



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Hodnocení subjektu cestovního ruchu z marketingového pohledu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch
Autor práce: **Angelika Bürger**
Vedoucí práce: Ing. Lenka Červová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Angelika Bürger**
Osobní číslo: **E16000097**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch**
Zadávající katedra: **katedra marketingu a obchodu**
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Červová, Ph.D.**
Konzultant práce: **Marie Víšková**
Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, propagace a prezentace

Název práce: **Hodnocení subjektu cestovního ruchu z marketingového pohledu**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretická východiska – specifika marketingu v cestovním ruchu.
3. Charakteristika Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou.
4. Analýza současné situace subjektu v kontextu marketingu.
5. Formulace závěrů.

Seznam odborné literatury:

- BAČUČÍK, Radim. 2013. *Muzea a galerie: nákupní chování na trzích kulturních produktů*. Zlín: VerBuM. ISBN 978-808-7500-347.
- HALADA, Jan. 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JOHNOVÁ, Radka. 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2724-0.
- MIDDLETON, Victor T. C, Alan FYALL a Michael MORGAN. 2009. *Marketing in travel and tourism*. 4th ed. London: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-075-0686-938.
- RENTSCHLER, Ruth a Anne-Marie HEDE. 2007. *Museum marketing: competing in the global marketplace*. Boston: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-075-0680-653.
- PROQUEST. 2018 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

<i>Rozsah práce:</i>	min. 30 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	1. října 2018
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti 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.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 16.4.2019

Podpis: Angelika Běňová

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je zhodnocení vybraného subjektu cestovního ruchu z marketingového pohledu. Ke spolupráci bylo vybráno Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, které se v současné době potýká s problémy v souvislosti s návštěvností. První část se obecně zabývá muzei a jejich postavením v rámci cestovního ruchu. Následně jsou blíže specifikovány dílčí základy z oblasti marketingového mixu v cestovním ruchu a art marketingu. Posléze se práce z praktického hlediska věnuje samotnému Muzeu skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, jeho marketingovému mixu a analýze a zhodnocení současného stavu návštěvnosti za pomoci dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Výstupem a hlavním cílem této práce je tak doporučení a navržení opatření vedoucích ke zvýšení návštěvnosti a atraktivnosti muzea.

Klíčová slova

cestovní ruch, marketing, marketingový mix, art marketing, muzeum, Jablonec nad Nisou, Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, české sklo, česká bižuterie, SWOT analýza

Annotation

Evaluation of the tourism object from the marketing point of view

The bachelor thesis aims at the evaluation of the selected tourism object from the marketing point of view. For cooperation the Museum of Glass and Jewellery in Jablonec nad Nisou was chosen because it is currently facing problems with visitors. The first part deals with museums and their position in tourism. Subsequently, the basics of marketing mix in tourism and art marketing are specified. Later, the thesis deals with the Museum of Glass and Jewellery in Jablonec nad Nisou, its marketing mix and analysis and evaluation of the current state of number of visitors using a questionnaire survey and SWOT analysis. The output and the main objective of this thesis is to recommend and propose measures to increase number of visitors and attractiveness of the museum.

Keywords

tourism, marketing, marketing mix, art marketing, museum, Jablonec nad Nisou, Museum of Glass and Jewellery in Jablonec nad Nisou, Czech glass, Czech jewellery, SWOT analysis

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	13
Úvod.....	15
1 Muzea a jejich postavení v rámci cestovního ruchu	17
1.1 Historie a současnost muzeí	18
1.2 Typologie muzeí.....	19
1.3 Návštěvníci muzeí.....	21
2 Marketingový mix v cestovním ruchu	23
2.1 Produkt (product)	24
2.2 Cena (price).....	24
2.3 Distribuce (place).....	25
2.4 Propagace (promotion).....	25
2.5 Lidé (people)	27
2.6 Balíčky (packages)	28
2.7 Tvorba programů (programming)	29
2.8 Spolupráce (partnership)	29
3 Art marketing a jeho marketingový mix.....	31
3.1 Produkt (product)	31
3.2 Cena (price).....	33
3.3 Distribuce (place).....	33
3.4 Propagace (promotion).....	35
4 Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou	37
4.1 Historie.....	38
4.2 Marketingový mix.....	38

4.2.1	Produkt (product)	38
4.2.2	Cena (price)	42
4.2.3	Distribuce (place)	43
4.2.4	Propagace (promotion)	46
4.2.5	Lidé (people)	47
4.2.6	Balíčky (packages)	49
4.2.7	Tvorba programů (programming)	49
4.2.8	Spolupráce (partnership)	49
5	Analýza a zhodnocení současného stavu návštěvnosti Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou	51
5.1	Návštěvnost muzea za rok 2017	51
5.2	Analýza dat z dotazníkového šetření	54
5.3	SWOT analýza.....	62
6	Doporučení a návrhy opatření směřujících ke zvýšení návštěvnosti Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou	67
6.1	Virtuální prohlídka muzea	67
6.2	QR kódy.....	68
6.3	Instalace expozic s podporou audiovizuálních prostředků	69
6.4	Pravidelná práce s webem a sociálními sítěmi	69
6.5	Nová reklamní kampaň.....	70
6.6	Ostatní návrhy.....	71
	Závěr.....	73
	Seznam použité literatury	75
	Seznam příloh.....	79

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Logo Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou.....	37
Obrázek 2: Stálá expozice „Nekonečný příběh bižuterie“	40
Obrázek 3: Stálá expozice „Sklářská osada Kristiánov“	40
Obrázek 4: Hlavní budova Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou	44
Obrázek 5: Organizační schéma od 15. ledna 2018.....	48
Obrázek 6: Přístavba hlavní budovy Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou	53
Obrázek 7: Struktura respondentů dle věkových kategorií.....	54
Obrázek 8: Struktura respondentů dle vzdělání	55
Obrázek 9: Struktura respondentů dle bydliště	55
Obrázek 10: Odpovědi respondentů na otázku „Odkud znáte naše muzeum?“	56
Obrázek 11: Odpovědi respondentů na otázku „Jak často navštěvujete naše muzeum?“	57
Obrázek 12: Odpovědi respondentů na otázku „Jaké roční období je dle Vás pro návštěvu muzea nejvhodnější?“	57
Obrázek 13: Odpovědi respondentů na otázku „Jaký dojem si z muzea odnášíte?“	58
Obrázek 14: Odpovědi respondentů na otázku „Důvod Vaší návštěvy?“	59
Obrázek 15: Odpovědi respondentů na otázku „Jakou formu reklamy preferujete?“	59
Obrázek 16: Odpovědi respondentů na otázku „Jaké formy komunikace nejčastěji využíváte?“	60
Obrázek 17: Odpovědi respondentů na otázku „Jaké zdroje pro zjištění informací o kulturním dění využíváte?“	61

Obrázek 18: Odpovědi respondentů na otázku „Jak hodnotíte reklamu, propagaci muzea?“61

Obrázek 19: Odpovědi respondentů na otázku „Jaké první slovo Vás napadne, když se řekne Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou?“62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vstupného Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou.....	42
Tabulka 2: Porovnání celkové návštěvnosti v roce 2017 dle jednotlivých objektů s rokem 2016	51
Tabulka 3: Přehled návštěvnosti hlavní budovy muzea za rok 2017.....	52
Tabulka 4: SWOT analýza Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou.....	65

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
DPMLJ	Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce Nad Nisou
MSBJ	Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou
UNWTO	United Nations World Tourism Organization

Úvod

Principy marketingu v dnešní době pronikají stále častěji do neziskového sektoru, především pak do oblasti umění a kulturního dědictví, jež úzce souvisí i s cestovním ruchem. Art marketing je v posledních letech stále více skloňovaným termínem, který řeší většina marketingových odborníků z oblasti kulturních organizací – především muzeí a galerií.

Tato bakalářská práce se proto zaměřuje právě na zhodnocení vybraného subjektu cestovního ruchu z marketingového pohledu. Ke spolupráci bylo vybráno Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, které se v současné době potýká s problémy v souvislosti s návštěvností, kdy celková návštěvnost dlouhodobě neodpovídá potenciálu sbírkového fondu a expozic. Muzeum by si jistě zasloužilo vyšší návštěvnost, než je tomu doposud, proto bylo nutné přispět nápady ke zviditelnění potenciálu atraktivity. Cílem bakalářské práce je tak analýza a zhodnocení současného stavu návštěvnosti a navržení takových opatření, která by vedla ke zvýšení návštěvnosti a atraktivnosti muzea.

Práce nejprve vysvětluje nezbytné teoretické podklady spojené s postavením muzeí v rámci cestovního ruchu. Konkrétně se jedná o historii těchto kulturních institucí, jejich typologii a návštěvníky. Následuje kapitola týkající se marketingového mixu 8P v cestovním ruchu a posléze i art marketingu, který obsahuje širokou oblast umění a kulturního dědictví, díky čemuž je nutné na jeho marketingový mix nahlížet trochu odlišně.

Jak již bylo výše zmíněno, pro bakalářskou práci bylo ke spolupráci vybráno Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, jež je popsáno v širším měřítku v kapitole 4, která se soustředí na analýzu jeho marketingového mixu jako na důležitý základ pro následné sestavení doporučení a návrhů směřujících ke zvýšení atraktivity. Pro zhodnocení současného stavu posloužila analýza návštěvnosti muzea za rok 2017 a také vyhodnocení dotazníkového šetření. Součástí je též SWOT analýza, pomocí které bylo možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, což taktéž vedlo k navržení opatření, jež by měla vést ke zvýšení návštěvnosti tohoto muzea. Ze zhodnocení marketingového mixu, analýzy návštěvnosti, dotazníkového šetření a SWOT analýzy byla v závěru práce navržena doporučení a opatření vedoucí ke zvýšení návštěvnosti a atraktivnosti muzea.

1 Muzea a jejich postavení v rámci cestovního ruchu

Cestovní ruch je spjat s počátky lidské existence, a má proto značně dlouhou minulost. Jedná se o velmi dynamické a stále se vyvíjející odvětví, a tím pádem i o podstatnou součást moderní společnosti. V současné době se stal cestovní ruch významným celosvětovým fenoménem především díky jeho sociálnímu, kulturnímu, ekologickému, politickému a ekonomickému dopadu, kdy v mnoha zemích tvoří významnou část příjmů ekonomiky státu (Foret, 2001).

Jak dle UNWTO (Světové organizace cestovního ruchu, 1995) uvádí Foret (2001, s. 16): *„Za cestovní ruch (tourism) se považuje činnost osoby, cestující na přechodnou dobu (u mezinárodního cestovního ruchu maximálně jeden rok, u domácího šest měsíců) do místa mimo své trvalé bydliště, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávat výdělečnou činnost v navštíveném místě (trvalý či přechodný pracovní poměr).“*

Podstatu cestovního ruchu lze dle Jakubíkové (2012) chápat ve dvou rozdílných rovinách. První je oblast spotřeby, kdy cestovní ruch slouží jako způsob uspokojování lidských potřeb. Z druhého hlediska se jedná o součást ekonomiky, ve které probíhají podnikatelské aktivity v rámci zajištění účasti obyvatelstva na cestovním ruchu. Díky tomu je možné posléze vyčlenit dva základní subsystémy cestovního ruchu, a tím jsou jeho subjekty a objekty (Jakubíková, 2012).

