrady	75 067
Hornické muzeum Příbram	62 098
Muzeum T.G.M. Rakovník	59 699
Regionální muzeum v Kolíně	44 028
České muzeum stříbra Kutná hora	40 078
Regionální muzeum v Jílové	29 092
Muzeum Mladoboleslavka	24 219
Muzeum Českého krasu v Berouně	22 744
ČMVU	20 871
Středočeské muzeum Rožtoky	17 215
Sládečkovo vlastivědné muzeum v Kladně	17 078
Regionální muzeum Mělník	16 369
Rabasova galerie Rakovník	14 931
Oblastní muzeum Praha východ	12 890
Muzeum Podblanicka	12 260
Památník Karla Čapka Strž	12 145
Památník A. Dvořáka Vysoká	6 178

Zdroj: vlastní (podle interní dokumentace Regionálního muzea Kolín)

Pokud by byla brána v úvahu konkurenceschopnost pouze samotných muzeí a galerií Středočeského kraje, tak z hlediska návštěvnosti si nejlépe vede Polabské muzeum Poděbrady (pod které spadá také několik muzeí, památník krále Jiřího z Poděbrad, galerie Melantrich Rožďalovice a z hlediska návštěvnosti nejatraktivnější památka spadající pod

Polabské muzeum – skanzen v Přerově nad Labem). Toto muzeum je dále následováno Hornickým muzeem Příbram, dále Muzeem T.G.M. Rakovník a na čtvrtém místě právě Regionálním muzeem Kolín.

## **4 SITUAČNÍ ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU REGIONÁLNÍHO MUZEA V KOLÍNĚ**

Na následujících stránkách bude představeno Regionální muzeum v Kolíně. Nejprve jsou zmíněny základní informace o jeho vzniku, potom je uvedena současná finanční situace a na konci kapitoly je rozebrána zaměstnanecká politika uplatňovaná organizací.

### **4. 1 Představení Regionálního muzea v Kolíně**

Regionální muzeum v Kolíně je organizací zřízenou za účelem získávat, tvořit, trvale uchovávat, evidovat, odborně zpracovávat a zpřístupňovat veřejnosti (kulturní i vzdělávací činností) sbírky muzejní povahy. Pod Regionální muzeum v Kolíně spadá v současné době Dvořákovo muzeum Kolínska v pravěku (mateřská instituce), Muzeum královského města Kolín a Stará škola – Macharova knihovna, a dále pak Podlipanské muzeum v Českém Brodě, Muzeum Kouřimska v Kouřimi a Muzeum lidových staveb v Kouřimi (skanzen). Muzeum je vedeno jako společenskovední a velmi výrazně se orientuje na obory archeologie a etnografie a obecně na práci v regionu. V roce 2003 se stal zřizovatelem celé této organizace Středočeský kraj.

#### **4. 1. 1 Historie Regionálního muzea v Kolíně**

První zmínky o sbírkové tvorbě na území Kolína v rámci zahájení Okresní národopisné sběrací výstavy jsou z r. 1894. Na popud této výstavy byl pak založen muzejní spolek – nazvaný Muzejní jednota. Zásadní změna ve vývoji muzea nastala v r. 1913, kdy byla muzeu přidělena vlastní budova - v Brandlově ulici č.p. 35 u chrámu sv. Bartoloměje (kde sídlí do současnosti). O deset let později se zřizovatelem muzea stala obec. „Správcem archeologické sbírky byl v tomtéž roce jmenován MUDr. František

Dvořák a díky jeho unikátním archeologickým objevům se dostalo muzeum rychle na úroveň uznávaného mimopražského archeologického pracoviště.<sup>7</sup>

V roce 1948 zde vybudoval akademik prof. Jan Filip rozsáhlou expozici pravěku. K regionálnímu muzeu byla poté na konci 60. let připojena další tři městská muzea - v Českém Brodě, Kouřimi a Kostelci nad Černými lesy. Načež zde bylo v 70. letech otevřeno Dvořákovo muzeum Kolínska v pravěku, které je zde umístěno dodnes a je již více než čtyřicet let spojeno s profesionálním archeologickým pracovištěm. Muzeum lidových staveb v Kouřimi pak začalo být budováno v r. 1972. V roce 1990 bylo navrácena pobočka RMK Muzeum hrnčířství v Kostelci nad Černými lesy zpět pod správu obce. [21]

#### **4. 1 .2 Současná finanční situace**

V roce 2003 se stal zřizovatelem Regionálního muzea v Kolíně Středočeský kraj, na nějž tak byla převedena povinnost každý rok přispívat dotacemi ze svého rozpočtu na chod této instituce – především na platy zaměstnanců, pojištění a část provozu. Velikost dotací se ročně pohybuje okolo 10 mil. korun. V minulém roce konkrétně činila 10,1 mil. korun. V letošním roce, vzhledem k předpokládanému výraznému růstu cen energií, byla dotace zvýšena o půl milionu, tedy na 10,6 mil. korun. Dané navýšení ale přesto nepokryje celé náklady, které budou vyvolané zvýšením cen energií. Ty totiž ve skutečnosti stoupnou více než se původně předpokládalo. Mimo této dotace může ještě muzeum požádat Středočeský kraj o jednorázovou dotaci na investiční činnost. Ta nemůže být použita na žádný jiný účel a pohybuje se v částce 1 až 1,5 mil. korun.

Na další provoz nebo jiné náklady si musí muzeum vydělat svou činností. Největší přínos do rozpočtu muzea představují tržby ze vstupného. Ty se pohybují okolo 1 až 1,5 mil. korun ročně (průměrně za posledních 5 let). Další činnosti přinášejí do rozpočtu muzea pouze zlomky této částky. Je jí např. prodej doplňkových předmětů a předmětů v komisním prodeji. Tržby z prodeje se pohybují v desítkách tisíc korun, přibližně je to 40 až 60 tisíc korun ročně. Dále pak tržby za reprodukční práva. Jejich výše je závislá na

<sup>7</sup> Regionální muzeum v Kolíně[online]. [cit. 08.02.2008]. Dostupné z: <<http://www.kolin.cz/muzeum/>>

účelu pořízení kopií a na době užívání reprodukčních práv. Pokud se jedná o jednorázovou činnost, pohybuje se částka ve stovkách nebo v tisících korunách. Pokud se jedná o opakovanou reprodukci, např. v rámci nově vydávané knihy, jsou částky při užívání reprodukčních práv vyšší. Ročně se tržby z této činnosti pohybují okolo 100 tisíc korun. Do rozpočtu muzea přispívají tržby z informačního servisu, poradenské a přírodovědecké činnosti. Např. tento rok získalo muzeum částku 30 tisíc korun za expertní zprávu vytvořenou pro 8 km dlouhý silniční obchvat Kolína z hlediska výběru polohy předstihových archeologických sond, kterou si objednal Archeologický ústav AV ČR. Další část tržeb tvoří výtěžky z archeologické činnosti.

U některých projektů lze zažádat i o finanční podporu u ministerstva kultury České republiky. V předminulém roce získalo Regionální muzeum v Kolíně jednorázovou dotaci na přednáškovou síň. Částečně tak byla hrazena ministerstvem kultury (120 tisíc) a částečně Regionálním muzeem. A zároveň lze taktéž žádat o finanční výpomoc z různých grantů z rozpočtu města Kolína nebo pak i u soukromých firem. Tato pomoc bývá spíše výjimečná, přesto např. v minulém roce za finanční pomoci společnosti TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile) byla vydaná 50-ti stránková brožura: Moje město Kolín – Od lužního lesa po městský park.

Pokud by potom byl vyjádřen procentní podíl dotace od Středočeského kraje v poměru k prostředkům získaných z vlastní činnosti muzea (včetně mimořádných prostředků z grantů) na celkovém rozpočtu muzea, tak by tento podíl byl asi 86% ku 14%.

#### **4. 1 .3 Zaměstnanecká politika v muzeu**

Jedním z faktorů, který ovlivňuje úspěch a charakter určité služby a v případě kulturní organizace i postoje a názory návštěvníků, jsou zaměstnanci dané instituce. Regionální muzeum v Kolíně má okolo 30 zaměstnanců. Jejich počet se mění v závislosti na přidělených dotacích. Vždy se pohybuje v rozmezí mezi 28 a 31 zaměstnanci. Někteří z nich pak mohou být zaměstnání pouze na částečný úvazek.

V čele Regionálního muzea v Kolíně stojí ředitelka, která řídí činnost zpravidla prostřednictvím vedoucích jednotlivých útvarů muzea. Rozhoduje zejména o závazných stanoviscích muzea, o stanovení náplně práce jednotlivých útvarů a oddělení muzea, o stanovení platů a odměn zaměstnanců, o personálních a pracovněprávních otázkách a dále pak o koncepčních opatřeních týkajících se činnosti muzea. Také schvaluje využití finančních prostředků, předkládá zřizovateli návrh rozpočtu a jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance útvarů muzea.

Těchto útvarů má Regionální muzeum v Kolíně pět. Útvar odborných oddělení je základním útvarem muzea a jeho vnitřní členění vychází ze struktury spravovaných fondů a péče o ně a dále také ze zajišťování některých služeb veřejnosti. Skládá se z několika oddělení. Etnografické oddělení se zabývá především sběrnou činností zhruba v oblasti Kolínského okresu. Pod toto oddělení spadá ještě regionální pracoviště pro lidovou kulturu Kouřim. Přímo se jedná o Muzeum lidových staveb v Kouřimi, které prezentuje lidovou architekturu historického území Čech. Dalším oddělením je přírodovědné, které spravuje sbírky zahrnující botaniku a zoologii, geologii, paleontologii. Dále provádí dílčí průzkumy jednotlivých území a podílí se na odborných vyjádřeních pro potřeby orgánů ochrany přírody. Třetím oddělením je historické a numismatické, které pečuje o sbírky zaměřené na I., II. a III. odboj a dále o rozsáhlé osobnostní fondy. Specializuje se na sbírky o počátcích průmyslu na Kolínsku a vůbec o celou regionální historii. Na toto oddělení pak navazuje oddělení dějin umění, kde historik umění spravuje především fondy výtvarného umění a uměleckého řemesla (zejména obrazy a kresby, plastiky, předměty uměleckého řemesla a umělecké fotografie). Dalším oddělením útvaru je oddělení prezentace, PR vztahů, marketingu a vzdělávání, které se stará o veškeré organizační zajištění výstavní činnosti a ostatních kulturních aktivit Regionálního muzea v Kolíně i jeho poboček, zajišťování PR vztahů s veřejností, marketing včetně vlastních marketingových průzkumů a vzdělávání (spolupráce se školami, lektorská činnost atd.). Dalším oddělením je konzervační a fotoarchív. Zabývá se především ochranou a uchováním spravovaných sbírek z hlediska jejich fyzické existence, zajišťuje restaurování sbírek a odborné ošetření, stanovuje podmínky ochrany sbírek před poškozením a vyrábí repliky sbírkových předmětů pro potřeby muzea. A v neposlední řadě jsou tu ještě dvě odborná oddělení: oddělení sbírkových fondů Muzea Kouřimska v Kouřimi a Podlipanského muzea v Českém Brodě a



oddělení knihovny, knižních fondů a dokumentace a veřejné knihovny. Všechna tato oddělení se potom zabývají správou jim přidělených depozitářů a i případným poskytováním služeb veřejnosti, např. ročně pomůže muzeum kolem 80 badatelů.

Dalším útvarem je útvar archeologie. Tento útvar zajišťuje na základě povolení ministerstva kultury České republiky a dohody s Akademií věd České republiky na určitém území památkovou péči v oblasti archeologie jako např. památkovou agendu, záchrannou terénní činnost, zpracování nálezů, investorské a nálezové zprávy, laboratorní zpracování archeologických materiálů atd.

Ekonomický útvar sestavuje rozpočty na jednotlivé účetní položky, sleduje čerpání limitovaných položek, vede podvojný účetnictví včetně předkontací a sestavuje závěrečné rozvahy a výsledovky, vede mzdovou a osobní agendu, mzdové účetnictví, evidenci hmotného i nehmotného majetku, provádí fakturace, likvidaci faktur, inventarizace, evidenci cenin, udržuje styk s peněžními ústavy, vede pokladní agendu atd.

Technický útvar pečuje především o provozuschopnost muzejních budov i pozemků. Stará se o opravy muzejního zařízení nebo je zajišťuje dodavatelským způsobem, o údržbu prostor. Dle možností vyrábí dřevěné prvky pro provozní, expoziční a výstavní činnost, zajišťuje bezpečnost budov a protipožární ochranu muzea a podílí se i na zajištění úkolů krizového plánu Regionálního muzea v Kolíně.

Posledním útvarem je provozní útvar. Jeho hlavní náplní je veškerá průvodcovská služba, dále úklid, nákup zboží za účelem dalšího prodeje a kancelářských nebo úklidových potřeb, správa archívu, provozní zajištění akcí muzea a zajištění odstraňování drobných závad v provozu.

Zaměstnanci muzea jsou hodnoceni dle předpisu č. 564/2006 Sb. - Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Jejich zařazení záleží na tom, zda jsou odbornými zaměstnanci (historik, archeolog atd.) nebo tzv. ostatními zaměstnanci (sekretářka, uklízečka atd.). Odborní zaměstnanci jsou hodnoceni podle tabulek Přílohy č. 2 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb. a ostatní zaměstnanci pak podle

tabulek Přílohy č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Dále záleží na platové třídě a platovém stupni ke kterému je daný zaměstnanec přidělen. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle stupně dosaženého vzdělání a dále pak v případě muzea podle rozsahu působnosti dané instituce. Regionální muzeum v Kolíně tak odborného vysokoškolsky vzdělaného zaměstnance řadí do 11. platové třídy. Vyšší třídy jsou určeny pro zaměstnance s vysokoškolským vzděláním, kteří působí u organizací s větší působností, např. 12. a 13. třída pro zaměstnance s krajskou působností a 16. třída je pak už s celorepublikovou působností. Dalším faktorem je zařazení do platového stupně. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně příslušné platové třídy podle délky započitatelné praxe. Tzn. kdyby zaměstnanec pracoval v předešlých letech na obdobném nebo stejném pracovním místě, byla by mu započítána celá délka praxe a podle toho by pak byl přidělen k určitému platovému stupni. Když by předtím pracoval na jiném místě, byly by mu započítány pouze 2/3 dosažené praxe.