Subjektem cestovního ruchu je zákazník či návštěvník, který vystupuje z pozice poptávky jako spotřebitel. Svou spotřebou statků souvisejících s cestovním ruchem během cestování uspokojuje své potřeby. Za objekt cestovního ruchu se považují cílová místa, podniky nebo organizace, jež poskytují statky a služby cestovního ruchu. Tyto objekty stojí na straně nabídky a subjektům tak pomáhají uspokojit jejich potřebu (Jakubíková, 2012).

Mezi objekty cestovního ruchu patří neodmyslitelně i muzea. Samotné slovo „muzeum“ má původ ve staré řečtině a vychází z výrazu „mouseion“, což v překladu znamená chrám múz, bohů inspirace a patronů umění (Johnová, 2008).

Definice muzea je zakotvena v zákoně č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů. Zmíněný zákon v § 2 odstavci 4 uvádí: „Muzeem je

institute, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvořy pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvořy získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvořů vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejně prospěšných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku. Galerii je muzeum specializované na sbírky výtvarného umění.“ (zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů)

Muzea lze považovat za doklad atraktivity daného místa nebo regionu, jeho tradice a historie (Foret, 2001). V dnešní době mají nezastupitelné poslání, jelikož sbírají předměty kulturní hodnoty, ochraňují je a rozumí jim (Rentschler, 2007). Základní funkcí muzeí je tak dle Johnové (2008, s. 40): „*sbírat, uchovávat, zkoumat a vystavovat exponáty a plnit vzdělávací funkci směrem k veřejnosti.*“ Z pohledu marketingu se mezi další funkce řadí také získávání lidí a firem, aby si zvykli na kulturu, a obecná podpora umění (Johnová, 2008).

1.1 Historie a současnost muzeí

Počátky systematického sbírání a uchovávání výtvořů lze sledovat již ve starověkém Římě, kde od 2. stol. př. Kr. docházelo během koloniální expanze k získávání kulturního bohatství ve formě předmětů z drahých kovů (Bačuvčík, 2013). V době před naším letopočtem navíc vznikla Alexandrijská knihovna, největší a nejslavnější knihovna starověku, která plnila studijní a výzkumnou funkci (Johnová, 2008).

V průběhu středověku měla v Evropě významnou roli ochránce umění katolická církev. S příchodem renesance pak přišla i světská orientace na umění, přírodu a vynálezy, což se projevilo zejména v soukromých sbírkách s obrazy, sochami, historickými předměty a zoologickými i botanickými objekty. Tyto sbírky se poté staly podstatou pro vznik dnes známých tradičních muzeí (Johnová, 2008).

Během novověku v moderní Evropě plnily funkci sběratelů umění především královské rodiny, šlechta, církev a zámožní obchodníci, jejichž sídla byla zpřístupněna pouze úzkému okruhu vysoce postavených lidí. Teprve v roce 1774 otevřel sběratel sir Ashton Lever první veřejné muzeum v Londýně a k regulaci počtu návštěvníků z nižších vrstev

zavedl vstupné, později dokonce i nutnost doporučení k návštěvě muzea od osoby z vyšší společnosti (Johnová, 2008).

Následně byl po celé 18. a 19. století charakteristický dvojstranný vztah mezi vnímáním muzeí jako center sloužících učencům a vzdělávací funkcí pro širokou veřejnost (Johnová, 2008). Například čekací lhůta pro návštěvu Britského muzea v Londýně byla minimálně týden a Vlastenecké muzeum (později Národní muzeum) v Praze bylo otevřeno pouhý jeden den v týdnu (Bačuvčík, 2013). V 19. století přišel osvícenský přístup, který se snažil více přiblížit k lidem a proměnit muzea určena nejvyšším vrstvám v demokratické instituce s vysokou informační a vzdělávací hodnotou pro nejširší veřejnost (Johnová, 2008).

V současnosti se muzea postupně mění z institucí orientovaných na produkt, jeho uchování a zkoumání úzkým okruhem odborníků na organizace, jež jsou otevřené zákazníkům a jejich potřebám využít volný čas (Johnová, 2008). Vedle funkce poznávací začínají mít muzea i funkci zábavnou, a dokáží tak přitáhnout širší okruh lidí, kterým nabízejí nejrůznější zážitky a příběhy o exponátech, doplněné použitím moderních technologií.

1.2 Typologie muzeí

Muzea lze dle Johnové (2008) obecně členit na:

- velká (všeobecná či encyklopedická) muzea,
- malá (regionální či místní) muzea.

Mezi **velká muzea** patří například Louvre v Paříži, Metropolitní muzeum umění v New Yorku, Britské muzeum v Londýně, Německé muzeum v Mnichově, Národní muzeum v Praze či Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, které je svým sbírkovým fondem jediné svého druhu na světě. Mezinárodní úroveň těchto muzeí přesahuje obvykle hranice daného místa a okolí, protože mají řadu odlišných sbírek a oslovují tak širší spektrum návštěvníků s různorodými zájmy (Johnová, 2008).

Naopak **malá regionální či místní muzea lokálního významu** se soustředí především na zákazníky z obce nebo na turisty či obchodní cestující, kteří chtějí využít zbylý volný čas v dané lokalitě (Johnová, 2008). Většina malých muzeí je specializovaná na konkrétní

téma, příkladem může být Sklářské muzeum Nový Bor, Letecké muzeum Metoděje Vlacha v Mladé Boleslavi, Muzeum výroby hraček v Albrechticích v Jizerských horách, nebo Pivovarské muzeum v Plzni.

Pro marketingové potřeby lze dále rozlišovat muzea podle jejich tržní orientace do čtyř kategorií:

- tradiční muzea,
- tradiční muzea modifikovaná,
- technická a vědeckotechnická muzea a centra,
- muzea jako místní kulturní centra (Johnová, 2008).

Tradiční muzea bývají zaměřena na cenné sbírky, jejich uchovávání a zkoumání. Vedení těchto muzeí očekává, že je sami návštěvníci vyhledají a budou mít dostatek informací o exponátech (Johnová, 2008). Jedná se například o Národní muzeum v Praze nebo Severočeské muzeum v Liberci.

Tradiční muzea modifikovaná se oproti tradičním snaží poskytovat svým hostům přidanou hodnotu nejen ve formě informací, ale také zážitků a uživatelsky přátelského prostředí (Johnová, 2008). Díky atraktivitě těchto muzeí dochází ke zvyšování počtu návštěvníků, a tím pádem i k růstu příjmů ve formě vstupného, dotací či sponzorských darů, které ve většině případů následně vedou k rozšíření nabídky služeb a přidané hodnoty, již zákazníci očekávají. Mezi tradiční modifikovaná muzea se řadí například Národní zemědělské muzeum v Praze.

Technická a vědeckotechnická muzea a centra soustředí svůj zájem spíše na činnost než na samotné exponáty (Johnová, 2008). Většina těchto institucí nabízí návštěvníkům možnost interaktivních programů, kdy si hosté mohou na vlastní kůži vyzkoušet činnosti, se kterými běžně přicházejí do styku z pozice uživatele. Vhodným příkladem jsou fyzikální a chemické jevy v domácnostech jako výroba elektřiny. Tato muzea a centra oslovují větší segment potenciálních návštěvníků a jsou v dnešní době velice oblíbená. Mezi takovéto instituce se řadí IQLANDIA v Liberci nebo VIDA! science centrum v Brně.

Muzea jako místní kulturní centra vykreslují dějiny a umění dané lokality, organizují výstavy místních umělců a v jejich prostorách může sídlit i místní knihovna.

Funkce tradičního muzea jsou zde potlačeny kvůli malému počtu sbírek, tudíž slouží spíše veřejnosti. Součástí je obvykle i společenský sál ke všestrannému využití, od promítání filmů až po koncerty a besedy (Johnová, 2008). Tato kulturní centra tak vycházejí vstříc především potřebám místních občanů, vhodným příkladem může být Kulturní středisko a Muzeum místní historie ve Smržovce.

Z pohledu marketingu je možné podle Johnové (2008) členit muzea také na:

- všeobecná muzea,
- umělecká muzea a galerie,
- historická muzea,
- památky a historická místa,
- muzea vědy, techniky a technologie,
- antropologická a etnografická muzea,
- zoologické a botanické zahrady,
- speciální muzea (např. síně slávy, muzea zasvěcená historickým událostem, dětská muzea).

1.3 Návštěvníci muzeí

V současné době je nutné, aby kulturní instituce dbaly na rozvoj svých zákazníků a uvědomily si, že sbírání, uchovávání a zkoumání exponátů je především funkcí pro lidstvo, pro současné i budoucí návštěvníky. Muzea dnes navštěvuje široké spektrum zákazníků lišících se pohlavím, věkem, dosaženým vzděláním nebo životním stylem. Lze je tak rozdělit na občasné a pravidelné návštěvníky, turisty a místní obyvatele (Johnová, 2008).

Za **občasné návštěvníky** se dle Johnové (2008) považují ti, kdo muzeum navštíví v průměru jednou za rok. Občasní zákazníci sice o instituci vědí, ale dávají přednost spíše jiným volnočasovým aktivitám. Naopak **pravidelní návštěvníci** přicházejí opakovaně několikrát ročně, proto muzea obměňují své výstavy a expozice, případně mohou svým stálým klientům nabídnout benefit ve formě zvýhodněného vstupného (Johnová, 2008).

Mezi základní rozdělení zákazníků patří i **turisté** a **místní návštěvníci**. Obvykle platí, že muzea národního či celosvětového významu lákají vyšší procento návštěvníků z větší

dálky a ze zahraničí. Instituce tohoto typu používají jako stěžejní nástroj distribuci a spolupráci s ostatními subjekty, jako například s cestovními kanceláři, agenturami, hotely nebo dopravci. Muzea nesmí zanedbávat ani místní zákazníky, pro které připravují zajímavé nabídky, jež přivedou návštěvníky znovu zpátky, tudíž je základním marketingovým nástrojem právě produkt a jeho charakter (Johnová, 2008).

Muzea poskytují služby nejen svým návštěvníkům, ale také i těm, kteří svou návštěvu nezrealizují. Návštěvníky je možné z pohledu jejich požadavků na očekávané služby členit na odborníky a širokou veřejnost (Foret, 2001).

Mezi **odborníky** patří jedinci s profesními zájmy, jedná se především o pracovníky muzeí, studenty nebo umělce, jež hledají inspiraci. Tyto návštěvníky zajímají informace soustředěné ve sbírkových předmětech, bez zvláštních nároků na jejich scénář, instalaci či záměry vystavovatele, a přicházejí do muzea s hlavním cílem studování a získání nových poznatků (Foret, 2001).

Široká veřejnost představuje nejpočetnější skupinu návštěvníků, pod níž spadají například školní výlety, zájezdy, rodiny s dětmi či jednotlivci. Tento segment zákazníků různého věku a zájmů vyhledává nejen poučení, ale i určitý typ atmosféry a zážitku, kterým může být například vtažení do příběhu nebo odhalení tajemství dávné minulosti (Foret, 2001). Jak uvádí Foret (2001, s. 144): „*Velmi důležité pro tento typ návštěvníků je zařazení poznatků a sdělení, které výstava nabízí, do časového, kulturního a společenského kontextu.*”

Vlivu muzeí se nevyhnou ani ti, kteří se na expozici podívat nepřijdou, protože je muzeum o svých akcích a činnostech pravidelně oslovuje prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků a dalších médií, díky čemuž se informace dostávají do povědomí veřejnosti. Kulturní instituce tak upozorňují na skutečnost, že se společnost zajímá o kulturu a historii dané země či jiných národů (Foret, 2001).