Finanční prostředky na platy zaměstnanců jsou čerpány z dotací Středočeského kraje (z mzdových příspěvků). Ředitel Regionálního muzea v Kolíně platy zaměstnanců může zvýšit o osobní ohodnocení (v rozmezí 5 až 10%) a dále o odměny. Peněžní prostředky na výplatu odměn se většinou čerpají z nevyužitých dotací. V průběhu roku dojde u zaměstnanců k pracovní neschopnosti, kterou jim proplatí zdravotní pojišťovny a zbude určitá částka na výplatu odměn. Výše odměn v Regionálním muzeu v Kolíně se pohybuje okolo Kč 500 – 2500,- za měsíc.

## **4. 2 Produkt Regionálního muzea v Kolíně**

Každá kulturní organizace se v rámci činnosti a podle svých specifických možností snaží o co nejkvalitnější základní produkt (expoze, výstava) a dále o co možná nejkvalitnější rozšířený produkt (spojený s fyzickým kontextem – budova a prostředí, doplňkovými službami a komerční nabídkou). Regionální muzeum v Kolíně nabízí portfolio svých služeb a produktů ve třech lokalitách: v mateřské instituci v Kolíně, dále v muzeu Kouřimska a muzeu lidových staveb v Kouřimi a v Podlipanském muzeu v Českém Brodě.

### **4. 2. 1 Expozice v Kolíně**

Regionální muzeum nabízí v Kolíně své expozice ve třech budovách. Dvořákovo muzeum Kolínska v pravěku se nachází v jednopatrové renesanční budově vzniklé roku 1612 přestavbou gotické hřbitovní kaple sv. Jakuba Většího z roku 1401. Až do roku 1860 sloužila budova jako škola a teprve v roce 1913 byl objekt věnován městem pro účely muzea a stal se tak jeho prvním stálým sídlem. Od roku 1966 je celé věnováno archeologii.

Expozice v tomto muzeu představují jednu z nejcennějších archeologických sbírek v Čechách. Muzeum nabízí především dva druhy expozic: první jsou expozice založené na sdělování informací a idejí – sbírky dokumentují vývoj od pravěkého až po slovanské osídlení regionu. Návštěvníci zde naleznou velmi vzácné exponáty z již zmíněných období. Např. zásobní nádobu z mladší doby kamenné na které je vyobrazeno jedno z nejstarších znázornění lidské postavy, období pozdní doby kamenné reprezentují nálezy z výšinného sídliště Okrouhlík u Českého Brodu, období bronzové ukazuje trepanovanou lebku – doklad o jedné z prvních primitivních úspěšných operací, zoomorfnní nádobku, kamenné kadluby na výrobu bronzových předmětů atd. Muzeum dále prezentuje unikátní objev MUDr. Františka Dvořáka – tzv. knížecí pohřby na vozech z doby železné. Expozice zde rekonstruuje jeden z komorových hrobů s pohřbem a milodary. Jsou zde k vidění i originály hrobových nálezů - části vozů, malované nádoby a kovové předměty, které jsou umístěny ve vitrínách. Ve vitrínách návštěvníci také naleznou desítky keltských šperků a

zbraní. Muzeum dále nabízí i reprodukci nejznámějšího nálezů z Kolína. Jedná se o kolínský velmožský hrob z 9. století se velkolepou výbavou. Druhým druhem expozic, které muzeum nabízí, jsou tzv. expozice založené na zapojení návštěvníka. Ti zde mohou např. vyzkoušet svou zručnost na primitivním tkalcovském stavu nebo vstoupit do chaty, kterou si stavěli dávní Keltové a tam si lehnout na lože pokryté kožešinami.

V nejstarším zachovalém měšťanském domě v Kolíně sídlí další budova muzea se svou expozicí - Královské město Kolín. Expozice je tématicky rozdělena na tři samostatné celky: Měšťanská domácnost 19. století (ukázka obytného pokoje bohatého měšťana žijícího na konci 19. století) s vlastním audiovizuálním programem, výstava Královské město Kolín ve středověku, která mapuje nejstarší historii Kolína a zároveň díky svému umístění ve sklepních prostorách ukazuje na gotické architektonické prvky samotného domu – na klenbu a záklopový strop a třetí částí expozice je část nazvaná Hygiena a péče o tělo v průběhu staletí, kde může návštěvník shlédnout toalety, nočníky, umyvadla, hřebeny, flakóny na voňavky atd.) a zároveň si i přečíst doprovodné vysvětlující texty.

Třetí budova využívaná pro potřeby Regionálního muzea je tzv. stará farní škola v areálu chrámu sv. Bartoloměje. Je zde vystavena rekonstrukce pracovny a knihovny kolínského rodáka, básníka, politika a novináře Josefa Svatopluka Machara. V přízemí byl (při nedávné rekonstrukci) obnoven prostor černé kuchyně. Dnes je tento objekt zapsán na seznamu národních kulturních památek

#### **4. 2. 2 Expozice v Podlipanském muzeu v Českém Brodě**

Expozice jsou umístěny v monumentální pozdně secesní budově, která sama o sobě je architektonické dílo. Se svou hranolovou věží, velkým výstavním sálem v patře a prostornou schodišťovou halou i svou vnější formou má stavba připomínat „chrám kultury“. Ve vstupních prostorách muzea je umístěno několik historických architektonických článků a sochařských památek z Českého Brodu a okolí. Od roku 2005 je zde umístěna expozice: Bitva u Lipan a ohlasy husitství ve středních Čechách. Expozice je klasickou expozicí individuálních objektů nebo jejich sérií, ovšem spojená s

audiovizuální technikou. Didaktické cíle sbírky podporují i neobvyklá řešení, inscenace působení obrazů, hry a překvapení.

#### **4. 2. 3 Expozice v Kouřimi**

Muzeum Kouřimska je umístěno v budově Staré radnice, která je jednou z hlavních dominant náměstí v Kouřimi. V budově se zachovaly přízemní prostory s barokními lunetovými klenbami a do suterénního podlaží ústí spleť neprozkoumaných podzemních prostor. Tamější expozice je nazvaná Historická Kouřim a kouřimský kraj a mapuje historii kraje od 16. do pol. 19. století v obecnější i konkrétnější rovině u různých společenských vrstev.

Muzeum lidových staveb v Kouřimi je typickým zástupcem expozice jako virtuálního prostředí. Je umístěna v přírodě a prezentuje základní regionální typy lidové architektury z oblasti celých Čech, které dokládají sociální i výtvarnou rozmanitost a bohatost venkovského stavitelství.

#### **4. 2. 4 Výstavní činnost**

Regionální muzeum pořádá ročně okolo 40 výstav. Takové množství je velmi náročné jak z organizačního tak i z finančního hlediska. Výstavy jsou sestavovány odbornými pracovníky ze sbírkových fondů ve spolupráci s autory vystavovaných děl. Pokud se jedná o výstavy z vlastních fondů muzea, jsou zajištěny pouze zaměstnanci této organizace. Některé z výstav jsou i reprizovány na pobočkách muzea. Na rok 2008 jsou nabízeny např. tyto výstavy:

❖ *VENEZUELA*

Výstava fotografií a přírodnin z výpravy zoologů společnosti Zoogeos Bohemia napříč Venezuelou.

❖ *PRANÍ V DOBÁCH NAŠICH BABIČEK*

Etnografická výstava o stylu praní v dřívějších dobách.

- ❖ *OBRAZY – Jan Tichý*
- ❖ *FRANTIŠEK KMOCH (1848 – 1912)*  
Přiblížení osobnosti Františka Kmocha - legendy české dechové hudby.
- ❖ *Obrazy, sochy – Tomáš Turek*
- ❖ *STŘEDOČESKÁ KRAJINA*  
Středočeskou krajinu přibližuje svými obrazy Malíř Karel Pokorný.
- ❖ *PERUÁNSKÉ ŠPERKY*  
Výstava fotografií z Peru doplněná peruánskými šperky, které je možno i zakoupit.  
Připojen doprovodný program pro děti.
- ❖ *KERAMICKÉ SETKÁNÍ*
- ❖ *DÍLO BEDŘICHA BLAŽKA*
- ❖ *VÁNOČNÍ VÝSTAVA*  
První kolínská výstava řezbáře Ivana Šmída představí jeho tvorbu, zejména ústřední postavy Betlému speciálně vyrobené pro kolínskou výstavu.
- ❖ *VÁNOČNÍ VÝSTAVA – MŠ Klubíčko*

#### 4. 2. 5 Ostatní služby veřejnosti

Každý rok pořádá Regionální muzeum několik přednášek pro veřejnost. Přednášky jsou vedeny buď odborným pracovníkem muzea nebo jinými odborníky či osobnostmi z celé České republiky. Návštěvnost těchto přednášek se pohybuje okolo pěti set až tisíce lidí ročně. V tomto roce nabízí muzeum např. přednášky s tématy: *Antonio Gaudí – jiná architektura*, *Počátky města Kolína ve světle archeologických nálezů* (archeologické poznatky o vývoji historického jádra města) nebo *Venezuela* (postřehy z šestitýdenní výpravy po této exotické zemi).

Regionální muzeum v Kolíně se také výrazně orientuje na práci s dětmi. Jsou nabízeny přednášky určené výhradně školním zařízením. Po individuální dohodě s pracovníkem odborného oddělení je muzeum schopno zajistit přednášky z oborů archeologie, etnografie, dějin umění, historie atd., vždy podle aktuálně nabízených témat. Dále jsou pro děti pořádány akce v Muzeu lidových staveb v Kouřimi, různé soutěže a doprovodné programy.

V Muzeu lidových staveb v Kouřimi jsou několikrát za rok pořádány národopisné pořady. Většinou se jedná o připomínání starých lidových obyčejů, udržování tradic, pořádání trhů nebo se konají různé akce pro děti. Na tento rok je v programu např. *Chození s Jidášem* (obchůzky chlapců s řehtačkami a klapači a jejich koledování spojené s velikonočním jarmarkem a dalším doprovodným programem), *Před pomlázkou* (přiblížení velikonočních svátků na vesnicích spojené s vystoupením kejklířů a divadelního souboru, včetně ochutnávky tradičního velikonočního jídla a pití), *Pohádkový týden* (celý týden probíhají na letní scéně dětská představení doplněná doprovodným programem pro děti), *Slavnosti lidových řemesel*, *Svatohavelské císařské posvícení* (přiblížení lidové veselice a tradičních posvícenských radovánek), *My ti přinášíme Štědrého večera* (draní peří, předení na kolovrátku, pečení cukroví za doprovodu vánočních koled hraných živou kapelou).

Zaměstnanci muzea dále nabízejí své služby v oblasti:

❖ *Archeologie.*

Archeologické památkové péče, zajištění antropologických analýz nových nálezů, lektorská pomoc atd.

❖ *Konzervace a restaurování.*

Laboratorní zpracovávání archeologického materiálu, rekonstrukce, konzervace v lihu, dodavatelská činnost v oblasti konzervace a restaurování.

❖ *Ochrany přírody.*

Spolupráce s orgány veřejné správy ochrany přírody, entomologické terénní průzkumy.

❖ *Poskytování služeb veřejné knihovny.*

❖ *Pomoc menším muzeím a spolupráce s dobrovolnými organizacemi.*

### **4. 3 Cenová strategie a vstupné**

Regionální muzeum v Kolíně je součástí tzv. neziskové sféry a spadá pod skupinu příspěvkových organizací. Jeho hlavním cílem tedy není dosahování zisku, ale dosažení svého poslání tj. poskytování služeb veřejnosti v oblasti muzejnictví a služeb s tím spojených. Na svůj provoz získává každoročně dotace od Středočeského kraje. V letošním roce, vzhledem k předpokládanému výraznému růstu cen energií, byla dotace zvýšena oproti minulému roku z 10,1 mil korun na 10,6 mil. korun. Tyto prostředky jsou především používány na platy zaměstnanců, pojištění a část provozu.

Na další provoz a případné náklady si musí muzeum vydělat svou vlastní činností, více viz 4. 1. 2 Současné finanční situace muzea. Pokud by potom byl vyjádřen procentní podíl dotace od Středočeského kraje v poměru k prostředkům získaných z vlastní činnosti muzea (včetně mimořádných prostředků z grantů) na celkovém rozpočtu muzea, tak by se tento podíl pohyboval zhruba okolo 86% ku 14%. Tato míra finanční soběstačnosti je vzhledem k daným legislativním podmínkám v České republice celkem vysoká a je i srovnatelná se situací ve stejných nebo podobných institucích v jiných evropských zemích.

#### **4. 3. 1 Vstupné**

Vstupné představuje cenu základního produktu muzea a právě největší přínos z vlastní činnosti do rozpočtu Regionálního muzea v Kolíně představují tržby ze vstupného. Ty se pohybují okolo 1 až 1,5 mil. korun ročně (průměrně za posledních 5 let).

Management muzea se snaží využívat cenovou politiku jako jeden z nástrojů marketingu. Při určování cen používá tzv. cenovou diferenciaci. Muzeum lidových staveb v Kouřimi je z hlediska návštěvnosti atraktivnější než ostatní expozice na jednotlivých pobočkách, proto je zde muzeem uplatňováno vyšší vstupné. Základní vstupné za dospělou osobu zde činí Kč 40,- a v ostatních pobočkách potom Kč 30,-.

Základní vstupné je potom upravováno Regionálním muzeem o celou řadu cenových pobídek. Je zavedena snížená cena pro určité cílové skupiny návštěvníků – děti



ve věku od 6 do 15 let, studenty, držitelé karty ZTP a vojáky (osoba - Kč 15,-). Pro další potenciální návštěvníky jako děti v předškolním věku, senioři od 70 let a držitelé karty ZTTP je vstupné zdarma.

Cenová strategie se zaměřuje i na celé rodiny, je jim nabízené zvýhodněné rodinné vstupné (Kč 60,-). Stálí zákazníci si pak mohou zakoupit i celoroční permanentní vstupenku (dospělí Kč 200,-, děti, studenti a důchodci Kč 100,-).

Muzeum lidových staveb v Kouřimi využívá dále cenové diferenciaci při pořádání národopisných akcí. V tomto případě se jednotlivé vstupné zvyšuje. K nepatrnému navýšení vstupného dochází i v případě, že si chtějí návštěvníci prohlédnout skanzen mimo otevírací dobu.

Tab. č. 4 - **Diferenciace vstupného v Muzeu lidových staveb v Kouřimi**

	<b>Základní vstupné</b>	<b>Vstupné při národopisných akcích</b>
Dospělí (i cizinci)	Kč 40,-	Kč 60,-
Děti, studenti, důchodci	Kč 20,-	Kč 30,-
Rodinné vstupné (rodiče + dvě až čtyři děti)	Kč 100,-	Kč 150,-
Děti do 6 let, držitelé průkazu ZTP a ZTTP	zdarma	zdarma

Zdroj: Regionální muzeum v Kolíně[online]. [cit. 03.03.2008]. Dostupné z: <<http://www.kolin.cz/muzeum/>>

Mimo těchto všech pobídek a stimulů nabízí Regionální muzeum v Kolíně každé první úterý v měsíci vstup pro všechny návštěvníky zdarma. A to v těchto objektech:

- ❖ Expozice Měšťanský dům, Brandlova čp. 27;
- ❖ Stará škola – Macharova knihovna Kolín, Brandlova čp. 24;

- ❖ Dvořákovo muzeum Kolínska v pravěku, Brandlova čp. 35;
- ❖ Muzeum Kouřimska v Kouřimi.

#### **4. 3. 2 Cenová tvorba - komerční služby muzea**

Regionální muzeum v Kolíně zajišťuje jako většina jiných muzeí prodej publikací a suvenýrů. Prodává své vlastní publikace i publikace, suvenýry ale např. i mapy a průvodce v komisním prodeji.

Při tvorbě ceny u vlastních publikací vychází muzeum ze zřizovací listiny organizace. Jestliže se jedná o vlastní publikace je tento prodej zahrnut do hlavní činnosti a musí být podle listiny neziskový. Výroba těchto publikací je hrazena z projektů nebo popř. grantů, které Regionální muzeum získá (např. od města Kolín, Středočeského kraje) nebo i od různých sponzorů. Jejich cena se pak neurčuje podle nákladů, ale je záměrně volena na takové výši, aby byla dostupná pro všechny návštěvníky. Většinou se ceny pohybují na nízké úrovni. To hlavně proto, aby se publikace rychleji prodávaly a tudíž aby nezastarávaly - nebyl by pak o ně již zájem a aby si je mohl zakoupit opravdu kdokoliv např. i dětská návštěvníci. Stejná tvorba ceny se pak používá např. i u katalogů k expozicím atd.

Jinak tomu je u tvorby ceny při komisním prodeji. Tato činnost je definovaná jako doplňková a je provozovaná na živnostenský list a může být tudíž zisková. K ceně, kterou si určují distributoři, si tudíž Regionálním muzeum v Kolíně připočítává určité procento zisku.

U ostatních komerčních služeb určených veřejnosti závisí cena na rozsahu dané poskytované služby. Např. u informačních a poradenských služeb nebo expertní činnosti závisí cena služby na tom o jaký druh zprávy se jedná, na vyžadované podrobnosti vypracování expertízy, pro jaký účel je vytvořena, jak dlouho byla zpracovávána atd. Úplně jiná cena bude např. u přírodovědeckého posudku, který informuje o nejlepší

zvolené trase komunikace (mapuje rezervace, chráněné stromy, výskyt chráněných brouků atd.) a u archeologické expertízy pro účely tvorby územních plánů obcí.

V oblasti archeologie do minulého roku tvořilo muzeum také cenu pro archeologický výzkum při stavbách budov nebo jiné stavební činnosti. Tuto cenu hradil ze zákona investor – jednalo-li se o právnickou nebo fyzickou osobu za účelem podnikání. V minulém roce ovšem touto činností pověřil Středočeský kraj výlučně Ústav archeologické památkové péče středních Čech. Na Regionální muzeum tak zbyly pouze výzkumy prováděné u soukromých osob, např. při stavbě rodinných domů. Samotnou cenu těchto služeb pak muzeum netvoří, zpětně jsou zaplacený Středočeským krajem ze zvláštního fondu, který byl za tímto účelem vytvořen.

Muzeum dále tvoří ceny reprodukčních práv. V této oblasti záleží na tom, k jakému účelu jsou reprodukce nebo kopie později použity. Jedná-li se o reklamní (např. potisky hrníčků a triček) a komerční účely (např. použití reprodukcí v knihách), tak jsou tyto služby zpoplatněny. Cena se dále odvíjí na množství požadovaných kopií. Pokud se jedná o nekomerční využití reprodukcí (např. diplomové práce, vědecké a odborné články, charitativní účely) tak se cena netvoří. Reprodukce jsou poskytnuty zdarma.

V neposlední řadě ještě muzeum utváří cenu při pronájmu svých prostor. Tuto službu poskytuje velmi málo, někdy několikrát za rok a jindy ani jednou. Je to z toho důvodu, že Regionální muzeum má dlouho dopředu nasmlouvané výstavy a jiné kulturní akce a jejich harmonogram nelze měnit. Přesto pokud dojde k pronájmu prostor, tak cena za tento pronájem se odvíjí od délky a zvoleného místa pronájmu. Velmi často se jedná např. o pronájem Muzea lidových staveb v Kouřimi za účelem filmového natáčení.

#### **4. 4 Distribuce a fyzická dostupnost**

Regionální muzeum v Kolíně stejně jako ostatní památkové objekty nabízí pohled na distribuční strategii ze dvou úhlů. Aby si návštěvník mohl prohlédnout dané expozice nebo výstavy, musí se do muzea nějakým způsobem dostat. Jde tedy o fyzickou dostupnost

muzea. Další úhel pohledu na distribuci muzea může být prodej doplňkových produktů nebo distribuce produktů mimo vlastní objekt organizace.

#### **4. 4. 1 Fyzická a vnější dostupnost Regionálního muzea**

Z hlediska fyzické dostupnosti schází Regionálnímu muzeu ve městě Kolín hlavní budova, kde by byly umístěny všechny sbírky a expozice určené pro Kolín. Vyhovující budovu, která byla umístěna na kolínském náměstí, dříve muzeum vlastnilo. V rámci restituce ovšem byla budova pro roce 1989 z části vrácena svým původním majitelům, a tak 5/18 budovy vlastní někdo jiný. S novým majitelem se Regionální muzeum na odkupu zatím nedohodlo. Tento majitel totiž svůj podíl nechce odprodat a budova zatím chátrá. Středočeský kraj jako vlastník Regionálního muzea v Kolíně má možnost podat stížnost k soudu, aby ten poté rozhodl např. o prodeji dané budovy. Zatím se ovšem k podání stížnosti vedení Středočeského kraje nerozhodlo. V Kolíně je tedy muzeum rozmístěno do 3 budov, které jsou určeny k prohlídce. Tyto budovy nejsou umístěny na náměstí, ale v okolních uličkách blízko chrámu sv. Bartoloměje. Pro návštěvníky je obtížnější tyto budovy najít. S tím je spojený např. i problém odborné knihovny určené veřejnosti umístěné na okresním úřadě, kterou lze jen těžko najít a nebo problém platby vysokého nájmu za prostory ve „Zlaté uličce“ určené k restaurátorským pracím.

Své vlastní parkoviště v Kolíně muzeum nemá. Obecně je parkování v Kolíně velký problém. Návštěvníci mohou zaparkovat na parkovišti u Obecního domu, což je asi 5min chůze od muzea. Označení přístupu do muzea přes městský informační systém není úplně dostatečný. Ukazatelů je velmi málo. Regionální muzeum si ovšem ukazatele samo přidat nemůže, to je pouze v kompetenci městského úřadu Kolín. Cesta k budovám muzea je ale popsána ve výkladních vitrínách v podloubí na náměstí, které jsou celé věnované Regionálnímu muzeu. Dále je muzeum umístěno v městském informačním systému, kde je nahrán mluvený text a mapa zobrazující cestu k muzeu. Muzeum za tuto službu platí ročně Kč 10 000,-.

Muzea v Kouřimi a Českém Brodě mají své vlastní budovy. Budova Podlipanského muzea v Českém Brodě byla dokonce jako jedna z mála vybudována přímo proto, aby

sloužila od počátku k potřebám muzejnictví. Je umístěna ve vilové čtvrti, ale své vlastní parkoviště také nemá. K parkování jsou vhodné široké ulice v okolí. Do muzea ale chodí stejně spíše místní obyvatelé, zájezdy sem skoro vůbec nejezdí. V Kouřimi je velké městské parkoviště v blízkosti jak budovy Muzea Kouřimska tak i skanzenu.

K dostupnosti muzea lze zařadit i otevírací dobu. Budovy muzea umístěné v Kolíně mají otevřeno po celý rok a to každý den kromě pondělí. Od ledna do června a pak od září do prosince je otevírací doba v týdnu od 8.00 do 16.00hod. V období prázdnin je pak posunuta o hodinu déle od 9.00 do 17.00hod. Mezi 12.00 do 12.30 hod by měla být polední pauza, ale i v této době většinou v budově někdo je a rád případným návštěvníkům otevře. Otevřeno je i o víkendech a to od 9.00 do 15.00hod. V budově muzea v Kouřimi je od prosince do března a v Českém Brodě od listopadu do března úplně zavřeno. V ostatních měsících je otevřeno pro návštěvníky v týdnu od 9.00 do 16.00hod a o víkendech v odpoledních hodinách od 12.00 do 16.00hod. Otevírací doba muzea Kouřimska je dále přizpůsobena otevírací době Muzeu lidových staveb v Kouřimi při pořádání národopisných akcí. Skanzen nabízí tradiční prohlídku návštěvníkům od března do prosince. V březnu, listopadu a prosinci od 9.00 do 13.00hod, ostatní měsíce kromě prázdninových od 10.00 do 16.00hod a o prázdninách je návštěvní doba ještě prodloužena o 2 hodiny do 18.00hod.

#### **4. 4. 2 Distribuce produktů muzea mimo vlastní objekty**

Regionální muzeum využívá všechny čtyři cesty distribuce produktů mimo vlastní budovy muzea:

❖ *Putovní výstavy a krátkodobé zápůjčky.*

Regionální muzeum spolupracuje v rámci této distribuční cesty s řadou jiných muzeí a institucí Středočeského kraje. Např. přímo pro účely putovní výstavy byla vytvořena PhDr. Jarmilou Valentovou výstava: „Keltové a střední Čechy“, která putuje již od roku 2005. Takto vytvořená výstava musí být většinou spjata s tematikou středních Čech. Jestliže by byla výstava zaměřena pouze na jedno sídlo např. Kolín, nezajímala by návštěvníky jiných muzeí. Dále Regionální muzeum zapůjčuje ročně 400 až 800 exponátů ze svých sbírek. Samo si pak zapůjčuje

v rámci spolupráce muzeí Středočeského kraje okolo 100 až 200 exponátů za rok viz příloha č. 2. V rámci této spolupráce byly např. zapůjčeny Muzeu Českého krasu v Berouně starodávné oděvy a jako protislužba bude zapůjčeno Regionálnímu muzeu v Kolíně několik figurín.

❖ *Akce a programy mimo budovu.*

Pracovníci Regionálního muzea v Kolíně často pořádají tradiční lidové slavnosti - např. masopusty, historické slavnosti nebo přednášky mimo budovy muzea. Tyto přednášky jsou většinou pořádány zdarma nebo za zaplacení cestovného.

❖ *Muzeum ve veřejném prostoru.*

I tuto distribuční cestu muzeum částečně využívá. Na kolínském náměstí v podloubí má své dvě vitríny, ve kterých je vyvěšen program muzea, a nachází se zde i ukázky právě probíhající výstavy.

❖ *Elektronická distribuce.*

Regionální muzeum nabízí na svých internetových stránkách přístup k expozici ve virtuální podobě. Není zde ovšem umožněn přístup k celým expozicím, pouze k jednotlivým ukázkám daných expozic a výstav.

#### **4. 4. 3 Prodej vlastních doplňkových produktů a komisioní prodej**

Regionální muzeum jako celek má 6 svých vlastních prodejních míst – vždy se jedná o prodej doplňkových předmětů a suvenýrů u pokladny v dané budově. Pouze Muzeum lidových staveb v Kouřimi má svou vlastní budovu pro prodej a zároveň nabízí i tyto produkty na své pokladně. Muzeum poskytuje ke koupi ve svých prodejních místech jak vlastní tak i komisioní produkty. Prodej vlastních publikací a doplňkových předmětů vychází ze zřizovací listiny muzea a musí být neziskový. Ze zákona také vyplývá povinnost muzea distribuovat tyto své publikace do určitých institucí jako např. Národní knihovna a dále se zdarma distribuují do ostatních muzeí Středočeského kraje. Produkty z vlastní tvorby muzea si návštěvníci kupují většinou jen zřídka. Tyto odborné publikace a knihy ovšem velmi dobře slouží již ke zmíněné výměně. Muzeum tak na oplátku získá řadu jiných odborných publikací a rozšiřuje si tak vlastně svou sbírku.

U komisního prodeje zavádí Regionální muzeum k výrobkům 10% přírážku. Ve většině případů se jedná o účelovou distribuci. Prodávané publikace a suvenýry se nějakým způsobem vážou k dané expozici, výstavě nebo právě probíhající národopisné akci. Např. k výstavě: „Keltové a střední Čechy“ je nabízena v rámci komisního prodeje keltská keramika. Nejvíce výrobků z komisního prodeje putuje na prodej do Muzea lidových staveb v Kouřimi, kde jsou prodávány jak při národopisných akcích např. na jarmarcích, tak i během celého roku ve vlastní prodejně. Sortiment se potom většinou přibližuje lidovým tradicím v daném čase např. velikonoční kraslice, slaměné vánoční ozdoby, kukuřičné panenky atd. Do komisního prodeje dále spadají skoro všechna vystavovaná díla výtvarníků. Muzeum má svou stálou nabídku zveřejněnou i na svých internetových stránkách. Stálá nabídka vlastních i komisních doplňkových produktů viz příloha č. 3.

## 4. 5 Komunikační strategie

V současné době, kdy má potenciální návštěvník možnost obrovského výběru z nabízených volnočasových aktivit, nemůže muzeum spoléhat pouze na kvalitu svého produktu (expoze a výstav). Regionální muzeum vzalo v potaz stále rostoucí konkurenční prostředí v této sféře a snaží se o co největší přiblížení ke stávajícím nebo budoucím návštěvníkům právě pomocí marketingové komunikace.