2 Marketingový mix v cestovním ruchu

Cestovní ruch je velice rozšířeným odvětvím terciálního sektoru, a právě proto v něm panuje obrovská konkurence napříč všemi subjekty, které poskytují statky a služby cestovního ruchu. Marketing je v této oblasti formován a určován především povahou poptávky po cestování a provozními charakteristikami výše zmíněných subjektů, tudíž je pro úspěšné provozování a nabídku služeb velmi důležitým faktorem zejména marketingový mix. Ačkoliv mají formy propagace a distribuce používané pro produkty cestovního ruchu své vlastní charakteristické rysy, které se odlišují od jiných odvětví, je stále nezbytné, aby si firma či organizace, jež působí v cestovním ruchu, zvolila svou celkovou marketingovou strategii a začala s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu (Middleton, 2009).

Kotler (2004, s. 105) uvádí: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ Tyto nástroje marketingového mixu lze dle Kotlera (2004) utřídít do čtyř skupin proměnných, které jsou označovány jako 4P, mezi něž patří:

- product (produkt),
- price (cena),
- place (distribuce, místo),
- promotion (propagace).

Cílem jednotlivých položek je zvýšit poptávku po produktech firmy, proto musí být prvky marketingového mixu vyvážené a v souladu se zdroji, jež má organizace k dispozici (Jakubíková, 2012). Aby bylo možné lépe charakterizovat a řídit sektor služeb, především pak cestovní ruch se svými specifickými vlastnostmi, je dle Foreta (2001) nutné rozšířit základní podobu marketingového mixu o další 4 prvky:

- people (lidé),
- packages (balíčky),
- programming (tvorbu programů),
- partnership (spolupráci).

2.1 Produkt (product)

První částí marketingového mixu je produkt. V sektoru služeb jím může být cokoliv, co organizace nabízí svým zákazníkům k uspokojení jejich přání či potřeb, ať už v hmotné nebo nehmotné podobě (Vašítková, 2014). Za produkt cestovního ruchu lze považovat souhrn veškeré nabídky soukromých a veřejných subjektů podnikajících v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinujících (Jakubíková, 2012). Typickým znakem produktu v cestovním ruchu je závislost na přítomnosti zákazníka jako spotřebitele, kdy příprava a následná spotřeba probíhá časově i prostorově současně (Ryglová, 2011).

Samotné produkty cestovního ruchu mají ve svém produktovém mixu variabilní obsah hmotných a nehmotných prvků. Produktem tak může být výrobek, služba, značka, myšlenka, osoba, organizace, kulturní dílo nebo libovolné místo jako město či stát (Jakubíková, 2012).

Nabídka služeb se dle Vašítkové (2014) dělí na klíčové (základní) a periferní (doplňkové) produkty. Základní produkt je hlavním důvodem koupě služby a zákazník si ho kupuje kvůli jeho primárním funkcím. Doplňkový produkt tvoří součást základního produktu a nabízí další dodatečné služby. Jako příklad lze uvést let na dovolenou, kde je základní službou přeprava osoby letadlem, doplňkovou službou pak může být občerstvení na palubě letadla nebo bezpečnostní instruktáž (Vašítková, 2014).

2.2 Cena (price)

Kotler (2004, s. 106) definuje cenu jako: „*sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal.*“ Cena je spolu s kvalitou služby podstatným faktorem ovlivňující výběr klienta a zároveň se jedná o jediný prvek marketingového mixu, který produkuje výnosy (Ryglová, 2011). Cenu lze považovat za významnou součást konkurenčního boje a ovlivňování trhu. Z obecného pohledu na ni má vliv především výše a struktura nákladů, nabídka konkurence a úroveň poptávky (Ryglová, 2011). V oblasti cestovního ruchu cena nezastupuje pouze určitou službu, ale celý balíček služeb, velmi často i z různých odvětví (Jakubíková, 2012).

Cena plní funkci alokační, která pomáhá kupujícímu při rozhodování o tom, jakým způsobem má utratit své peníze a alokovat svou kupní sílu, aby bylo koupi dosaženo maximálního možného užitku. Vedle funkce alokační existuje také funkce informační, jež zákazníky informuje o pozici produktu na trhu a zároveň o jeho vztahu ke srovnatelným, konkurenčním či substitučním produktům (Jakubíková, 2012).

2.3 Distribuce (place)

Úkolem distribuce je co nejvíce zpřístupnit daný produkt či službu zákazníkovi (Jakubíková, 2012). Kotler (2004, s. 107) uvádí: „*Distribuce zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným.*“ Z toho vyplývá, že distribuce neboli místo, propojuje poskytovatele produktu nebo služby se zákazníkem, tudíž představuje postup dodání od výroby ke konečnému spotřebiteli (Kotler, 2004).

V cestovním ruchu má distribuce svá specifika. Zatímco výrobky jsou dodávány na konkrétní místo, kde si je zákazník následně kupuje, služby v cestovním ruchu je možné realizovat jen v místě jejich produkce. Na druhou stranu informace o těchto službách lze zajistit prakticky odkudkoliv, například telefonem, přes internet či za pomoci zprostředkovatele (Ryglová, 2011).

Otázku místa a s ním související distribuce je nutné dle Foreta (2001) chápat ve třech podobách. Jedná se o samotnou atraktivitu místa, díky níž může organizace působící v cestovním ruchu vynikat nesrovnatelnými přírodními, klimatickými nebo kulturně-historickými podmínkami. Místo může být zajímavé i svojí výhodnou polohou, například v historickém centru města, v blízkosti hranic či zajímavých míst. Důležitou roli hraje i zajištění dopravní dostupnosti konkrétního místa, hlavně jakými dopravními prostředky se tam mohou návštěvníci dostat, jak je doprava organizována a také dostupnost prostřednictvím telekomunikací (Foret, 2001).

2.4 Propagace (promotion)

Propagace, označována jako komunikační mix, dle Kotlera (2004, s. 107): „*zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil.*“ Prostřednictvím propagace firma oslovuje potenciální zákazníky

a utvrzuje je v tom, že právě ona dokáže uspokojit jejich potřeby nejlépe (Kotler, 2004). Cílem komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s daným produktem či službou a přesvědčit ji o nákupu, získat stálé zákazníky, komunikovat s nimi a zvýšit tak frekvenci a objem nákupů (Jakubíková, 2012).

Kvalitní komunikace se zákazníky a potenciálními klienty tvoří nezbytný nástroj pro splnění cílů organizace, proto je finančně nákladná. V sektoru služeb, konkrétně pak v cestovním ruchu, je velice důležité, aby zákazníci mluvili o nabízených službách pozitivně, jelikož jsou zdrojem dobré reklamy (Vašítková, 2014).

Základními nástroji komunikačního mixu jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations, v překladu vytváření dobrých vztahů s veřejností. V současné době dochází v sektoru služeb k uplatňování nových způsobů komunikace jako například direct marketingu (přímého marketingu), internetové komunikace, event marketingu (marketingu událostí), komunikace na sociálních sítích nebo product placementu (Vašítková, 2014).

Reklama jako neosobní placená forma masové komunikace probíhá pomocí tradičních i digitálních prostředků, mezi něž se řadí tištěná média (letáky, brožury, katalogy, reklamní knihy, časopisy, plakáty) a audiovizuální reklama, například rozhlas, televize a internet (Johnová, 2008). Její hlavní výhodou je to, že díky ní dochází k diferenciaci a identifikaci produktu, oslovuje široké spektrum zákazníků, kteří jsou geograficky rozptýleni, a vede je k vyzkoušení produktu či služby, případně k opakované koupi (Jakubíková, 2012). Reklama může také podporovat konkrétní myšlenku nebo dobrou pověst firmy (Vašítková, 2014).

Podpora prodeje zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů zákazníka k jednání, tedy k nákupu produktů a služeb (Vašítková, 2014). Jak uvádí Johnová (2008, s. 161): „*Podstatou podpory prodeje je přijít s takovými stimuly, které přitáhnou a uspokojí cílové skupiny zákazníků a současně budou v souladu se strategickými, taktickými i operativními cíli organizace, tedy budou přínosem k příjmům nebo ziskům organizace, zvýší její návštěvnost, rozloží návštěvnost pravidelněji v čase apod.*“ Mezi nástroje podpory prodeje patří slevové kupony, vzorky, zvýhodněné balíčky, soutěže, věrnostní programy, produktová garance, dárky k nákupu či bezplatné vyzkoušení produktu nebo služby (Jakubíková, 2012).

Osobní prodej probíhá prostřednictvím osobní komunikace mezi prodejcem a zákazníkem s cílem dosažení prodeje (Vašítková, 2014). Oproti ostatním nástrojům komunikačního mixu má osobní prodej výhodu především kvůli důrazu na nezastupitelný lidský faktor, osobní kontakt s klientem, posilování vztahů mezi prodávajícím a kupujícím a stimulaci k nákupu dalších služeb (Vašítková, 2014). K nástrojům osobního prodeje pak patří prezentace při prodeji, prodejní setkání a stimulační programy (Jakubíková, 2012).

Public relations, neboli vztahy s veřejností, představují neosobní formu komunikace s cílem stimulace poptávky za pomoci publikování pozitivních informací (Vašítková, 2014). Hlavním posláním public relations je budovat důvěryhodnost organizace a pravidelně informovat veřejnost o všech jejích aktivitách a akcích (Jakubíková, 2012). V poslední době význam tohoto nástroje stále roste, protože napomáhá ke zvyšování hodnoty značky a věrnosti klientů v delším časovém horizontu (Jakubíková, 2012). Vztahy s veřejností mohou zahrnovat odlišné cílové skupiny, od zákazníků a vlastních zaměstnanců až po dodavatele, úřady nebo sdělovací prostředky (Vašítková, 2014). Důležitými nástroji public relations jsou tiskové zprávy, rozhovory, tiskové konference, výroční zprávy, mediální partnerství, firemní dárcovství či sponzoring a webové stránky (Jakubíková, 2012).

2.5 Lidé (people)

Ryglová (2011, s. 136) uvádí: „*Cestovní ruch je bezprostředně závislý na kvalitě lidských zdrojů.*“ Lidé představují v cestovním ruchu nezastupitelnou složku, jsou neoddělitelně spjati s nabízenou službou a do značné míry jsou i její součástí (Foret, 2001). Většinu služeb poskytují lidé, a proto tvoří základní faktor ovlivňující kvalitu a hodnotu služeb (Ryglová, 2011). Kotler (2013, s. 56) dokonce tvrdí: „*Marketing může být jen tak dobrý jako lidé uvnitř organizace.*“

Pod pojmem lidé si lze představit všechny, kdo se nějakým způsobem podílí na průběhu poskytnutí služby (Kotler, 2013). Je nezbytné mít profesionální zaměstnance, jelikož jsou to právě oni, kteří zastupují firmu a představují služby klientům. Úspěch závisí na práci a přístupu zaměstnanců a rovněž na jejich rolích, které jsou pro každý podnik nenahraditelné, proto firmy velmi často investují do rozvoje lidských zdrojů nemalé částky (Jakubíková, 2012). Aby byla organizace úspěšná, je třeba efektivně vybírat,

školit, trénovat, motivovat, kontrolovat a oceňovat zaměstnance a udržovat jejich spokojenost i produktivitu (Foret, 2001).