### 4. 5. 1 Vizuální identita

Regionální muzeum v Kolíně se snaží o dodržování stejného grafického stylu např. při písemném styku, na svých letáčích i jiných propagačních materiálech. K písemnému styku využívá svůj vlastní hlavičkový papír viz příloha č. 4, kde je v záhlaví umístěn grafický znak muzea a na dolním okraji papíru potom logo Středočeského kraje. Tento znak se používá i při elektronickém styku v pracovních emailech. Částečně tak muzeum vlastní corporate design. Tento styl ovšem není uplatňován na vstupenkách do jednotlivých budov muzea a ani na visačkách jednotlivých zaměstnanců (uniformy muzeum svým zaměstnancům neposkytuje).

Obr. č. 5 – Znak Regionálního muzea v Kolína



Zdroj: Regionální muzeum v Kolíně [online]. [cit. 12.11.2007]. Dostupné z <<http://www.kolin.cz/muzeum/>>



K vizuální identitě také patří vnější styl muzea. Všechny budovy muzea určené k návštěvě jsou historického hlediska velmi cenné – vytváří tak stejný nádech všech budov muzea. Každá budova má svou vlastní informační skříňku, která informuje kolemjdoucí nebo návštěvníky o probíhajících nebo plánovaných výstavách, expozicích, výši vstupného nebo otevírací době. Tato informační skříňka je aktualizována minimálně jednou měsíčně.

#### **4. 5. 2 Marketingové tiskoviny a reklama**

Regionální muzeum v Kolíně vytváří ve své vlastní režii celou řadu tištěných materiálů. Katalogy, sborníky a průvodce slouží jak k doplňkovému prodeji, tak zároveň i k plnění propagačních cílů. Muzeum se snaží o komunikaci s návštěvníkem zejména prostřednictvím úpravy vizuálního stylu těchto tiskovin (grafická podoba, logo Regionálního muzea v Kolíně, odkazy na informační kanály atd.). Dále muzeum produkuje informační marketingové tiskoviny. Jedná se především o letáky, prospekty, kalendáře a *bulletiny*. Tyto materiály informují potenciální návštěvníky o probíhajících nebo plánovaných akcích. Kalendář akcí na celý rok je vytvářen pouze pro Muzeum lidových staveb v Kouřimi viz příloha č. 5, pro ostatní muzea je vytvářen bulletin na dva měsíce. Je to z toho důvodu, že někteří vystavovatelé (hlavně výtvarníci) zruší svou výstavu na poslední chvíli a daná výstava by byla již uvedena v nabídce muzea. Akce v Muzeu lidových staveb jsou plánovány ve vlastní režii, takže nehrozí odvolání naplánovaných výstav a akcí. Muzeum si nechává vytisknout okolo 2000 ks letáků nebo jiných propagačních materiálů a v případě potřeby si je dále množí na své kopírce. O muzeu jako celku informuje návštěvníky ještě skládací prospekt, vyhotovený na kvalitním papíře s barevnými fotografiemi. Popis celého muzea, otevírací doba i kontakty jsou uvedeny v českém, anglickém a německém jazyce viz příloha č. 6. Podobný prospekt mají všechna muzea Středočeského kraje - tento projekt byl spolufinancován z fondů Evropské unie.

Billboardy ke své reklamě nevyužívá téměř žádné muzeum v naší republice. Pro tyto instituce je takový druh reklamy finančně velmi náročný. Regionální muzeum vlastní malý poutač. Je umístěn u silnice do Kouřimi a upozorňuje na tamější skanzen. Muzeum ovšem za tuto reklamu nic neplatí. Pouze za umístění tohoto billboardu zaplatilo v roce 1995 jednorázovou sumu Kč 1500,-. V tomto roce byla ještě muzeu nabídnuta možnost

zapojit se do akce: „Vandrování Podlipanskem“, kterou pořádá Mas Podlipanska v rámci Společného regionálního operačního programu. Jednalo by se o vytvoření označení, směrovek a poutačů pro zajímavosti v Podlipansku. Pokud by tento projekt prošel, byl by financován ze státního rozpočtu a z fondů Evropské unie.

Jako komunikační nástroj muzea může sloužit i internet. Regionální muzeum má své vlastní internetové stránky na adrese: <http://www.kolin.cz/muzeum>. Tyto stránky jsou pravidelně aktualizovány. Je zde uveden program výstav, přednášek i národopisných akcí. Návštěvníci těchto stránek se dozví o historii i současnosti muzea, otevírací doby, výši vstupného atd. Naleznou zde kontakty na jednotlivé zaměstnance muzea i stálou nabídku prodeje muzea. Stránky jsou dále rozšířeny o malou virtuální prohlídku jednotlivých expozic, která by mohla návštěvníky stránek motivovat právě k návštěvě muzea. Není zavedena pouze on-line rezervace vstupenek. Muzeum dále uveřejňuje svou nabídku na portálech ACR Alfa – Propagace ČR, 103 premiér v ČR nebo České výlety.

Rozhlasové a televizní vysílání muzeum přímo pro účely reklamy nevyužívá. Svým způsobem ovšem i tyto hromadné sdělovací prostředky dělají muzeu reklamu. Informují o aktuálních výstavách a akcích a dělají z nich reportáže, ovšem bezúplatně. Tento druh specifické reklamy je více rozebrán v podkapitole Publicita a public relations.

#### **4. 5. 3 Publicita a public relations**

Publicita má v oblasti marketingové komunikace pro Regionální muzeum v Kolíně velký význam. Muzeum spolupracuje s médii z oblasti rozhlasového a televizního vysílání i tisku. Všem těmto médiím je pravidelně zasílána nabídka muzea (propagační letáčky, plány akcí, kalendáře atd.) a ony pak na základě vlastního rozhodnutí informují své diváky nebo čtenáře o probíhajících nebo plánovaných akcích v muzeu. Vše se tak děje bezúplatně.

Z oblasti rozhlasového vysílání spolupracuje muzeum především se stanicí Rádio Region. Tato stanice pravidelně své posluchače informuje o nabídce skanzenových pořadů i o aktuálně probíhajících výstavách. Kromě toho se reportéři účastní téměř každé muzeem

pořádané akce - dělají z ní reportáže a točí rozhovory s návštěvníky, což je pro muzeum nejcennější formou publicity. Dále muzeum spolupracuje např. s rádiovými stanicemi Český rozhlas, Radiožurnál a Rádio Kiss.

V televizním vysílání žádný pořad pravidelně o nabídce muzea neinformuje. Přesto se několikrát za rok muzeum ve vysílání objevilo. Spolupracovalo na některých pořadech České televize jako např. Toulavá kamera (reportáž o vánocích a velikonocích ze skanzenu), Události komentáře (o lidových zvycích a tradicích), Dobré ráno s ČT (o vánočních zvycích) a i stanice Nova např. reportáž ze skanzenu v pořadu Rady ptáka Loskutáka.

O muzejních akcích dále informují i některé tiskoviny. Pravidelně všechny novinky a celou nabídku inzeruje Zpravodaj města Kolína. Zde má Regionální muzeum svou stálou velkou rubriku. Zpravodaj je bezplatně doručován každému obyvateli Kolína a Regionálnímu muzeu tato inzerce velmi pomáhá. Město Kouřim i Český Brod mají také svůj vlastní zpravodaj, ve kterém informují své občany o aktuální nabídce. V Kouřimi je dokonce nabídka skanzenu a muzea vyhlašována místním rozhlasem. Dále muzeum spolupracuje s místním deníkem – Kolínským Presse. Novináři z tohoto deníku navštěvují téměř všechny přednášky a výstavy a píšou o nich recenze. Nabídka muzea nebo reportáže z výstav a přednášek se objevily např. i v časopisech Srdce Evropy, Kamenný klíč nebo v Zajímavých místech Polabí.

Do oblasti public relations by se dala zařadit i účast Regionálního muzea na veletrzích a výstavách. Muzeum se tak snaží o připomenutí svým stávajícím návštěvníkům, o zaujetí nových potenciálních návštěvníků a tudíž o hledání nového segmentu, o prezentaci svých novinek a má zde i příležitost zhodnotit situaci konkurenčního prostředí. Muzeum se účastní veletrhu v Brně – Regiontour. Zde nemá vlastní stánek, ale v rámci nabídky města Kolín nebo Středočeského kraje zde má svoje místo. Muzeum se dále účastní např. výstav v Lysé nad Labem nebo díky Středočeskému kraji, který si vezme nabídku od muzea, i veletrhu Holiday world. Tento veletrh je putovní a tak se nabídka muzea dostane i do jiných zemí jako je např. Polsko.

Regionální muzeum dále uveřejňuje svou výroční zprávu na svých internetových stránkách. Tato zpráva obsahuje informace o činnosti organizace za uplynulé období (o prezentační činnosti pro veřejnost, komunikační strategii, vědě, výzkumu, publikační činnosti atd.). A dále se snaží o udržení dobrých vztahů jak na úrovni jednotlivých muzeí Středočeského kraje i jiných muzeí a galerií, tak i na úrovni politické. Zasílá např. pozvánky představitelům města a Středočeského kraje na jednotlivé výstavy a přednášky.

#### **4. 5. 4 Přímý marketing**

Z oblasti přímého marketingu využívá muzeum jako prostředek přímého adresného oslovení svých návštěvníků elektronický email a direkt mail. Elektronická databáze muzea obsahuje okolo 50 emailových adres. Muzeum jich mělo dříve v databázi více, nyní se ale soustředí pouze na návštěvníky, kteří opravdu o elektronickou nabídku muzea stojí.

Velkou část návštěvníků tvoří také lidé, kteří nemají svou emailovou adresu (většinou starší lidé) nebo lidé, kteří ji vzhledem ke stále rostoucímu počtu tzv. spamu prostě nechtěli uvést. Těmto pravidelným návštěvníkům je potom zasílána nabídka pomocí pošty. Někdy se jedná přímo o direkt mail, někdy pouze o nabídku a pozvánku na jednotlivé akce. V této databázi má muzeum okolo 200 adres. Jsou mezi nimi jak jednotlivci, tak mateřské, základní i střední školy a podniky, které o nabídku jeví zájem. Tento druh přímého marketingu je ovšem čím dál tím více dražší.

#### **4. 5. 5 Podpora prodeje**

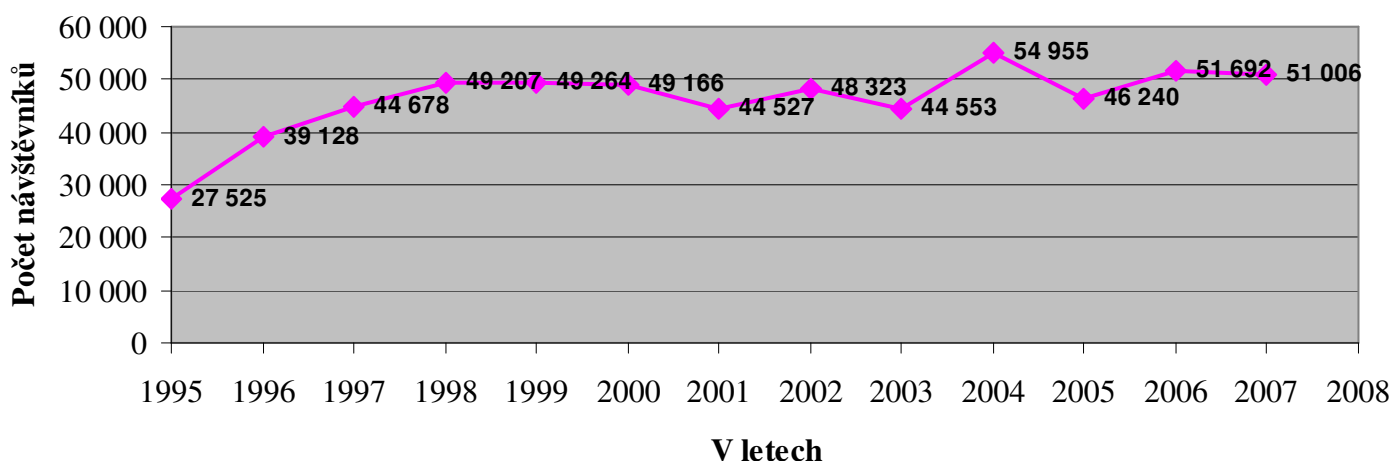
V rámci podpory prodeje se muzeum zaměřuje především na slevy vstupného, které jsou určeny pro některé kategorie návštěvníků. Jednou za měsíc je vstup do muzea pro všechny návštěvníky zcela zdarma a dále o některých akcích např. typu muzejní noc nebo Dny evropského dědictví. V předloňském roce byla např. pořádána městem velká akce právě o Dnech evropského dědictví. Byly otevřeny i soukromé budovy, ochotnické divadlo hrálo panstvo, po městě jezdily kočáry atd. Do této akce bylo začleněno i muzeum a lidé tak v rámci účasti na této akci, pak navštívili i jeho budovy.

Muzeum dále spolupracuje v rámci podpory prodeje i s městem Kolín. Po dohodě s pořadatelem nabízí návštěvníkům velkých akcí např. Kmochův Kolín, 50% slevu na vstup do muzea. Město Kolín za to na všech plakátech informujících o Kmochově Kolíně informuje i o výstavě muzea zaměřené např. právě na zdejšího rodáka Františka Kmocha.

## 4. 6 Návštěvnost

V přeneseném slova smyslu je návštěvník vlastně zákazníkem muzea. Regionální muzeum v Kolíně se každým rokem snaží o zvýšení návštěvnosti popř. o její udržení na stávající úrovni. V posledních několika letech se roční návštěvnost exkurzí a výstav muzea pohybuje na úrovni 50 tisíc návštěvníků. Celková návštěvnost je sledována od roku 1993, kdy prostory muzea navštívilo 22 626 lidí. Počet návštěvníků se od té doby tedy více než zdvojnásobil.

Graf č. 2 - Návštěvnost Regionálního muzea v Kolíně v letech 1995 - 2007



Zdroj: vlastní (z interní dokumentace Regionálního muzea v Kolíně)

### 4. 6. 1 Klasifikace návštěvníků Regionálního muzea v Kolíně

Návštěvnost se v muzeu sleduje za uplynulý měsíc i rok, pro jednotlivé objekty muzea i celkově, pro jednotlivé akce a v neposlední řadě pro jednotlivé skupiny návštěvníků. Nejhoršími měsíci jsou z hlediska návštěvnosti pro muzeum červenec a srpen. To je způsobeno tím, že Kolínsko je zcela neturistickou oblastí. Do Kolína nejezdí žádné zájezdy. Pouze např. jedenkrát za rok navštíví muzeum zájezd seniorů, Klub přátel

výtvarného umění nebo několikrát do roka odborné zájezdy z vysokých škol z Brna a Prahy. Opravdu výjimečně navštíví některý objekt zájezd ze zahraničí, např. zájezd londýnských židů k příležitosti výročí dříve velké židovské obce v Kolíně a s tím spojené prohlídka výstavy na počest kolínských židů. Nejvyšší návštěvnost prokazují jarní a podzimní měsíce (duben – květen, září – listopad).