2.6 Balíčky (packages)

Jakubíková (2012, s. 283) definuje balíček jako: „*konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, obvykle za jednotnou cenu.*“ Podniky působící v cestovním ruchu se snaží za pomoci balíčků pojmout svoji nabídku jako komplex služeb, zvýšit zajímavost a někdy také vytvořit něco výjimečného (Foret, 2001). Tento komplex služeb pak obvykle vzniká na základě spolupráce a partnerství více organizací, které své služby prezentují společně (Foret, 2001). Příkladem takového balíčku může být zakoupení hotového zájezdu z katalogu cestovní kanceláře nebo ubytování v hotelu se stravováním, wellness, doprovodným programem a vstupenkami do místních památek a kulturních zařízení.

Pro spotřebitele mají balíčky řadu výhod jako je:

- větší pohodlí,
- úspora času a prostředků,
- jistota dodržení rozpočtu,
- možnost plánovat prostředky na cesty,
- bezpodmínečné zajištění trvalé kvality,
- cestovatelská jistota,
- záruka zážitku,
- uspokojování specializovaných zájmů (Jakubíková, 2012).

Naopak pro organizátora balíčků spočívá výhoda zejména ve:

- zvyšování poptávky v době mimo sezónu,
- zvýšení přitažlivosti pro specifické cílové trhy,
- atraktivnosti pro nové cílové trhy,
- snazším předpovídání vývoje podnikání a zlepšení efektivnosti,
- využívání komplementárních zařízení, atraktivit a společenských událostí,
- možnosti flexibilního využití nových trendů,
- stimulaci opakovaného a častějšího využívání,

- zvýšení tržby na jednoho zákazníka a prodloužení délky pobytu,
- vztazích s veřejností a hodnotě publicity jednotlivých balíčků,
- rostoucí spokojenosti zákazníka (Jakubíková, 2012).

2.7 Tvorba programů (programming)

Programování obsahuje postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, jejichž pomocí je zákazníkovi služba poskytována (Ryglová, 2011). Příkladem může být program jednodenního výletu, plánování návaznosti dopravních prostředků či organizování dnů otevřených dveří. Tvorba programů úzce souvisí s balíčky služeb a dohromady v marketingu cestovního ruchu plní pět klíčových úloh:

- eliminují působení faktoru času a umožňují firmám zvládnout problém vyrovnanosti nabídky a poptávky,
- zlepšují rentabilitu,
- podílejí se na využívání segmentačních marketingových strategií, kdy představují silný nástroj při segmentaci trhu a při pokusu sladit nabídku s potřebami klientů,
- jsou komplementární vůči ostatním součástí marketingového mixu a při náležité kombinaci tvoří mnohem atraktivní nabídku,
- spojují dohromady vzájemně nezávislé organizace cestovního ruchu (Jakubíková, 2012).

2.8 Spolupráce (partnership)

Cestovní ruch je silně závislý na dobré spolupráci odlišných subjektů (Jakubíková, 2012). Partnerství představuje dle Jakubíkové (2012, s. 286): „*krátkodobé i dlouhodobé spojení různých subjektů sledujících společné zájmy a cíle.*“ Spolupráce může probíhat na různých úrovních, například při plánování cestovního ruchu, při přípravě a prodeji produktů a služeb, nejen na místní, ale i mezinárodní úrovni (Ryglová, 2011).

Vznik partnerství a společných integrovaných produktů či služeb je podmíněn snahou o dosažení určité výhody, kterou by jinak samotný subjekt nebyl schopen získat (Foret, 2001). Touto výhodou je často lepší uspokojení potřeb spotřebitelů, snížení nákladů, lepší dostupnost finančních prostředků nebo dosažení lepší hodnoty služeb (Jakubíková, 2012). Spolupráce a partnerství mezi subjekty také posiluje jejich

vyjednávací schopnosti ve vztahu k orgánům státní správy a samosprávy (Jakubíková, 2012). Jako vhodný příklad lze uvést Asociaci hotelů a restaurací České republiky, Asociaci českých cestovních kancelářů a agentur nebo Asociaci muzeí a galerií České republiky.

3 Art marketing a jeho marketingový mix

S marketingem v cestovním ruchu souvisí i art marketing, který představuje v obecném slova smyslu širokou oblast umění a kulturního dědictví (Halada, 2015). S art marketingem se lze setkat nejen v komerční sféře v oblasti obchodování s uměním, ale i v neziskových organizacích, kde není hlavním cílem podnikání, ale spíše uspokojení potřeb a přání určité sféry lidí (Johnová, 2008).

Dle Johnové (2008) zahrnuje art marketing řadu odvětví jako je:

- marketing kulturní organizace či firmy,
- výtvarné umění,
- reprodukční umění (vážná i populární hudba, divadlo),
- mediální umění (televizní a rozhlasová tvorba, texty, grafika, fotografie pro periodický tisk),
- film (hraný, animovaný, dokumentární),
- multimediální umění (veletrhy, komerční výstavy, akce, happeningy),
- literatura a hudba jako dílo,
- obchod s autorskými právy (spisovatelé, výtvarníci, režiséři),
- nakladatelská a vydavatelská činnost literatury, hudebních a filmových nosičů,
- architektura,
- kulturní instituce a památky,
- sponzoring kultury a fundraising (mecenášství),
- využití umělců, uměleckých děl pro reklamní a marketingové účely.

Cílem art marketingu dle výše uvedené specifikace není přizpůsobení produktu či služby daným požadavkům trhu, nýbrž spíše oslovení potenciálních zákazníků a jejich přitáhnutí k současné nabídce, a proto je nutné na marketingový mix nahlížet trochu odlišně (Rentschler, 2007).

3.1 Produkt (product)

Organizace působící v kultuře mají k dispozici množství produktů materiálního i nemateriálního charakteru, ale je nutné zdůraznit, že i samy o sobě jsou produktem (Johnová, 2008).

Základním produktem muzeí a galerií jsou jejich sbírky a výstavy, kdy návštěvníkům nabízejí právo prohlížení a určitý zážitek (Johnová, 2008). Kulturní instituce a především muzea nabízejí návštěvníkům nejen informace, vzdělání a kulturu, ale také uspokojení psychologických potřeb jako je pocit krásy, radosti či náklonosti (Boda, 2015). Dalším z produktů, který kulturní organizace svým zákazníkům nabízí, je samotné místo, tedy budova a interiéry, ve kterých expozice sídlí (Johnová, 2008). Například pro historicky či architektonicky významné objekty je lokace stěžejní, zvláště pak se to týká historických památek, kde jsou exponáty druhořadé (Rentschler, 2007).

Produkt v art marketingu může mít i hmotný charakter, například v podobě katalogů výstav, reprodukcí děl a modelů exponátů, publikací vydávaných danou institucí nebo zboží propagačního charakteru jako jsou trička či skládanky pro nejmenší s motivem atraktivních předmětů sbírky (Bačuvčík, 2013). Mezi další typy produktu také patří odborné služby týkající se hlavního předmětu činnosti instituce, tedy prohlídky s průvodcem a odborným výkladem v cizích jazycích, přednášky a besedy s odborníky či umělci, nebo speciálně upravené kulturní, zábavné či vzdělávací programy pro školní skupiny (Johnová, 2008).

K úplné spokojenosti a pohodlí zákazníků jsou velice důležité i doprovodné služby, které samy o sobě nemohou být zdrojem spokojenosti. Jedná se o popisky a texty exponátů, orientační cedule a panely, lavice sloužící k odpočinku, šatny, toalety, kavárny, restaurace nebo obchody se suvenýry umístěné přímo v objektu (Johnová, 2008).

V dnešní době samozřejmě dochází ke změnám v chování lidí, jelikož se jim kvůli technologickým pokrokům a zdokonalování organizace práce rozšířila nabídka, jak mohou trávit svůj volný čas (Bačuvčík, 2013). Díky těmto změnám vzniká v kulturním průmyslu velká konkurence, proto se i v tomto odvětví stává trendem zaměření na zákazníka a jeho potřeby (Rentschler, 2007). Důkazem může být například to, že se nezisková muzea či galerie snaží své sbírky z depozitářů co nejvíce zviditelnit pro veřejnost a eventuální návštěvníky pak oslovit nejen svou stálou expozicí a aktuální výstavou, ale také komentovanými prohlídkami, přednáškami, koncerty či různými zábavnými doprovodnými programy (Boda, 2015). Některá muzea vydávají i vlastní odborné publikace a svým návštěvníkům nabízí reklamní propagační předměty či koupí suvenýrů.

3.2 Cena (price)

Svá specifika má i cena, jež je základním faktorem určujícím poptávku po produktu či službě. Vzhledem k tomu, že je většina kulturních institucí veřejnými statky, tudíž zároveň i neziskovými organizacemi, není cena určována trhem a nehraje tak významný faktor (Bačuvčík, 2013).

Financování kulturních organizací je ve velké míře závislé na veřejných (státních a místních) rozpočtech, grantech, sponzorech a mecenáších (Johnová, 2008). Vlastní příjem kulturních organizací z prodeje produktů a služeb pak obvykle tvoří menší část výnosů (Bačuvčík, 2013). Cena těchto služeb je podle Johnové (2008, s. 116) specifická v tom, že: *„si za základ nebo dolní limit nebere náklady, ani nemusí být koncipována s ohledem na zisk.“* Statky kultury mají pro společnost význam v zachování kulturního dědictví, národní paměti i vzdělanosti, a proto jsou obvykle částečně poskytovány jako veřejný statek (Johnová, 2008).

Muzea, galerie a památky mohou různě kombinovat ceny vstupného, existuje:

- vstup volný,
- vstup volný v pravidelný den v měsíci nebo týdnu nebo v určitých hodinách v týdnu,
- vstup volný příležitostně vyhlašovaný,
- vstupné dobrovolné (čistě dobrovolné a doporučené dobrovolné),
- vstupné na základě ceníku s pozitivní diskriminací na bázi cenové diferenciace,
- jednotné všeobecné vstupné,
- členské vstupné, abonentní karty, kluby přátel,
- sezónní vstupné (Johnová, 2008).

3.3 Distribuce (place)

Třetí položkou marketingového mixu kulturních institucí je distribuce, konkrétně fyzická a časová dostupnost služeb (Bačuvčík, 2013). Místo a jeho atmosféra jsou pro kulturní organizace samou podstatou produktu (Johnová, 2008).

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují distribuci služeb muzeí, galerií a památek podle Johnové (2008) patří:

- místo, budova, sídlo organizace,
- odvětví nebo hlavní předmět činnosti organizace,
- dostupnost (doprava) a působnost (místní, národní, celosvětová),
- putovní výstavy, zápůjčky a výstavy mimo prostory instituce,
- publikace,
- elektronické zpřístupnění kulturního dědictví.

Majorita druhotných aspektů kulturního prožitku má obvykle vliv na hodnocení instituce návštěvníky stejně či dokonce více než kvalita samotného produktu. Většina muzeí, která sídlí od 19. století ve stejných historických objektech, si nemůže své místo vybírat a volba jiného působiště je pro ně mnohdy zbytečnou otázkou. Tato muzea ale mohou svým návštěvníkům pomoci se lépe zorientovat pomocí orientačních značek ve městě, vlastního parkoviště či zastávky městské hromadné dopravy. Na druhou stranu právě unikátnost umístění organizace, například v centru města, se může stát významnou konkurenční výhodou (Bačuvčík, 2013).