Nejatraktivnější výstavy z hlediska návštěvníků jsou ty, které mají nějaký vztah k danému místu, např. Baroko na Kolínsku, Tragédie kolínských židů atd. Nejméně přitažlivé jsou pro návštěvníky naopak výstavy současných výtvarníků. Pokud jsou ovšem tito výtvarníci místní, je efekt zcela opačný a na kvalitě vystavovaného díla ani tak nezáleží. Dalším důležitým faktorem atraktivnosti výstav je jejich využitelnost v rámci výuky na zdejších mateřských, základních nebo středních školách.

Největší skupinu návštěvníků muzea tvoří školy. Do muzea dochází jak místní školní třídy, tak velmi často i školní děti z okolních měst pro které je muzeum vzhledem k vlakovému spojení dobře dostupné. Vyrůstá také návštěvnost dětí z mateřských školek a to díky speciálním výstavám určené přímo pro mateřské školy. Pro děti jak předškolní tak i školní muzeum pořádá speciální akce jako např. lidové hry s kuličkami, s dřevěnými šavlemi a meči i např. výlety do přírody. Kromě škol téměř muzeum skupiny nenavštěvují. Další významnou složkou návštěvníků jsou senioři. Ročně jich muzeum navštíví průměrně 25% z celkového počtu návštěvníků. Návštěvnost turistů je vzhledem neturisticky laděnému Kolínu zcela mizivá. Pohybuje se na úrovni 2% a jsou to výhradně jednotlivci, kteří přijeli za svými příbuznými nebo v rámci výměnných programů a s nimi pak navštíví zdejší muzeum. Zbylá procenta návštěvnosti potom připadají na dospělé návštěvníky.

Složení návštěvníků se také velmi liší vzhledem k jednotlivým objektům muzea. Tradičně nejvyšší návštěvnost seniorů má Podlipanské muzeum v Českém Brodě. Ta se někdy blíží až třetině roční návštěvnosti. Dvořákovo muzeum Kolínska v pravěku má zas nejvíce návštěvníků z řad školní mládeže. U muzea lidových staveb v Kouřimi potom návštěvnost strašně záleží na počasí. Jelikož 50% návštěvníků skanzenu jsou lidé z Prahy nebo jejího okolí, tak se jim nebude chtít jet tak daleko a za nepříznivého počasí trávit volný čas venku.

#### 4. 6. 2 Marketingový výzkum

Hlavním cílem Regionálního muzea je dosáhnout co největšího množství spokojených návštěvníků, kteří budou motivováni k další návštěvě a zároveň získat nové publikum z řad potenciálních návštěvníků. K oběma těmto cílům měl přispět marketingový výzkum zaměřený na spokojenost a strukturu návštěvnosti Regionálního muzea v Kolíně. Marketingový výzkum proběhl formou primárního sběru dat a jednalo se o kvalitativní výzkum.

Nejprve byl vytyčen cíl výzkumu, poté metoda provedení výzkumu a byl vytvořen dotazník. Následoval samotný sběr dat. Marketingový výzkum probíhal formou osobního dotazování (face to face). Dotazník byl pokládán návštěvníkům Měšťanského domu v Kolíně (kde je umístěna expozice „Královské město Kolín ve středověku“, „Měšťanská domácnost 19. století“ a zároveň zde probíhala výstava „Hygiena a péče o tělo v průběhu století“ a „Venezuela křížem krážem“. Výzkum proběhl v časovém rozmezí od 17. 3. do 6. 4. 2008. Následovalo statistické zpracování výsledků (kontrola, zadání do počítače, tabulace) a jako poslední krok interpretace a v závěrečné kapitole formulace vlastních doporučení.

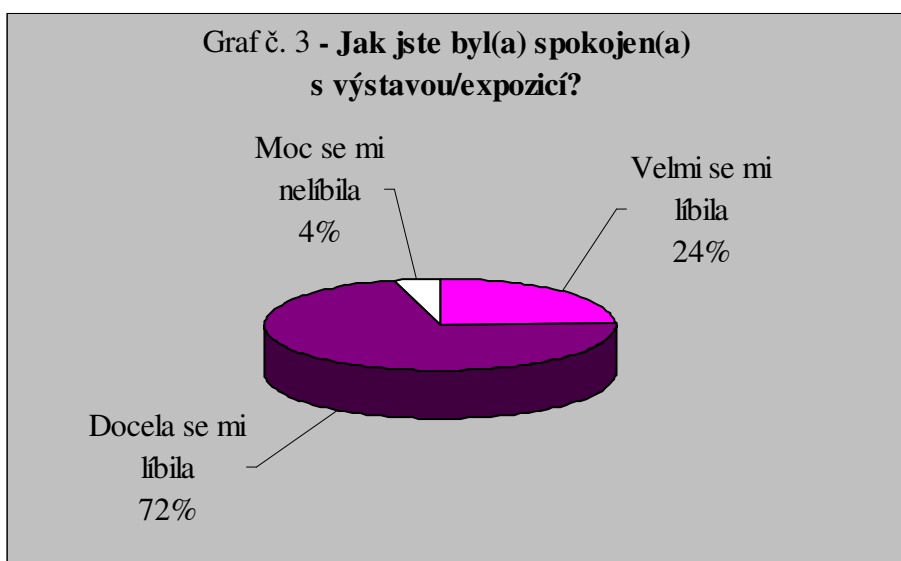
Dotazník obsahoval 10 otázek, které směřovaly k cíli - zjistit co nejvíce o spokojenosti návštěvníků a zároveň je rozdělit do určitých segmentů. Byl tvořen devíti uzavřenými otázkami – dichotomického i vícenásobného výběru, jedna otázka byla spojena s hodnotící škálou a jedna byla otázkou otevřenou. Dotazníky byly zpracovávány ručně. Dotazník viz příloha č. 7. Osobní formou dotazování bylo vyplněno 98 dotazníků.



### 4. 6. 3 Hodnocení marketingového výzkumu

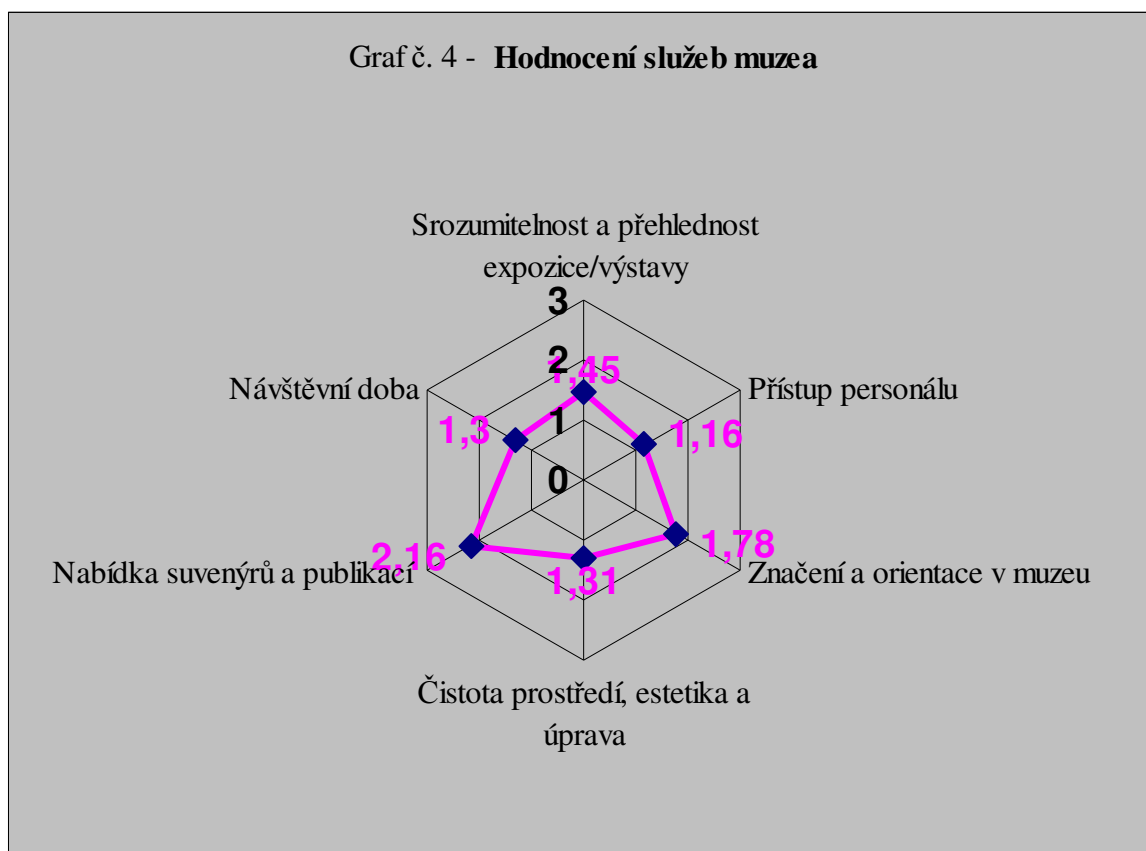
Hodnocení odpovědí získaných z marketingového výzkumu je rozděleno do tří samostatných částí. Následující část je věnována spokojenosti návštěvníků muzea. Cílem dotazování bylo zjistit, jak jsou návštěvníci spokojeni s danou výstavou (expozicí) a zároveň se službami muzea. Většina dotazovaných byla s prohlídkou v muzeu spokojena. Překvapivě hodnotili návštěvníci i služby muzea, žádná ze služeb (které byly zahrnuty v hodnocení) nedostala průměrnou známku pod 2,5. Z výsledku výzkumu vyplývá, že nabídka muzea (expozice, výstavy, poskytované služby) je pro většinu návštěvníků uspokojující.

Z porovnání odpovědí na otázku týkající se četnosti návštěv muzea vyplývá další skutečnost. Nejvíce jsou spokojeni s výstavou či expozicí návštěvníci, kteří navštěvují Regionální muzeum v Kolíně často nebo zde navštěvují každou výstavu – 17 respondentů z 18 odpovědělo, že se jim výstava velmi líbila. Další souvislost je patrná mezi skupinou návštěvníků do 20 let a hodnocením nabídky suvenýrů a publikací. Právě tato skupina hodnotila tuto službu úplně nejhůře ze všech ostatních skupin (průměrná známka 3,8). Dále nejsou patrné další větší souvislosti. Přesné výsledky o spokojenosti návštěvníků s expozicemi a službami muzea jsou uvedeny v následujících dvou grafech:



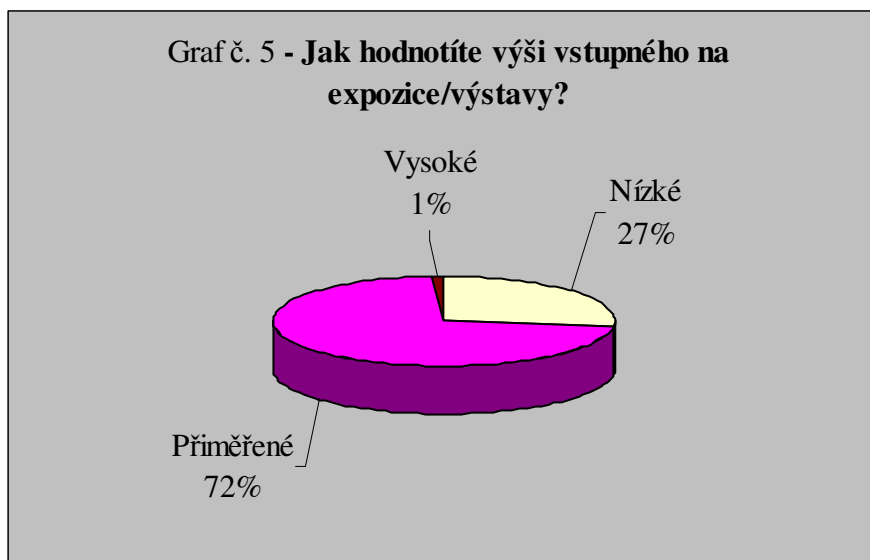
Výstava nebo expozice se líbila většině návštěvníků. Z celkového počtu 98 odpovědí se pouze nelíbila 4 návštěvníkům – 4%. Ostatní hodnotili výstavu nebo expozici kladně – 72% dotazovaných odpovědělo, že se jim docela líbila a ostatních 24%, že se jim dokonce velmi líbila.

U hodnocení služeb měli návštěvníci přiřadit k jednotlivým vyjmenovaným službám známku od 1 do 5 (otázka s hodnotící škálou).

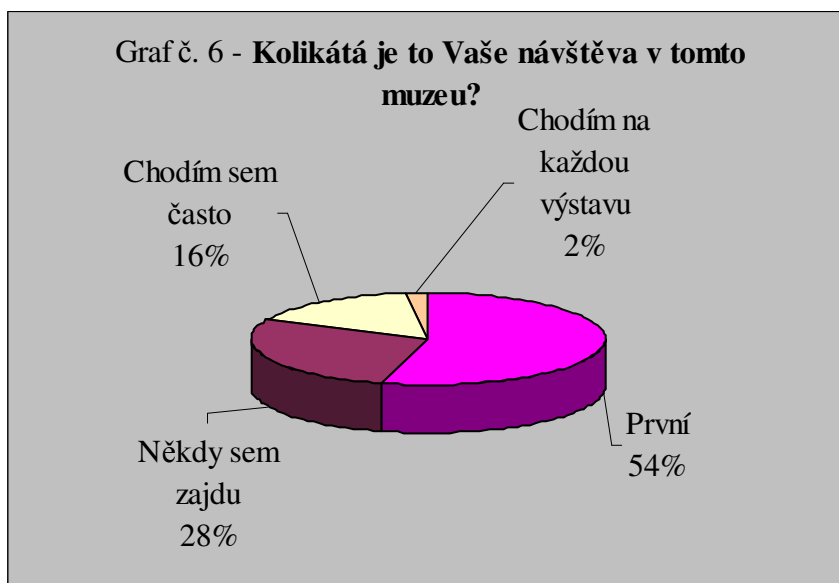


Dotazovaní většinou hodnotili služby poskytované muzeem příznivě. Nejlépe je hodnocen přístup personálu – celková známka 1,16 a nejhůře potom nabídka suvenýrů a publikací – hodnocení 2,16. Odpovědi na tuto otázku byly zprůměrnované.