Zásadním prvkem v dostupnosti je i časová dimenze, jež se promítá v otevírací době a načasování plánovaných akcí. Omezení otevírací doby může snadno vést k vytvoření bariéry, proto má většina kulturních institucí rozložený provozní den, například dopolední hodiny vyhrazené pro školy, pracovní dny přes den pro důchodce, víkendy pro turisty a rodiny s dětmi, období dovolených a prázdniny pro zájezdy a prodloužené večery pro pracovní vyčerpané (Johnová, 2008).

Distribuce výstav a expozicí může také probíhat formou putovních výstav, zápůjček nebo výstav mimo obvyklé prostory v jiných či partnerských institucích (Johnová, 2008). Díky tomu má organizace možnost oslovit širší spektrum potenciálních zákazníků v jiných městech či zemích a využít exponáty uložené v depozitáři.

Organizace, které spravují kulturní dědictví, lákají návštěvníky svými speciálními programy nejen ve svém sídle, ale i v ostatních místech, kde je o ně zájem. Instituce často vydávají publikace, knihy a audiovizuální materiály s cílem přiblížit se zákazníkům. Některá muzea nabízí knihy průvodce stálými expozicemi nebo informační brožury,

a pro nejmladší návštěvníky mají přichystané hry, návody na domácí výrobu nebo knížky s příběhem založených na exponátech (Johnová, 2008).

V dnešní době je velice populární i elektronické zpřístupnění kulturního dědictví v podobě webových stránek, kde případný návštěvník hledá základní informace, audio průvodců ke stažení, nákupu vstupenek online nebo diskuze s kurátory (Johnová, 2008). Stálí návštěvníci a zájemci o nabídky akcí jistě ocení i registraci pro zasílání pravidelného elektronického zpravodaje.

3.4 Propagace (promotion)

Propagace, jinak také marketingová komunikace či komunikační mix, zahrnuje celou řadu nástrojů, například reklamu, podporu prodeje, public relations (vztahy s veřejností) a direct marketing (přímý marketing).

Reklama slouží k oslovení širší veřejnosti, proto ji muzea využívají k propagaci samotné instituce, významných exponátů a sbírek, výstav či zajímavých událostí jako je například muzejní noc. Reklama může být zaměřená i na návštěvníky těchto organizací, kdy má za úkol získávání pravidelných zákazníků a předplatitelů. Je nutné zdůraznit, že obrovskou nevýhodou reklamy pro neziskové organizace je především její cena, která nutí kulturní instituce zvažovat, zda je tento výdaj nezbytný (Johnová, 2008).

Podporu prodeje používají kulturní instituce k oslovení nového segmentu zákazníků, na který se v minulosti nezaměřovaly, také pro rovnoměrnější rozložení návštěvnosti, jež podléhá sezónním výkyvům, či k získání předplatitelů a členů s permanentkami a dalšími benefity. Samotná podpora prodeje nesouvisí pouze se zvýšením návštěvnosti, ale i s prodejem doprovodných služeb a produktů, například upomínkových předmětů či odborných publikací. Podporu prodeje je možné realizovat také ve spolupráci s ostatními institucemi, kdy lze jako typický příklad uvést multivstupenky do více objektů či městské turistické karty, které slouží jako jízdenka na městskou hromadnou dopravu a současně jako slevová karta na další služby a vstupy pro turisty (Johnová, 2008).

Public relations patří mezi nejvyužívanější a nejúčinnější formy marketingové komunikace neziskových kulturních organizací (Johnová, 2008). Jedná se o způsoby, kterými organizace buduje svou dlouhodobou reputaci nejen u široké veřejnosti, ale i u jednotlivých specifických skupin (Bačuvčík, 2013). Úkolem public relations

muzeí je dle Johnové (2008, s. 159): „*představit muzeum jako živé, atraktivní místo, které osloví moderního návštěvníka.*“ Většina kulturních institucí cílí své aktivity v rámci public relations na konkrétní skupiny veřejnosti, mezi něž patří stálí návštěvníci, abonenti, příslušníci členských programů, dárci či mecenáši (Johnová, 2008). Protože jsou muzea financovaná z veřejných rozpočtů, vztahy s veřejností se zaměřují i na instituce státní správy a územní samosprávy (Johnová, 2008). Podstatnou úlohu mají též sponzoři, experti, média či referenční skupiny jako zaměstnanci instituce, především pak návštěvníci a potenciální návštěvníci z nejširšího okruhu veřejnosti (Johnová, 2008).

Direct marketing využívají kulturní instituce velmi často, například k rozesílání pozvánek na speciální akce svým členům nebo předplatitelům a významným lidem. Jedná se o poštovní zásilky, telefonní kontaktování či rozesílání e-mailů. Oproti ostatním formám komunikace má direct marketing řadu výhod, jelikož je možné osobní komunikaci přizpůsobit každému příjemci, kterého si organizace sama zvlášť volí (Johnová, 2008).

4 Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou

Pro tuto bakalářskou práci bylo ke spolupráci vybráno Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou (dále také jako „MSBJ“), které sídlí na adrese U Muzea 398/4 v Jablonci nad Nisou a jehož zřizovatelem je Ministerstvo kultury České republiky (MSBJ, 2019d). Z hlediska terminologie se jedná o objekt cestovního ruchu, který svým návštěvníkům (subjektům) poskytuje statky a služby související s předmětem činnosti muzea. Logo muzea je zachyceno na obrázku 1.



MUZEUM SKLA A BIŽUTERIE
V JABLONCI NAD NISOU

Obrázek 1: Logo Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou

Zdroj: MSBJ. 2019f. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: O muzeu* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu>

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou je poskytovatelem standardizovaných veřejných služeb a zajišťuje standardy územní, časové, ekonomické a fyzické dostupnosti (MSBJ, 2019j). Mezi hlavní činnosti muzea patří:

- poskytování standardizovaných veřejných služeb,
- správa sbírek,
- restaurování,
- sbírkotvorná činnost,
- věda a výzkum (Kompetenční centrum skla a bižuterie),
- knihovnictví,
- výstavní činnost,
- výchovně vzdělávací činnost,
- publikační činnost,
- ostatní činnosti související se spoluprací s dalšími subjekty (MBSJ, 2018).

4.1 Historie

Oblast severních Čech je neodmyslitelně spojena s významným rozvojem sklářské výroby. První sklárny se zde začaly objevovat již v období středověku kvůli vzrůstající prestiži českého království. První myšlenka založit muzeum v Jablonci nad Nisou se zrodila již roku 1868, kdy k tomuto účelu shromažďovali lokální výrobci a vývozci první exponáty (MSBJ, 2019e). Za jeho skutečný vznik se však považuje rok 1904, kdy byla veřejnosti otevřena první stálá expozice (MSBJ, 2019f).

V roce 1911 získalo muzeum vlastní budovu ve Školní ulici č. 9, avšak v roce 1949 došlo k přesídlení do bývalého exportního domu Zimmer & Schmidt v ulici U Muzea, kde sídlí dodnes (MSBJ, 2019f). Po druhé světové válce se muzeum specializovalo výlučně na obory skla a bižuterie. V oboru skla muzeu byla přiznána nejprve oblastní působnost, od roku 1974 následně celostátní a obor bižuterie měl tuto působnost již od roku 1961 (MSBJ, 2019e). Od roku 1963 je součástí muzea i poslední sklářský domek osady Kristiánov v Jizerských horách s jednou z nejvýše položených muzejních expozic v České republice (MSBJ, 2019f).

V roce 2001 začala celková rekonstrukce muzea, v jejímž průběhu došlo v rámci reformy veřejné správy k výrazné přeměně, a zřizovatelem se tak roku 2003 stalo Ministerstvo kultury České republiky (MSBJ, 2019j). Rekonstrukce muzea byla finálně zakončena kolaudací 26. srpna 2004 a posléze 23. září 2004 proběhla slavnostní vernisáž za účasti tehdejšího prezidenta republiky, Václava Klause, a mnohých čestných hostů (MSBJ, 2019f). Nyní v roce 2019 slaví muzeum 115. výročí svého vzniku.

4.2 Marketingový mix

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou je kulturní institucí, tudíž jeho marketing souvisí nejen s marketingový mixem v cestovním ruchu (8P), ale taktéž s marketingovým mixem v oblasti umění a kulturního dědictví, tedy art marketingu.

4.2.1 Produkt (product)

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou nabízí svým návštěvníkům největší expozici skla v České republice (MSBJ, 2019f). Jedná se o velké muzeum mezinárodního významu, které má funkci i tradičně modifikovaného muzea, a díky svému sbírkovému

fondy a celosvětově jedinečné sbírce bižuterie je jediným svého druhu na světě, z čehož vyplývá i slogan „*Jediné na světě*“. Muzeum nabízí širokou škálu služeb, od stálých či krátkodobých výstav až po muzejní programy a tvůrčí dílny nebo dokonce jednu z nejvýše položených muzejních expozic v České republice – „*Sklářskou osadu Kristiánov*“ (MSBJ, 2019f). Spravuje 25 podsbírek umístěných ve 3 budovách v Jablonci nad Nisou – v hlavní budově, depozitáři Mlýnská a Šumava; a ke konci roku 2017 byl celkový počet inventárních čísel 79 317 (MSBJ, 2018).

Muzeum celoročně zpřístupňuje své sbírky široké veřejnosti v hlavní budově ve dvou stálých expozicích – „*Nekonečný příběh bižuterie*“ a „*Čarovná zahrada – České sklo sedmi století*“. Expozice „*Nekonečný příběh bižuterie*“ (viz obrázek 2) zachycuje na ploše 380 m² vývoj celosvětově známé jablonecké bižuterie od jejího vzniku až po současnost, kdy se návštěvníci seznámí s historií sklářství v regionu, výrobními obory či bižuterními kameny (MSBJ, 2019e). Jedná se o výběr z celosvětově jedinečné sbírky bižuterie všech materiálů a technologií. Zvláštní prostory jsou zde věnovány i mincím a medailím či sbírce „*Waldes*“, jež prezentuje spínadla a knoflíky od pravěku po počátek 20. století (MSBJ, 2019e). Stálá výstava „*Čarovná zahrada – České sklo sedmi století*“ představuje vývoj skla od starověku až po současnost podchycený ukázkami z děl známých básníků v textových panelech expozice (MSBJ, 2019b). Výstava v muzeu je doplněna o řadu interaktivních prvků – dotyková obrazovka s možností zhlédnutí krátkých filmů o bižuterii či možnost sáhnout si na různé druhy skla či exponáty v sekcích, které jsou označeny symbolem ruky. Mimo stálé expozice nabízí muzeum pravidelně i aktuální výstavy a akce, například aktuálně probíhající výstavu designu českého a slovenského skla „*Dva v jednom*“ (MSBJ, 2019a).

V roce 2017 Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou znovuotevřelo objekt v Bedřichově se stálou expozicí „*Sklářská osada Kristiánov*“, která nabízí interaktivní expozici o historii jedné z nejvýznamnějších sklářských osad v Jizerských horách. (viz obrázek 3). V rámci znovuotevření vznikla i naučná stezka „*Cestou jizerskohorských sklářů*“ mezi Kristiánovem a hlavní budovou muzea, která má celkovou délku 19 kilometrů a využívá turistické trasy, jenž zavedou turisty na významná místa spojená s místní sklářskou tradicí (MSBJ, 2019i).



Obrázek 2: Stálá expozice „Nekonečný příběh bižuterie“

Zdroj: MSBJ. 2019e. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Nekonečný příběh bižuterie* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/expozice-hlavni-budova/nekonecny-pribeh-bizuterie>



Obrázek 3: Stálá expozice „Sklářská osada Kristiánov“

Zdroj: MSBJ. 2019i. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Sklářská osada Kristiánov* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/expozice-kristianov/sklarska-osada-kristianov>

Pro nejmenší návštěvníky má muzeum přichystané programy pro děti, například ve formě celoročního kvízu „*Muzejníček*“, který mohou obdržet na pokladně nebo si jej jednoduše stáhnout z oficiálních stránek muzea. Kvíz se skládá z 10 jednoduchých otázek z expozice skla a bižuterie a za správné vyluštění čeká děti na pokladně odměna v podobě malého dárku. Muzeum má pro děti i pár velice dobře zpracovaných her (Skleněná ZOO; Princeznička v zahradě, poztrácela korále; Hromada střepů), jež jsou k dispozici ke stažení na oficiálních stránkách (MSBJ, 2019c). Muzeum také vytváří programy s příběhem založeným na exponátech, například „Příběh vánoční ozdoby“ nebo „*O skláři Lišákovi*“, který se odehrává v Kristiánově a ilustroval ho známý kreslíř Petr Urban (MSBJ, 2019i).

Muzeum mimo jiné nabízí pro školní organizované skupiny celoročně kombinované vzdělávací a rukodělné programy vycházející ze stálých expozic bižuterie a skla (MSBJ, 2019h). Programy jsou určeny pro skupiny od 10 do 60 dětí ve variantách podle jednotlivých věkových kategorií – programy pro mateřské školy, pro žáky prvního nebo druhého stupně základní školy. V rámci vzdělávacích programů žáci vyplňují pracovní listy, u rukodělných programů se zapojí do tvůrčí dílny. Pro děti od 4 let je připraven program „*Tvary*“ se zaměřením na rozpoznávání tvarů, pro ty od 7 let je vhodný program „*Barvy*“, ve kterém poznávají barvy a tvoří barevné oděvní doplňky z perliček a korálků. Následuje program „*Rostliny*“ pro děti od 9 let, s jehož pomocí se naučí rozpoznat rostlinné motivy a vyrobí si závěsné ozdoby inspirované skleněnou vitráží. Program „*Zvířata*“ je určen pro žáky od 12 let a zaměřuje se především na poznávání zvířecích motivů s výrobou perličkové ozdoby. Pro žáky od 12 let je připraven program „*Co je to sklo?*“ s příběhem českého skla a bižuterie a tvůrčí dílna s výrobou šperku. Muzeum každoročně připravuje také tematické programy, kupříkladu v rámci Velikonoc 2019 či v roce 2018 k 100. výročí vzniku Československa program „*Bílá, červená a modrá*“ (MSBJ, 2019h).

Mezi produkty Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou patří i publikační činnost, kdy muzeum pravidelně vydává doprovodné publikace k výstavám, knihy či katalogy s tematikou skla a bižuterie – například „*TRENDY.DESIGN.PRODUKCE*“, „*REDESIGN*“, „*A.TO.MY*“ či průvodce stálými expozicemi (MSBJ, 2018). Tyto publikace lze zakoupit v eshopu na oficiálních webových stránkách či v prodejně hlavní budovy muzea. Součástí hlavní budovy muzea je knihovna s odbornými knihami

a periodiky. Na konci roku 2017 bylo evidováno 19 859 inventárních čísel publikací (MSBJ, 2018). Muzeum se spolu s hlavním kurátorem, PhDr. Petrem Novým, zabývá také přednáškovou činností a účastní se vybraných soutěží z pozice odborné poroty (MSBJ, 2019f).

4.2.2 Cena (price)

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou standardně uplatňuje vstupné na základě ceníku s pozitivní diskriminací na bázi cenové diferenciaci. V tabulce 1 je uveden přehled vstupného do hlavní budovy a Kristiánova, které je vyčleněno do několika skupin.

Tabulka 1: Přehled vstupného Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou

CELÉ MUZEUM (STÁLÉ EXPOZICE + VÝSTAVY)	
DOSPĚLÍ	80 Kč
DĚTI 6 – 15 LET, STUDENTI DO 26 LET, DŮCHODCI, ZTP	50 Kč
RODINNÉ VSTUPNÉ (2 DOSPĚLÍ A 1 – 3 DĚTI, KAŽDÉ DALŠÍ DÍTĚ PLATÍ 50 Kč)	200 Kč
AKTUÁLNÍ VÝSTAVY	
OSOBY OD 7 LET (MIMO HLAVNÍ BUDOVU MUZEA)	30 Kč
OSTATNÍ SLUŽBY	
SAMOSTATNÝ MUZEJNÍ PROGRAM PRO ŠKOLY / 1 DÍTĚ	30 Kč
KOMBINOVANÝ MUZEJNÍ PROGRAM PRO ŠKOLY / 1 DÍTĚ	50 Kč
ZAPŮJČENÍ AUDIOPRŮVODCE V CIZÍM JAZYCE	20 Kč
KRISTIÁNOV	
JEDNOTNÉ VSTUPNÉ	20 Kč
RODINNÉ VSTUPNÉ (2 DOSPĚLÍ A 1 – 3 DĚTI, KAŽDÉ DALŠÍ DÍTĚ PLATÍ 20 Kč)	50 Kč

Zdroj: MSBJ. 2019d. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Návštěvnícké informace* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/kontakt-2/navstevnicke-informace>

Základní cena vstupného do hlavní budovy, která činí 80 Kč, se dá kombinovat s různými slevami, jejichž nárok však musí být doložen platným průkazem. Výhodou je i rodinné vstupné za sníženou cenu 200 Kč. Aktuální výstavy mají jednotnou sazbu ve výši 30 Kč a v případě vzdělávacího programu pro školy se vstupné dělí dle typu. Muzeum nabízí také možnost zapůjčení audioprůvodce pro zahraniční návštěvníky za cenu 20 Kč, případně pokud návštěvník vlastní chytrý telefon, může si zdarma stáhnout audioprůvodce k expozicím na hlavní budově z internetu a přímo do svého telefonu

(MSBJ, 2019d). Kristiánov má stanovené jednotné všeobecné vstupné ve výši 20 Kč a zvýhodněné rodinné vstupné za 50 Kč.

Muzeum dále nabízí slevu ve výši 20% ze vstupného na hlavní budově pro smluvní partnery a členy Spolku přátel Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou včetně doprovodu. Vstup zdarma mají děti do 6 let, členové Asociace muzeí a galerií a Svazu muzeí na Slovensku, držitelé průkazů Mezinárodní rady muzeí (International Council of Museums) a Mezinárodní rady pro památky a sídla (International Council on Monuments and Sites) zaměstnanci Národního památkového ústavu, zaměstnanci muzea a jejich rodinní příslušníci, průvodci cestovních kanceláří, pedagogický doprovod, držitelé průkazu se zdravotním postižením s doprovodem, školní skupiny ZTP včetně doprovodu, dětské domovy, střední a vysoké školy z České republiky věnující se oborům skla, bižuterie či šperku (MSBJ, 2019d).

V rámci plnění standardu ekonomické dostupnosti nabízí muzeum také volný vstup do hlavní budovy, návštěvu krátkodobých výstav a objektu na Kristiánově v určité dny mimořádných vstupů, zejména při příležitosti státních svátků viz níže:

- 17. května Mezinárodní den muzeí – vstup zdarma na probíhající výstavu,
- 17. května od 18.00 do 24.00 hodin Muzejní noc pod Ještědem – zdarma vstup do muzea,
- 1. června Mezinárodní den dětí – zdarma vstup na probíhající výstavu, zdarma vstup do stálých expozic pro děti do 15 let,
- 14. září Den evropského kulturního dědictví – zdarma vstup do muzea,
- 28. září Den české státnosti – zdarma vstup na probíhající výstavu a na Kristiánov,
- 28. října Den vzniku samostatného československého státu – mimořádně otevřeno, zdarma vstup do muzea,
- 17. listopadu Den boje za svobodu a demokracii – zdarma vstup do muzea (MSBJ, 2019d).

4.2.3 Distribuce (place)

Hlavní budova Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou (viz obrázek 4) leží v centru města Jablonce nad Nisou nedaleko Dolního náměstí. Budova byla zapsána mezi státem chráněné památky, protože se jedná o typ secesní architektury (MSBJ, 2019f). Díky své

strategické poloze a unikátnosti umístění v historickém centru města je muzeum z hlediska dostupnosti pro turisty velmi atraktivní a oproti ostatním kulturním institucím má i významnou konkurenční výhodu. Otevírací doba je úterý až neděle od 9 do 17 hodin, v měsíci červenci a srpnu pak včetně pondělí (MSBJ, 2019d). Co se týče objektu Kristiánov, otevírací doba je sezónní – od poloviny května do poloviny října dle aktuálního počasí, dostupná je pouze pěšky nebo na kole (MSBJ, 2019i).



Obrázek 4: Hlavní budova Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou

Zdroj: MSBJ. 2019f. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: O muzeu* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu>

Muzeum má strategickou polohu i z hlediska dopravní dostupnosti. Obrovskou výhodou je pouhá hodina jízdy od hlavního města Prahy. Pokud si návštěvníci zvolí cestu autem, určitě ocení vlastní parkoviště v Lipanské ulici, které je od hlavního vchodu vzdáleno přibližně 300 metrů. K lepšímu zorientování mohou návštěvníci využít také orientační hnědé směrovky značení kulturních a turistických cílů umístěné podél pozemních komunikací ve městě. Autobusové nádraží města Jablonce nad Nisou je pouhých 200 metrů daleko a cesta je značena zelenými směrovkami městského značení. Nejbližší vlaková stanice „Jablonec nad Nisou centrum“ se nachází 450 metrů od muzea, přibližně 10 minut chůze. V případě cesty na kole mohou návštěvníci použít cyklistické

stojany u bočního vstupu. Hlavní budova má i bezbariérový boční vchod, který je zhruba 15 metrů od hlavního vstupu. Celé prostory, expozice, výstavní sály, vestibul s prodejnou a toalety jsou bezbariérové. Pro zrakově hendikepované návštěvníky si muzeum připravilo možnost vypůjčení audioprůvodce, pro sluchově hendikepované je k dispozici tištěná grafická podoba. Oba průvodce je možné si jednoduše pořídit v elektronické formě, prostřednictvím stažení z webových stránek (MSBJ, 2019d).

Distribuce výstav a expozicí probíhá také formou účasti na veletrzích či putovních externích výstav v jiných nebo partnerských institucích, díky čemuž má muzeum možnost oslovit širší spektrum potenciálních návštěvníků v jiných městech a zemích. V roce 2017 to byla například putovní výstava současného uměleckého skla z České republiky v rámci projektu „*Mezinárodní trienále skla a bižuterie JABLONEC 2017*“ s názvem „*NO LIMITS*“, jejímž autorem a kurátorem je PhDr. Petr Nový. Tato výstava byla v průběhu roku prezentována v muzeu v Seovii ve Španělsku a na zámku Sassanfahrt u Bamberku v Německu. Dalším příkladem může být projekt „*HANDMADE DREAM*“, jehož autorem a kurátorem je rovněž PhDr. Petr Nový. Výstava byla představena v Bulharsku, Itálii, ve Francii, Švédsku a Japonsku. Muzeum má dokonce kurátorskou spolupráci s Galeríí Kuzebauch v Praze nebo s firmou Moser v Karlových Varech (MSBJ, 2018).