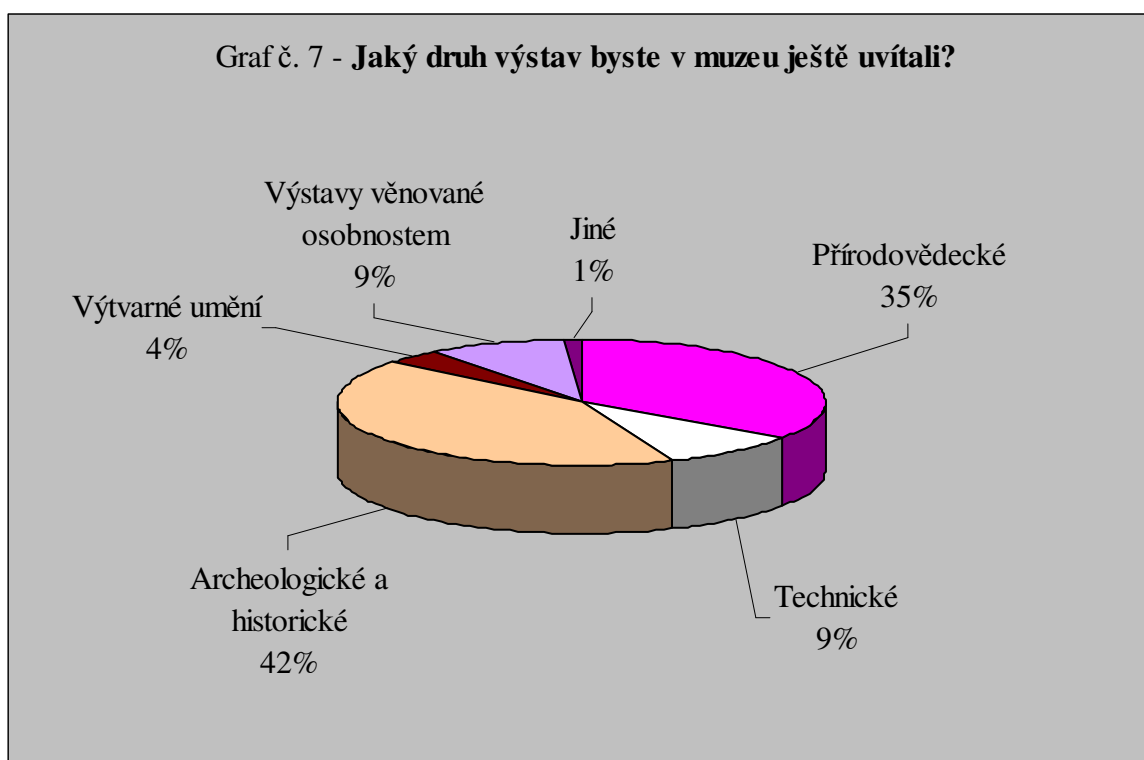
Další otázka zaměřená na spokojenost či nespokojenost návštěvníků směřovala k otázce výše vstupného. Regionální muzeum v Kolíně zajímalo, jestli návštěvníkům nepřipadá vstupné neúměrně vysoké nebo naopak nízké. Skoro ¾ respondentů připadalo vstupné přiměřené a ¼ dokonce nízké. Pouze jeden z dotazovaných odpověděl, že je vysoké (zástupce věkové skupiny nad 60 let).



Zajímavé je porovnání odpovědí na tuto otázku s výsledky otázky, která se týkala četnosti návštěv respondentů v muzeu. Všichni návštěvníci, kteří muzeum navštěvují často nebo si nenechají ujít žádnou výstavu uvedli, že je výše vstupného podle jejich názoru nízká.

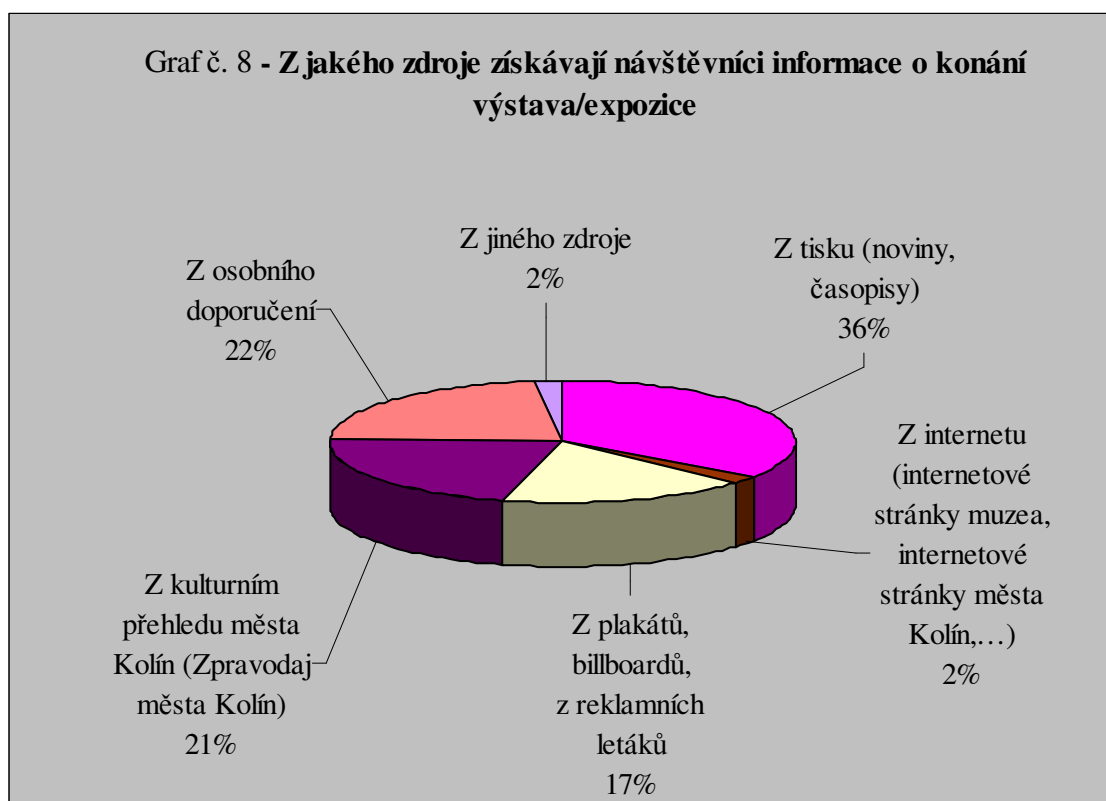


Poslední otázka, která měla dopomoci zaměstnancům muzea ke zkvalitnění nabídky, se týkala tematiky výstav. Návštěvníci měli uvést, jaký druh výstav by v muzeu ještě uvítali. Zaměstnanci Regionálního muzeum by tak rádi zjistili, na jaký druh výstav se zaměřit, aby motivovali návštěvníky k další návštěvě popř. zaujali nové potenciální publikum. U této otázky měli návštěvníci možnost výběru, ale zároveň mohli uvést i svou vlastní odpověď. Toho využil pouze jeden z dotazovaných, který uvedl, že by v muzeu rád uvítal více výstav týkajících se regionu. Souvislosti s otázkami sociodemografického charakteru u odpovědí na tuto otázku nejsou příliš patrné. Pouze všichni respondenti, kteří by rádi viděli více technických výstav, byli muži (což ovšem není vzhledem k zaměření tématu požadované výstavy nic neobvyklého).



Nejvíce návštěvníků by uvítalo více výstav týkajících se archeologie a historie – 42% a také přírody – 35%. Mnohem méně návštěvníků odpovědělo, že jim schází výstavy věnované osobnostem – 9% a stejné procento dotazovaných by uvítalo více výstav z oblasti technického zaměření. Na okraji zájmu jsou výstavy týkající se výtvarného umění, ty chybí nejméně respondentům – a to 4%.

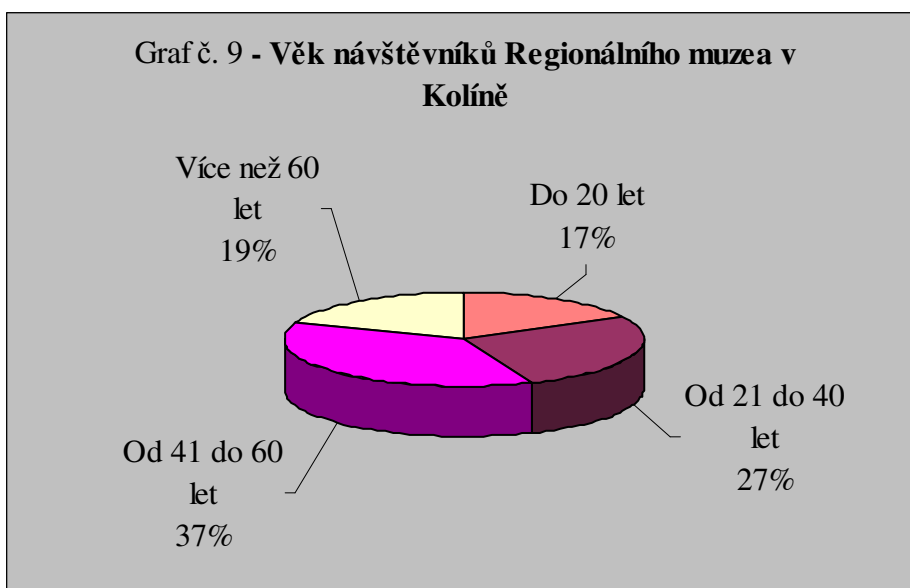
Cílem další části dotazníku bylo zjistit zdroje poskytovaných informací o konání výstavy či expozice. Nejčtenější uváděná odpověď byla z tisku (novin a časopisů). Tuto odpověď uvedlo nejvíce zástupců věkové skupiny nad 60 let (15 z 18 dotazovaných v tomto věku). Jak vyplývá z dalšího porovnání této otázky a věku dotazovaných, dávají „starší generace“ přednost informacím o kulturním dění z tištěných předloh a materiálů. Respondentům ve věkovém rozmezí od 41 do 60 let jako zdroj o konání výstavy/expozice nejčastěji sloužil Zpravodaj města Kolína (10 odpovědí), tisk (9 odpovědí) a dále letáky a prospekty (6 odpovědí). Naopak věková skupina od 21 do 40 let uvedla jako nejčastější odpověď osobní doporučení (13 odpovědí z 27). Dále je nutné uvést, že oba dotazovaní, kteří uvedli jako zdroj informací internet, byli právě z této skupiny.



Jak je zřejmé z grafu č. 8 se přibližně 36% návštěvníků se dozvědělo o konání výstavy nebo o expozici z tisku. Druhým nejčastěji uváděným zdrojem bylo osobní doporučení – 22%. V těsném závěsu byl uváděn Zpravodaj města Kolína – 21%.

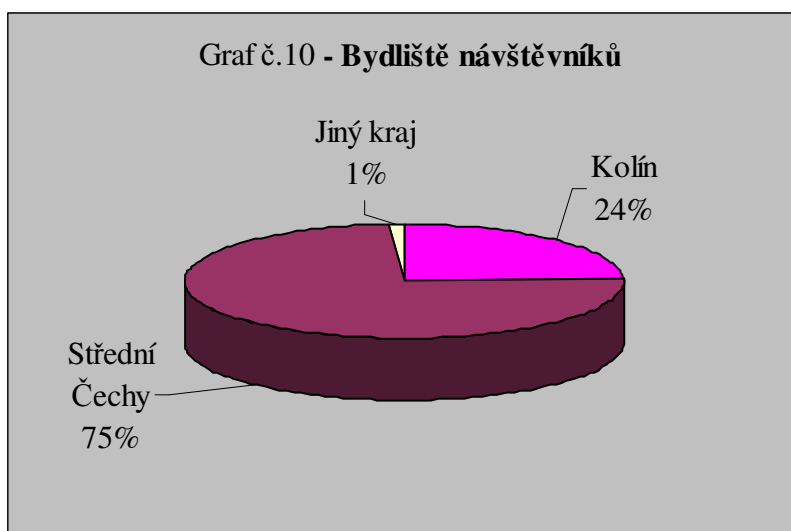
Významně se na šíření informací o konání akcí v muzeu podílejí také letáčky a prospekty – 17%. Pouze 2% dotazovaných našlo informace o konání výstavy či expozice na internetu a nikdo neuvedl jiný než jmenovaný zdroj.

Přesné informace o věkových skupinách dotazovaných jsou uvedeny v následujícím grafu:



Co se týká věku respondentů, tak relativně největší část populace, která navštívila v době marketingového výzkumu muzeum, byla věková skupina obyvatel od 41 do 60 let. Za ní následovala skupina návštěvníků ve věku od 21 do 40 let. Překvapivě hojně zastoupená byla i skupina lidí ve věku více než 60let. Poslední skupinou, když také čteně zastoupenou byli potom návštěvníci ve věkovém rozmezí do 20 let.

Zbývající tři otázky byly sociodemografického charakteru. Zaměřily se na strukturu návštěvníků a rozčlenily návštěvníky muzea do určitých segmentů. Zaměstnancům Regionálního muzea v Kolíně měly výsledky nastínit na jakou skupinu obyvatel se mají více zaměřit. Otázky se týkaly vzdělání, bydliště a pohlaví návštěvníků. První z těchto otázek se týkala složení návštěvníků podle pohlaví, byla to otázka dichotomického výběru. V době marketingového výzkumu navštívilo expozice a výstavy 70% žen a 30% mužů. Další otázka statistického šetření se týkala bydliště návštěvníků. Přes tři čtvrtiny návštěvníků uvedlo místo svého bydliště ve středních Čechách. Další jedna čtvrtina byla místních obyvatel. Pouze 1% dotazovaných pocházelo z jiné části republiky.



V otázce vzdělání více než čtvrtina oslovených uvedla, že absolvovala vysokou školu (26%). Dvojnásobně vyšší zastoupení měli mezi návštěvníky středoškolsky vzdělaní lidé (52%). Mnohem méně – 17% návštěvníků uvedlo, že jsou vyučeni a nejmenší zastoupení měli lidé se základním vzděláním (5%).