Muzeum poměrně často vydává publikace, knihy a audiovizuální materiály s cílem přiblížit se svým návštěvníkům. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.1, muzeum nabízí značné množství informačních brožur, knih, průvodce stálými expozicemi nebo programy pro nejmenší. Samozřejmostí je elektronické zpřístupnění v podobě oficiálních webových stránek na adrese www.msb-jablonec.cz, kde si případný návštěvník může vyhledat informace o muzeu a jeho expozicích či stáhnout audio průvodce v pěti jazykových mutacích nebo zmíněné pracovní listy pro děti. Součástí webových stránek je i eshop s odbornými publikacemi souvisejícími s expozicemi či se sklářským průmyslem obecně. Nachází se zde také rezervační systém pro hromadné návštěvy, který mohou využít například cestovní kanceláře v případě organizovaných zájezdů (MSBJ, 2019d).

4.2.4 Propagace (promotion)

Propagace Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou probíhá za pomoci tradičních i digitálních prostředků. Jedním ze způsobů jsou tištěné informační materiály – poutavé plakáty, letáčky a brožury, které muzeum pravidelně vydává v různých jazykových mutacích, kdy potenciální návštěvníky informuje nejen o stálých expozicích, ale také o aktuálních výstavách a akcích (letní a zimní propagační letáček). Tyto propagační materiály jsou k dispozici přímo v hlavní budově muzea, v objektu Kristiánov, v turistických a informačních centrech Libereckého kraje, některých cestovních kancelářích či ostatních subjektech, které s muzeem spolupracují. V roce 2017 byla vydána anglická i německá verze Průvodce stálými expozicemi Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, již návštěvníci mohou zakoupit na pokladně i na webových stránkách muzea (MSBJ, 2018).

V rámci významných akcí v roce 2017, především „*Mezinárodního trienále skla a bižuterie JABLONEC 2017*“ a znovuotevření objektu na Kristiánově, byly vydány nové propagační materiály a předměty. Jednalo se o letáky, katalogy, skládačky k expozicím, pohlednice a další reklamní předměty – vlajky, balonky, sklenice, hrnky, trička a tašky (MSBJ, 2018).

Veškeré informace o muzeu a výstavách jsou publikovány na internetové stránky – www.msb-jablonec.cz. Dle statistik navštívilo tyto stránky v roce 2017 celkem 40 497 návštěvníků, přičemž 5 644 bylo ze zahraničí a 29,8 % uživatelů se na web opakovaně vrací (MSBJ, 2018). Muzeum komunikuje taktéž prostřednictvím profilu na portálu TripAdvisor a ke své prezentaci začalo využívat i sociální sítě – Facebook a Instagram.

Aktuality z muzea jsou vkládány na portály Jabloneckého kulturního a informačního centra, Libereckého kraje a Kudy z nudy. Nechybí ani spolupráce s Turistickým regionem Jizerské hory, CzechTourism a Asociací cestovních kanceláří České republiky a akce muzea propagují na webových stránkách Designmag, Kultura 21, Česká kultura a další (MSBJ, 2018). Muzeum dále využívá reklamu formou bannerů umístěných na různých webových stránkách na internetu.

V roce 2017 byly zveřejňovány informace také prostřednictvím regionálního tisku, v denících MF Dnes, Právo, Hospodářské noviny, Respekt a další. V rámci „*Mezinárodního*

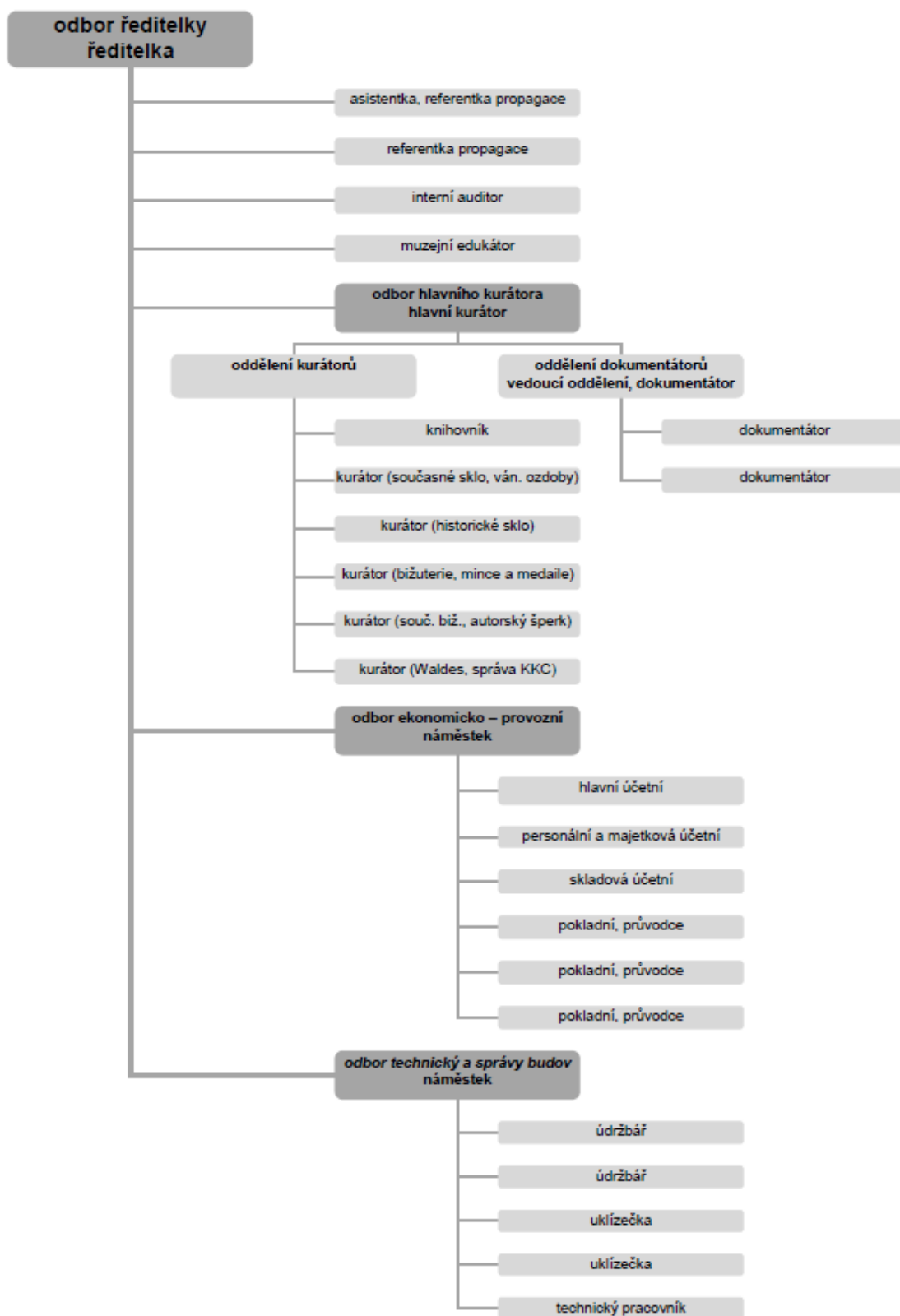
trienále skla a bižuterie JABLONEC 2017“ bylo v České televizi (ČT, ČT24 a ČT art) odvysíláno 21 video spotů a tři reportáže, video z akce natočil i zpravodajský server Genus plus týden. Díky této akci a výstavě „*Sklo z Desné*“ byla realizována i velkoplošná reklama pomocí billboardů a citylightů v Praze, Středočeském a Libereckém kraji. V souvislosti se znovuotevřením objektu na Kristiánově vysílala Česká televize reportáž v hlavních zprávách a událost vyličil i Český rozhlas. Veřejnost a média byla o muzeu pravidelně informována prostřednictvím tiskových zpráv a tiskových konferencí (MSBJ, 2018).

4.2.5 Lidé (people)

Lidské zdroje jsou velice důležitým a nenahraditelným prvkem marketingového mixu muzea, jelikož se podílí na celkovém průběhu poskytnutí služeb návštěvníkům, a to formou přímé účasti či nepřímého kontaktu. Do přímé účasti lze zahrnout pokladní či průvodkyně, které mají velmi příjemné a přátelské vystupování a se kterými se návštěvníci setkávají již při vstupu do muzea. Do nepřímého kontaktu se poté řadí ředitelství muzea, jehož vliv na produkci poskytovaných služeb je zásadní, avšak s koncovými návštěvníky se do styku nedostane.

V průběhu roku 2017 došlo k personálním změnám a již několik let není obsazeno místo muzejního pedagoga, což vede k nedostatečnému zájmu škol o muzejní vzdělávací programy. Tento problém je způsoben dlouhodobým nedostatkem vhodných uchazečů a zároveň ani přes zvýšení průměrné mzdy není muzeum schopno nabídnout případným adeptům odpovídající finanční ohodnocení ve srovnání s konkurenčními subjekty (MSBJ, 2018).

K 31. prosinci 2017 evidovalo muzeum 26 přepočtených úvazků a 28 evidenčních pracovníků, z toho 20 žen a 8 mužů. Muzeum v současné době zaměstnává 9 osob s vysokoškolským vzděláním a 3 s vyšší odbornou školou. Nejvyšší osobou je ředitelka muzea Ing. Milada Valečková, která je přímým nadřízeným asistentky a referentky propagace Šárky Labusové, referentky propagace Marie Víškové, interní auditorky Věry Forbelské, muzejní edukátorky Bc. Mileny Zacharové, a dále hlavního kurátora, provozní náměstkyně a náměstka oboru technického a správy budov (viz obrázek 5).



Obrázek 5: Organizační schéma od 15. ledna 2018

Zdroj: MSBJ. 2018. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Výroční zpráva 2017* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu/vyrocní-zpravy>

4.2.6 Balíčky (packages)

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou nabízí balíčky ve formě různých druhů vstupného (viz kapitola 4.2.2). Návštěvníci si tak mohou zvolit, zda chtějí navštívit celé muzeum včetně stálých expozic a aktuálních výstav či pouze aktuální výstavu. To se jeví výhodné zejména pro stálé návštěvníky, kteří opakovaně přicházejí do muzea kvůli novým expozicím v rámci aktuálních výstav, tudíž nemusí platit vstup do celého objektu.

4.2.7 Tvorba programů (programming)

Kromě programů pro děti a organizované školní skupiny (viz kapitola 4.2.1) nabízí Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou svým návštěvníkům také kurzy, workshopy a dílny pro širokou veřejnost. Jako příklad lze uvést unikátní dvoudenní rukodělný program, který je připraven na velikonoční prázdniny 2019. Velikonoční tvůrčí dílny jsou určeny pro všechny věkové kategorie a vstup na ně poskytuje muzeum zdarma (MSBJ, 2019a).

Muzeum také každoročně pořádá společenské akce, díky nimž zvyšuje svou atraktivitu a snaží se přilákat nové návštěvníky. Tyto programy jsou organizovány samotným muzeem či ve spolupráci s ostatními subjekty. Jedná se například o „*Muzejní noc pod Ještědem*“, kdy se v 18 hodin otevírají veřejnosti muzea a galerie v Liberci, Jablonci nad Nisou a Vratislavicích a zůstávají otevřené až do půlnoci (MSBJ, 2019a). Mezi další akce se speciálním programem patří Mezinárodní den muzeí, Den evropského kulturního dědictví či prezentační a prodejní výstava Svazu výrobců skla a bižuterie „*Křehká krása*“ (MSBJ, 2019d).