## 4. 7 SWOT analýza

Na základě informací poskytnutých vedením Regionálního muzea v Kolíně a částečně i informací vyplývajících z provedeného marketingového výzkumu byl sestaven přehled silných a slabých stránek instituce a zároveň vytyčeny hrozby a příležitosti jejího dalšího rozvoje – SWOT analýza. Na jejímž základě budou v následující kapitole navržena vhodná doporučení, která by mohla muzeu napomoci získat nové návštěvníky a přispět i k jeho celkově lepšímu postavení mezi svými konkurenty z kulturního a volnočasového prostředí.

### Silné stránky:

- ❖ existence početného a kvalitního sbírkového fondu muzea (významného nejen jako součást kulturního dědictví v České republice, ale i jako součást evropského kulturního dědictví);
- ❖ široká nabídka odborných přednášek;
- ❖ bohatá výstavní činnost;
- ❖ speciální programy určené pro mateřské, základní i střední školy;
- ❖ široká nabídka doprovodných komerčních služeb;
- ❖ vysoká kvalifikace odborných pracovníků;
- ❖ používání cenové diferenciacce při tvorbě vstupného.

### Slabé stránky:

- ❖ neexistence hlavní budovy muzea v Kolíně (dosud nevyřešeny spory s restituentem);
- ❖ zčásti zastaralé expozice;
- ❖ neexistence vlastní prodejny muzea a malý výběr doplňkových produktů;
- ❖ přetrvávající nedostatky ve vybavenosti konzervátorského a restaurátorského pracoviště;
- ❖ nepříznivě se vyvíjející poměr mezi neustále se zvyšujícími náklady na provoz muzea (tzv. režijní náklady) a objemem finančních prostředků získaných od zřizovatele muzea (Středočeský kraj);
- ❖ do určité míry závislost tržeb na sezóně;



- ❖ neuspokojivé platové podmínky zaměstnanců muzea - zejména těch, kteří vykonávají klíčové činnosti související se správou a využíváním sbírek (možnost fluktuace zaměstnanců do soukromých kulturních institucí);
- ❖ neexistence vlastního parkoviště v Kolíně a v Českém Brodě;
- ❖ objekty v Českém Brodě a Kouřimi nejsou přístupny návštěvníkům po celý rok;
- ❖ využívání corporate design pouze z části;
- ❖ na www stránkách muzea nelze elektronicky rezervovat vstupenky (pouze pomocí emailu);
- ❖ neexistence bezbariérových přístupů pro handicapované občany.

#### Hrozby:

- ❖ nezajištění potřebných finančních zdrojů;
- ❖ Kolínsko není vnímáno jako turistická destinace České republiky;
- ❖ silná konkurence z hlediska kulturních památek a i jiných volnočasových destinací v kraji;
- ❖ velká konkurence hlavního města Praha – jako hlavního turistického a kulturního centra;
- ❖ nedostatečný informační systém ve městech;
- ❖ nedostatečné personální zajištění oblastí marketingu a práce s veřejností.

#### Příležitosti:

- ❖ relativní známost města Kolín díky mezinárodnímu festivalu dechových hudeb Kmochův Kolín, Českého Brodu díky rockovému festivalu Rock for people;
- ❖ spolupráce muzea s okolními obcemi a regionem;
- ❖ vzájemná spolupráce s ostatními muzei a galeriemi Středočeského kraje;
- ❖ využití dobrého dopravního spojení do všech obcí, kde jsou objekty muzea;
- ❖ prohloubení spolupráce muzea a školních zařízení.

## **5 HODNOCENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE MUZEA A VLASTNÍ DOPORUČENÍ**

Marketing je v prostředí muzeí i jiných kulturních organizací často redukován pouze na marketingovou komunikaci a bývá organizačně i personálně oddělen od oblastí odborné činnosti. Smysluplná marketingová strategie musí být ovšem propojena se všemi dílčími strategiemi – tedy produktovou, cenovou, distribuční i komunikační a zároveň musí brát v potaz sílu konkurenčního prostředí a vnímat i představy a přání návštěvníků. Zaměstnanci Regionálního muzea v Kolíně se snaží o vytvoření takovéto smysluplné a funkční marketingové strategie. Přesto se v jistých oblastech najdou nedostatky, na které bych ráda upozornila a svými doporučeními napomohla Regionálnímu muzeu v Kolíně k jejich odstranění. Podle mého názoru odstranění těchto drobných nedostatků povede k dalšímu rozvoji muzea a i k získání nových návštěvníků.

### **5.1 Zhodnocení konkurenčního prostředí, návštěvnosti a doporučení**

Středočeský kraj jako administrativně-správní celek spravuje na svém území 17 muzeí a galerií. Mimo těchto institucí se na území vyskytuje hustá síť kulturních institucí typu hradu a zámku, volnočasových zařízení i menších muzeí a galerií vedených soukromými majiteli. K turisticky nejpřitažlivějším v tomto kraji patří mikroregiony Křivoklátsko, Kokořínsko nebo Český kras a naopak k nejméně přitažlivým např. Kolínsko. Oblast Kolína a jeho okolí je vnímána jako turisticky neatraktivní zóna. Nejsou zde žádné přírodní úkazy ani příliš kulturních památek. Turisté tak nepojedou do Kolína nebo do Českého Brodu pouze za návštěvou zdejšího muzea. Navíc situaci oblasti jako turistického kraje výrazně ovlivňuje blízká přítomnost hlavního města. Praha, se svou nabídkou turistických produktů, funguje jako hlavní turistické a návštěvní centrum, což je na úkor jiných oblastí, především oblastí Středočeského kraje. Kolín navíc leží v těsné blízkosti Kutné hory, která se svým chrámem sv. Barbory (třetí nejnavštěvovanější památka v kraji), Vlašským dvorem nebo zpřístupněnými doly odlákává potenciální návštěvníky Regionálního muzea.

Regionální muzeum v Kolíně se svými všemi objekty nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí. Doporučovala bych proto zaměřit se výrazněji na některé segmenty stávajících nebo potenciálních návštěvníků a né na obyvatelstvo jako celek. Padesáti procentní návštěvnost muzea tvoří školy. Doporučovala bych proto muzeu co nejvíce informovat školy (především ty v regionu) o aktuální nabídce, programech určených školákům atd. Vytvořit tak trvalý vztah mezi muzeem a místními školami. Směřovat k tomu, že škola zařadí návštěvu expozic a výstav do své výuky a vytvoří z ní její nedílnou součást.

Z průzkumu vyplývá, že 24% návštěvníků v době dotazování, bylo místních – tedy přímo z Kolína. U těchto návštěvníků bych se snažila vyvolat zájem o trávení části svého volného času v muzeu a naučit je na výstavy či přednášky chodit pravidelně nebo alespoň častěji. Převážná většina dotazovaných potom pocházela ze Středočeského kraje. Tento segment návštěvníků bych se snažila motivovat např. k využití nějakého volného víkendu k návštěvě muzea nebo spojit cestu do určitého města s návštěvou právě probíhající výstavy atd. Další segment na který by se muzeum mohlo zaměřit jsou různé kluby – skauti, kluby důchodců atd. Tyto skupiny aktivně tráví svůj volný čas pořádáním výletů s kulturně-poznávacím zaměřením. U tohoto segmentu má muzeum podle mého názoru velkou šanci získat opakované návštěvníky. Perspektivní by pro muzeum mohlo být i zaměřit se na segment návštěvníků z Prahy – pražanů vyjíždějících do Středočeského kraje v rámci krátkodobých, jednodenních či víkendových výletů.

Co se týká segmentace návštěvníků podle věku, pohlaví nebo vzdělání, tak zde bych neděla žádné rozdíly. Z marketingového výzkumu vyplývá, že nejčetněji byla v době dotazování zastoupena skupina obyvatel od 41 do 60let. Nebyla to ovšem převážná většina (37%). Ostatní skupiny na tom byly relativně stejně. V počtu dotázaných převládly ženy (70%) tento fakt je ovšem ovlivněn tím, že v době provádění výzkumu navštívil zdejší výstavu Klub kolínských rodaček. Pro informativní charakter muzeu sloužila otázka týkající se vzdělání návštěvníků, kde nejčetnější odpovědí bylo vzdělání středoškolské s maturitou. Z výzkumu dále vyplynulo, že více polovina návštěvníků v době dotazování byla v muzeu poprvé (54%) a ostatních 46% navštívilo muzeum už poněkolkáté. Z toho

vyplývá, že muzeum má celkem silnou základnu stálých či pravidelných návštěvníků, na kterou by se také mohlo zaměřit.

## **5. 2 Zhodnocení marketingového mixu Regionálního muzea a doporučení**

### **5. 2. 1 Produktová strategie**

Muzeum stejně jako jakákoliv další organizace spotřebovává určité vstupy (zdroje), aby mohla vytvářet výstupy – expozice, výstavy, přednášky a poskytovat svým návštěvníkům určitý druh služeb. Regionální muzeum nabízí svému publiku celou řadu výstav i přednášek a stálé expozice. Pořádá speciální programy pro děti a školní mládež, národopisné akce a nabízí i celou řadu doprovodných komerčních služeb. V tomto ohledu nemám žádné připomínky. Mé doporučení se týká zastaralé expozice Dvořákova muzea Kolínska v pravěku. Vzhledem k ostatním budovám muzea má tato expozice zašlé skleněné vitríny, omšelé zdi a celkové působí smutně a nezajímavě. Doporučovala bych proto další roční investiční dotaci (1 až 1,5 mil korun od Středočeského kraje) použít na rekonstrukci právě tyto expozice. K daným výstavám a expozicím nemám jinak žádné připomínky. I z marketingového výzkumu vyplývá, že naprosté většině se expozice nebo výstava líbila, pouhá 4% návštěvníků byla nespokojena.

V rámci hodnocení služeb dopadlo muzeum také příznivě. Nejlépe byl hodnocen přístup personálu – průměrnou známkou 1,16 a nejhůře potom nabídka suvenýrů a publikací – hodnocení 2,16. S tím souvisí i mé další doporučení. Muzeum má výborný základní produkt (expozice, výstavy, přednášky atd.), ovšem nedoplňuje ho již tak kvalitním rozšířeným produktem, tj. komplexem doplňkových služeb (od zábavních programů, přes právě zmiňovanou nabídku suvenýrů, po občerstvení, které muzeum neposkytuje vůbec). Muzeum by se mělo snažit vyhovět poptávce současného návštěvníka a snažit se o co nejlepší poskytování těchto aktivit, případně o inovaci nabídky v rámci doplňkových služeb atd. Hůře bylo v anketě hodnoceno i značení a orientace v muzeu. V rámci doporučení u produktové strategie bych navrhla příslušnému zaměstnanci v muzeu projít a zkontrolovat značení, popř. zvolit vhodnou úpravu.

V rámci marketingového výzkumu byla návštěvníkům pokládána i otázka: “Jaký druh výstav byste v muzeu ještě uvítali? (popř. viděli rádi častěji?)“ Nejčtenější odpověď zněla archeologické a historické výstavy – 42% a výstavy zabývající se přírodou – 35%. Muzeum by mohlo vzít v potaz odpovědi na tuto otázku a zaměřit se při volbě programu výstav právě na tyto dvě nejčastěji jmenované.

K přilákání dalších návštěvníků by mohl sloužit i nápad vytvořit tématický okruh nebo cestu. Tento okruh by mohl vzniknout za spolupráce s několika ostatními muzei Středočeského kraje nebo i jinými památkami v okolí. Byl by určen cykloturistům, pěším nebo mototuristům. Návštěvník by mohl dostat mapku s vyznačenou cestou a základními informacemi. Muzeum by se mohlo pokusit i o začlenění do produktového balíčku určeného pro určitou cílovou skupinu, např. v rámci víkendového tématického zájezdu. To už je ale z hlediska organizace a zařizování velmi náročná záležitost.

### **5. 2. 2 Vstupné a cenová politika**

Regionální muzeum v Kolíně se snaží využívat cenu jako marketingový nástroj a díky cenové diferenciaci a různým cenovým pobídkám se mu to daří. Nabízí řadu slev vstupného pro určité skupiny návštěvníků, motivuje je i dny volného vstupu, upravuje ceny v závislosti na atraktivitě jednotlivých expozic (Muzeum lidových staveb v Kouřimi X Podlipanské muzeum v Českém Brodě), nabízí prodej ročních „permanentek“ atd. Muzeum podle mého názoru používá velmi dobře strategickou cenovou politiku.

V tomto směru má doporučení budou směřovat k návrhu zvýšení vstupného. Toto zvýšení nemusí být výrazné, ale alespoň částečné určitě. Vždyť i z výzkumu vyplývá, že 27% dotázaných si myslí, že je vstupné nízké a 72% že je přiměřené – toto číslo je logické vzhledem k tomu, že většina obyvatelstva za žádné služby nechce platit víc. Myslím si, že mírné zvýšení vstupného by nepředstavovalo bariéru vstupu do muzea. Návštěva výstavy nebo expozice je spojena s její atraktivitou a prožitkem, cena podle mého názoru hraje až roli sekundární. Částečným zvýšením vstupného by muzeum dosáhlo navýšení vlastních peněžních prostředků.

Druhým doporučením v této oblasti je pověřit určitého zaměstnance fundraisingem. Tento zaměstnanec by měl na starosti jak kontaktování a vytváření vztahů s případnými sponzory, tak zároveň vedení administrativní agendy fund-raisingu.

### **5. 2. 3 Distribuční strategie**

V oblasti distribuční strategie má Regionální muzeum značné nedostatky. Největší z nich je neexistence hlavní budovy v Kolíně. Muzeum dříve vyhovující budovu vlastnilo, v rámci restituce ovšem byla část budovy vrácena původnímu majiteli, se kterým se nelze na zpětném odkupu dohodnout. Navrhovala bych vedení muzea, co nejvíce apelovat na Středočeský kraj, který jako jediný může podat na restituenta žalobu. S neexistencí hlavní budovy v Kolíně jsou spojeny nedostatky distribuční strategie – muzeum nemá vlastní prodejnu (své vlastní doplňkové produkty i výrobky komisního prodeje prodává u pokladen), má přeplněné depozitáře, knihovna určená veřejnosti je na těžko nalezitelném místě. Svou vlastní prodejnu nemá ani muzeum v Českém Brodě nebo Kouřimi. To ovšem vzhledem k návštěvnosti a velikosti muzeí nepovažuji za problém. V Muzeu lidových staveb v Kouřimi samostatná prodejna existuje.

Jako další nedostatek se v oblasti distribuční strategie jeví příliš malý výběr z nabízených suvenýrů, publikací a prodeje doplňkových předmětů vůbec. Samotní návštěvníci na tento fakt upozornili v rámci proběhlé ankety, ze které jako nejhůře ohodnocená služba vyšla právě nabídka suvenýrů a publikací. Navrhovala bych Regionálnímu muzeu, u těch prodejních míst kde jsou prostory pro rozšíření sortimentu, zvýšit nabídku komisního prodeje. S komisním prodejem nemá Regionální muzeum téměř žádné další náklady (kromě administrativy), 10% přírážka mu přinese alespoň nějaké peněžní prostředky a návštěvníci budou více spokojeni.

Směrové značení všech objektů muzea je na základní úrovni. Některé objekty jsou potom pro „nemístního“ návštěvníka skoro ukryty, např. veřejná muzejní knihovna. Regionální muzeum si ovšem ukazatele ve městech přidat nemůže, to je pouze v kompetenci městských úřadů. Snažila bych se proto najít společnou cestu právě s místní samosprávou a domluvit se na lepším značení cesty. Vždyť je to i v zájmu daného města,

aby místní památky byly co nejvíce navštěvované a pak i samotné město z toho bude mít užitek.

Fakt neexistence bezbariérového přístupu nevidím jako nedostatek ze strany muzea. Pro handicapované občany je sice velmi obtížné prohlédnout si celou výstavu či expozici, někdy je to dokonce nemožné, ovšem všechny objekty muzea jsou umístěny v historických budovách, kde úpravy narážejí na problémy památkové ochrany. Nehledě na to, bezbariérový přístup by vyžadoval extrémně vysoké investice, které by mohl muzeu poskytnout snad jen některý dotační fond Evropské unie se vzájemnou finanční podporou zřizovatele muzea. Další otázka je, jestli budovy které nejsou otevřeny celoročně, zpřístupnit návštěvníkům po celý rok. To se týká muzeí v Českém Brodě, Kouřimi a jen okrajově skanzenu. Podle mého názoru jsou tyto budovy otevřeny dostatečně dlouhou dobu, jsou zavřeny pouze mimo sezónně, a to na dobu dvou nebo tří měsíců. Vzhledem k opravdu malé návštěvnosti těchto budov v daných měsících, bych nedoporučovala objekty zpřístupnit po celý rok. Na jejich provozu by se spíše prodělalo.

#### **5. 2. 4 Komunikační strategie**

Muzeum používá velmi dobře komunikační strategii jako nástroje přiblížení se k návštěvníkovi. V oblasti reklamy vydává kvalitní informační marketingové tiskoviny – bulletiny, prospekty, letáky atd. O muzeu jako celku informuje návštěvníky skládací prospekt, vyhotovený na kvalitním papíře s barevnými fotografiemi, kde je text uveden v anglickém, německém a českém jazyce. Nedostatečnou z tohoto hlediska shledávám pouze nabídku průvodců po sbírkách nebo muzeu samotném. Myslím si, že by stačil pouze stručný přehled, co daná expozice nabízí a z čeho se skládá. Tento průvodce by nemusel být finančně náročný a přesto by plnil výraznou komunikační roli.

Billboardy muzeum ke svému zviditelnění nepoužívá. Vlastní pouze jeden malý poutač, upozorňující na skanzen v Kouřimi. Tento druh reklamy je pro muzeum příliš finančně náročný. Jako komunikační nástroj dále muzeum využívá internet. Kromě zdařilé prezentace na svých internetových stránkách se muzeum objevuje např. i na portálech ACR Alfa – Propagace ČR, 103 premiér v ČR nebo České výlety. Jedinou nevýhodou

vlastních webových stránek muzea je nemožnost objednání vstupenek online. Návštěvníci si sice mohou zarezervovat vstupenky pomocí emailu, přesto bych muzeu doporučovala, pokud by to bylo v jeho možnostech, online objednávání vstupenek zavést.

V oblasti public relations a publicity vyvíjí muzeum značné aktivity. Spolupracuje s mnoha médii z oblasti rozhlasového a televizního vysílání i tisku. Všem těmto médiím pravidelně zasílá nabídku (propagační letáčky, plány akcí, kalendáře atd.) a ony pak na základě vlastního rozhodnutí informují své diváky nebo čtenáře o probíhajících nebo plánovaných akcích v muzeu, dělají reportáže, píšou články atd. V rámci marketingového výzkumu byla dotazovaným položena otázka: „Z jakého zdroje jste získal(a) informace o konání této expozice/výstavy?“ A právě nejčtenější odpovědí bylo z prostředku public relations – z tisku. Do oblasti public relations by se dala zařadit i účast Regionálního muzea na veletrzích a výstavách, ať je tam muzeum samo za sebe nebo v rámci propagace Kolína či Středočeského kraje. V této oblasti neshledávám žádné nedostatky a nemám ani žádná doporučení.

Z oblasti přímého marketingu využívá muzeum jako prostředek přímého adresného oslovení svých návštěvníků elektronický email a direkt mail. V elektronické databázi Regionálního muzea je pouze 50 emailových adres, které aktivně využívá. Myslím, že tento způsob kontaktování návštěvníků je velmi účinný a muzeum nic nestojí. Doporučovala bych proto muzeu rozšířit již existující seznam adres. U vstupů do objektů muzea bych umístila ceduli s prosbou určenou návštěvníkům, aby zde zanechali (pokud budou chtít) své vizitky nebo kontakty pro zasílání e-bulletinu, na internetových stránkách muzea by také mohla být kolonka, kde by návštěvníci stránek mohli zanechat svou emailovou adresu atd. Postupné budování a rozšiřování tohoto seznamu je stěžejním předpokladem účinného přímého marketingu. K oslovování návštěvníků používá muzeum i direkt mail (někdy zasílá pouze nabídku jednotlivých akcí). Tento druh přímého marketingu bych se snažila, vzhledem ke stále dražšímu poštovnímu, spíše omezit a tam kde by to bylo vhodné, změnit poštovní na elektronické informování. V některých případech to ale nelze, např. u starších lidí.



V rámci podpory prodeje se muzeem zaměřuje především na slevy vstupného a nabízí i dny volného vstupu při různých akcích jako jsou např. Dny evropského dědictví. V této oblasti nemám žádné připomínky.

Moje poslední doporučení v oblasti marketingové komunikace bude směřovat k corporate design. Regionální muzeum v Kolíně ho zčásti využívá – při písemném a elektronickém styku nebo na vlastních tiskovinách. Chybí ovšem na vstupenkách nebo např. na visačkách zaměstnanců. Podle mého názoru by jednotný styl dokreslil tvář muzea a tato změna není ani příliš finančně náročná. Zavedení uniforem bych vzhledem k finanční náročnosti muzeu nedoporučovala.

V Regionálním muzeu v Kolíně nebyla dosud žádná podrobnější marketingová analýza provedena. Doufám tedy, že má práce a přiložená doporučení poslouží této kulturní instituci alespoň k zamyšlení nad stávajícími nedostatky a zároveň nastíní možnost jejich odstranění, což by mohlo pomoci k upevnění postavení muzea mezi konkurenty z kulturního a volnočasového prostředí.

## 6 ZÁVĚR

Na základě rozboru marketingového mixu firmy, provedené SWOT analýzy a marketingového výzkumu mohu říci, že Regionální muzeum v Kolíně je neustále rozvíjející se kulturní institucí. Na území Kolínska má své důležité, stabilní a nepostradatelné místo. Cílem mé diplomové práce bylo v této instituci provést především analýzu současného stavu, popsat podle poskytnutých informací užívané strategie a v rámci kapitoly návštěvnost provést i menší marketingový výzkum. Na základě těchto informací navrhnout Regionálnímu muzeu v Kolíně vhodná doporučení a marketingové změny, které by mohly muzeu dopomoci k získání nových návštěvníků a ke zvýšení konkurenceschopnosti muzea v oblasti z kulturních památek Středočeského kraje.

První část diplomové práce je zaměřena teoreticky. Nejprve jsem se věnovala marketingovému mixu kulturních institucí obecně (produktové strategii, tvorbě vstupného a cenové strategii, distribučním cestám i marketingové komunikaci). Následující kapitola je věnována problematice konkurence kulturních památek ve Středočeském kraji. Po této části následuje rozbor současné situace v muzeu. Nejdříve je stručně popsána historie, poté ekonomická a zaměstnanecká politika uplatňovaná muzeem. Následující kapitolu jsem zaměřila na analýzu marketingového mixu této kulturní instituce. Poté plynule navazuje analýza návštěvníků muzea, v jejímž rámci byl proveden marketingový výzkum, zaměřený na spokojenost a strukturu návštěvníků. V části SWOT analýza jsem vyzdvihla konkurenční výhody, ale i slabá místa instituce, hrozby a příležitosti pro její další rozvoj. V závěrečné části jsem na základě všech získaných informací uvedla četná doporučení a rady pro další rozvoj tohoto muzea.

Touto poslední zmínkou bych ráda Regionálnímu muzeu v Kolíně popřála do budoucna mnoho úspěchů na poli kulturních institucí a stále neutuchající zájem stávajících i nových návštěvníků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEARDEN, W., INGRAM, T., LAFORGE, R., *Marketing*, 1. vyd. Chicago: Irwin, 1995. ISBN 80-7125-012-5.
- [2] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I., *Základy marketingu*, 1.vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1998 ISBN 80-7083-310-6.
- [3] FORET, M., *Marketing základny a postupy*, 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-3.
- [4] HORÁKOVÁ, I., *Marketing v současné světové praxi*, 1.vyd Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- [5] JANEČKOVÁ, L. a VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN: 80-7169-995-0.
- [6] KESNER, L., *Marketing a management muzeí a památek*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1104-4.
- [7] KOTLER, P., *Marketing Management*, 7.vyd. Děčín: Victoria Publishing, a. s., 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- [8] KOTLER, P., AMSTRONG, G., *Marketing: An Introduction*, 2.vyd., ed. Pearson Education, 1999. ISBN 0-13-556432-8.
- [9] MARUANI, L., *Abeceda marketingu*, 1.vyd. Praha: Managment Press, 1995. ISBN 80-85603-95-0.
- [10] NAGYOVÁ, J., *Marketingová komunikace*, 1. vyd., Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-376-7.

- [11] PODHORSKÝ, J., *Základy účetnictví v rozpočtových a příspěvkových organizacích*, 1.vyd., Praha: Kaso, 1998. ISBN 80-7098-674-5.
- [12] STEHLÍK, E., aj. *Kapitoly ze základů marketingu*, 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-222-1.
- [13] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-476-5.
- [14] ŠVANDOVÁ, Z., *Marketingová strategie*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 1997. ISBN 80-7083-202-9.
- [15] ZIKMUND, G.W., d`AMICO, M., *Marketing*, 2.vyd. St. Paul: West Publishing Compeny, 1993. ISBN 0-314-01300-8.
- [16] Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)
- [17] Zákon č. 250/2000Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- [18] Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 až 2013 [online]. [cit. 07.02.2008]. Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz>>
- [19] Metodický pokyn k provádění zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění zákona č. 483/2004 Sb, a k dopadu zákona č. 1/2005 Sb., na změny v centrální evidenci sbírek.
- [20] Neziskový sektor České republiky [online]. [cit. 11.11.2007]. Dostupné z: <<http://www.neziskovky.cz/neziskovysektorCR>>
- [21] Regionální muzeum v Kolíně [online]. [cit. 12.11.2007]. Dostupné z <<http://www.kolin.cz/muzeum/>>

[22] Wikipedie [online]. [cit. 12.11.2007]. Dostupné z:  
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Fundraising>>

## SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

<b>Graf č. 1</b>	Veřejné územní rozpočty - proporce podpory umění v letech 2002-2006	<b>40</b>
<b>Graf č. 2</b>	Návštěvnost Regionálního muzea v Kolíně v letech 1995 – 2007	<b>70</b>
<b>Graf č. 3</b>	Jak jste byl(a) spokojen(a) s expozicí/výstavou?	<b>75</b>
<b>Graf č. 4</b>	Hodnocení služeb muzea	<b>76</b>
<b>Graf č. 5</b>	Jak hodnotíte výši vstupného na expozice/výstavu?	<b>77</b>
<b>Graf č. 6</b>	Kolikátá je to Vaše návštěva v tomto muzeu?	<b>77</b>
<b>Graf č. 7</b>	Jaký druh výstav byste v muzeu ještě uvítali?	<b>78</b>
<b>Graf č. 8</b>	Z jakého zdroje získávají návštěvníci informace o konání výstavy/expozice	<b>79</b>
<b>Graf č. 9</b>	Věk návštěvníků Regionálního muzea v Kolíně	<b>80</b>
<b>Graf č. 10</b>	Bydliště návštěvníků	<b>81</b>
<b>Obr. č. 1</b>	Tři pilíře kulturní destinace	<b>14</b>
<b>Obr. č. 2</b>	Komunikační kanály kulturních památek	<b>31</b>
<b>Obr. č. 3</b>	Juddova matice - kategorizace pracovníků poskytujících služby	<b>37</b>
<b>Obr. č. 4</b>	Behaviorální model rozhodovacího procesu na kulturní aktivitě	<b>39</b>
<b>Obr. č. 5</b>	Znak Regionálního muzea v Kolína	<b>64</b>
<b>Tab. č. 1</b>	Výdaje krajů v oblasti kultury v letech 2001 – 2005 dle území krajů (v tisících Kč)	<b>21</b>
<b>Tab. č. 2</b>	Přehled nejnavštěvovanějších kulturních destinací Středočeského krajů	<b>42</b>
<b>Tab. č. 3</b>	Přehled návštěvnosti muzeí a galerií Středočeského kraje za rok 2003	<b>43</b>
<b>Tab. č. 4</b>	Diferenciace vstupného v Muzeu lidových staveb v Kouřimi	<b>57</b>

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1** Seznam kulturních institucí zřizovaných Středočeským krajem [2]
- Příloha č. 2** Seznam zápůjček a výpůjček Regionálního muzea v Kolíně za rok 2007 [1]
- Příloha č. 3** Online nabídka publikací, doplňkových produktů a suvenýrů [2]
- Příloha č. 4** Hlavičkový papír (ukázka corporate design) [1]
- Příloha č. 5** Kalendář národopisných pořadů a výstav v Muzeu lidových staveb v Kouřimi [1]
- Příloha č. 6** Prospekt Regionálního muzea v Kolíně [1]
- Příloha č. 7** Dotazník [1]