4.2.8 Spolupráce (partnership)

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou má opravdu mnoho významných partnerů, kteří s ním spolupracují na projektech a přispívají na jeho činnost. Spolupracuje s ostatními muzei, veřejnou správou, výrobci a profesními sdruženími, se školami a s mnoha dalšími subjekty.

Muzeum spolupracuje s ostatními muzei v Libereckém kraji, zejména kvůli akci „*Muzejní noc pod Ještědem*“. V roce 2017 byly několika muzeím zapůjčeny sbírkové

předměty do aktuálních výstav a muzeum pomáhalo s přípravou rekonstrukce Sklářskému muzeu Kamenický Šenov (MSBJ, 2018).

K důležitým partnerům patří veřejná správa, zejména Ministerstvo kultury, Liberecký kraj, Statutární město Jablonec nad Nisou, Národní památkový ústav Liberec a Státní okresní archiv Jablonec nad Nisou. V roce 2017 podpořilo muzeum svými aktivitami nabídku kulturních programů a akcí v Jablonci nad Nisou a připojilo se ke Dnům evropského dědictví. Muzeum také spolupracuje s Jabloneckým kulturním a informačním centrem, Městským divadlem a Eurocentrem Jablonec nad Nisou (MSBJ, 2018).

Mezi partnery z oblasti výrobců a profesních sdružení spadá Asociace muzeí a galerií České republiky; Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky; Svaz výrobců skla a bižuterie; Preciosa, a.s. a její nadační fond; Moser, a.s.; Česká mincovna, a.s.; Palace Plus – česká bižuterie a sklo nebo Česká sklářská společnost a mnoho dalších (MSBJ, 2019g).

Muzeum dlouhodobě spolupracuje se základními, středními a vysokými uměleckoprůmyslovými a odbornými školami z celé České republiky, kupříkladu se Základní uměleckou školou Jablonec nad Nisou, Střední uměleckoprůmyslovou školou a Vyšší odbornou školou Jablonec nad Nisou nebo Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Za zmínku stojí také Galerie N, oddělené pracoviště katedry skla a designu Technické univerzity v Liberci (MSBJ, 2018).

V roce 2014 založili příznivci a nadšenci muzea Spolek přátel Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, který má za cíl budování a udržení dobrého jména, rozšiřování povědomí, propagaci a podporu činnosti muzea a zachování kulturních hodnot. Členové se zúčastňují výstav a vernisáží a podílí se na organizaci akcí. Členství ve spolku je bezplatné a ke konci roku 2017 v něm bylo přihlášeno 36 členů (MSBJ, 2019k).

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou je členem Mezinárodní rady muzeí. Díky putovním výstavám a projektům byly navázány vztahy s některými zahraničními muzei a jejich kurátory, například se Slovenským národním muzeem v Bratislavě nebo s muzeem v La Granje ve Španělsku a v Toyamě v Japonsku. (MSBJ, 2018)

5 Analýza a zhodnocení současného stavu návštěvnosti Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou se v současné době potýká s problémy v souvislosti s návštěvností, jelikož celková návštěvnost muzea dlouhodobě neodpovídá potenciálu sbírkového fondu a expozic. Muzeum by do budoucna chtělo zlepšit své postavení a zaujmout více nadregionálních návštěvníků, především z Prahy a zahraničí.

Ke zhodnocení současného stavu poslouží analýza návštěvnosti muzea za rok 2017 a také dotazníkové šetření, realizované přímo Muzeem skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. Součástí je též SWOT analýza, pomocí které bude možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, což poslouží k navržení opatření, jež by měla vést ke zvýšení návštěvnosti a atraktivity tohoto muzea.

5.1 Návštěvnost muzea za rok 2017

Z níže uvedené tabulky vyplývající z výroční zprávy Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou je zřejmé, že v roce 2017 vzrostla návštěvnost meziročně o 10 853 návštěvníků, z toho hlavní budovu navštívilo o 2 101 návštěvníků více než v roce 2016. V roce 2016 byla v provozu pouze hlavní budova muzea, jelikož byl objekt na Kristiánově z důvodu rekonstrukce zcela uzavřen. Ostatní objekty uvedené v tabulce byly v roce 2017 provozovány mimořádně, především v rámci „Mezinárodního trienále skla a bižuterie Jablonec 2017“, které se konalo v měsíci červenci a srpnu.

Tabulka 2: Porovnání celkové návštěvnosti v roce 2017 dle jednotlivých objektů s rokem 2016

NÁZEV OBJEKTU	POČET NÁVŠTĚVNÍKŮ V ROCE 2017	POČET NÁVŠTĚVNÍKŮ V ROCE 2016
HLAVNÍ BUDOVA MUZEA	28 211	26 110
KRISTIÁNOV	3 679	0
EUROCENTRUM	2 986	0
KOSTEL SV. ANNY	1 439	0
GALERIE N	648	0
CELKEM	36 963	26 110

Zdroj: MSBJ. 2018. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Výroční zpráva 2017* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu/vyrocní-zpravy>

Celková návštěvnost muzea se trvale pohybuje mezi 20 a 30 tisíci osob. V níže uvedené tabulce lze sledovat, že návštěvnost hlavní budovy podléhá ve velké míře sezónním výkyvům – především v době letních prázdnin. Mírné zvýšení návštěvnosti je patrné i v době jarních prázdnin. Z výroční zprávy muzea pak plyne i neuspokojivá skutečnost, že školní skupiny tvoří pouze malou část návštěvníků. Z dlouhodobého sledování návštěvnosti vyplynulo, že aktuální výstavy, bez ohledu na rozsah jejich propagace, nemají na zvýšení návštěvnosti žádný vliv. Tento fakt byl potvrzen například při konání výstavy „Sklo z Desné“ v závěru roku, kdy i přes masivní propagační kampaň realizovanou společností Preciosa-Ornela nepřesáhla návštěvnost akce běžný průměr (MSBJ, 2018).

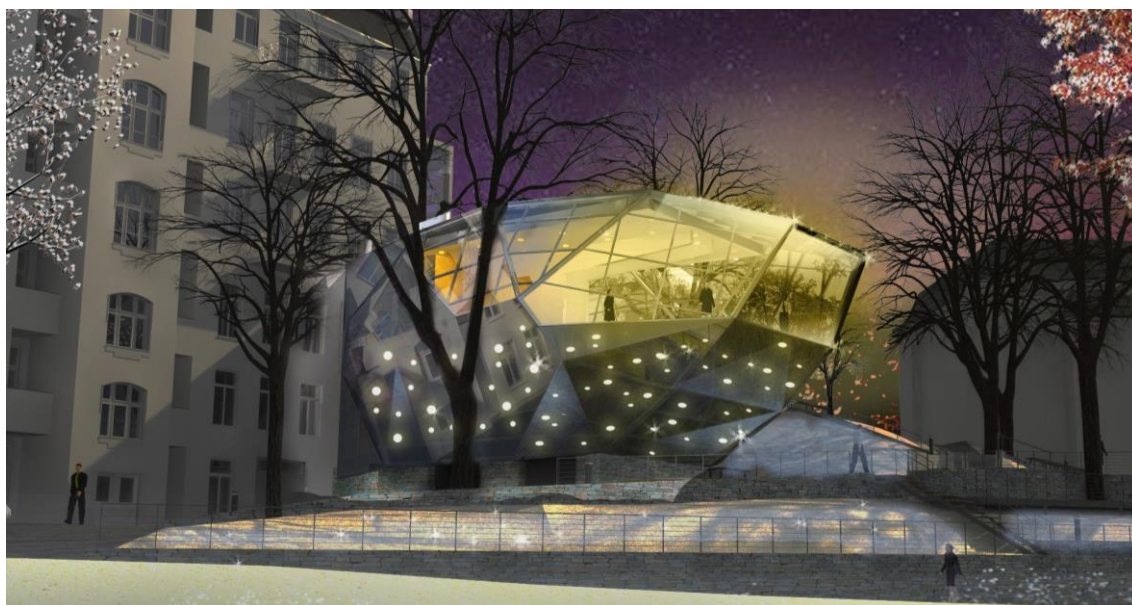
Tabulka 3: Přehled návštěvnosti hlavní budovy muzea za rok 2017

MĚSÍC	PLATÍCI NÁVŠTĚVNÍCI PLNÉ VSTUPNÉ 80,- Kč	PLATÍCI NÁVŠTĚVNÍCI SNÍŽENÍ VSTUPNÉ 50,- Kč	ATELIÉRY 20,- Kč	ATELIÉR SAMOSTATNÝ MUZEJNÍ PROGRAM 30,- Kč	ATELIÉRY + PROHLÍDKA MUZEA 50,- Kč	RODINNÉ VSTUPNÉ 200,- Kč	NÁVŠTĚVNÍCI VÝSTAV 40,- Kč	ZDARMA + NÁVŠTĚVNÍCI VERNISÁŽÍ A AKCÍ	CELKEM
LEDEN	199	105	40	0	19	68	59	150	640
ÚNOR	614	288	0	0	110	765	121	327	2225
BŘEZEN	398	250	11	0	12	432	54	165	1 322
DUBEN	477	476	0	0	0	271	12	157	1 393
KVĚTEN	574	620	0	0	182	119	0	507	2 002
ČERVEN	426	699	0	0	0	78	0	493	1 696
ČERVENEC	1 538	998	0	0	34	1 576	0	370	4 516
SRPEN	1 095	664	0	0	0	1 226	0	3 214	6 199
ZÁŘÍ	658	908	0	24	0	158	0	1 176	2 924
ŘÍJEN	435	445	0	0	0	276	6	923	2 085
LISTOPAD	266	133	0	114	28	112	0	788	1 441
PROSINEC	305	151	0	34	35	179	33	1 031	1 768
CELKEM	985	5 737	51	172	420	5 260	285	9 301	28 211

Zdroj: MSBJ. 2018. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Výroční zpráva 2017* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu/vyrocní-zpravy>

Muzeum poskytlo svým návštěvníkům v několika dnech v roce 2017 v rámci plnění standardu ekonomické dostupnosti volný vstup do hlavní budovy, návštěvu krátkodobých výstav a objektu na Kristiánově (viz tabulka 3). V roce 2017 tak mohli návštěvníci využít až 8 dnů volných nebo zvýhodněných vstupů (viz kapitola 4.2.2).

Celková návštěvnost muzea bohužel neodpovídá potenciálu širokého sbírkového fondu a atraktivit expozic. Návštěvnost je ovlivněna nedostatečným povědomím o muzeu mimo region, a to i přes zvýšené úsilí o jeho propagaci v Praze a dalších místech v České republice a zahraničí. Dle výroční zprávy je muzeum vyhledáváno především návštěvníky z regionu, protože místní obyvatelé tvoří užší segment, proto se muzeum snaží v rámci svých finančních možností nadále pokračovat v nadregionální propagaci se zaměřením na střední Čechy a hlavní město Prahu (MSBJ, 2018).



Obrázek 6: Přístavba hlavní budovy Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou

Zdroj: HLAVÁČEK. 2019. *Hlaváček – architekti* [online]. Praha: Hlaváček – architekti, s.r.o. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.hlavacek-architekti.cz/index.php>

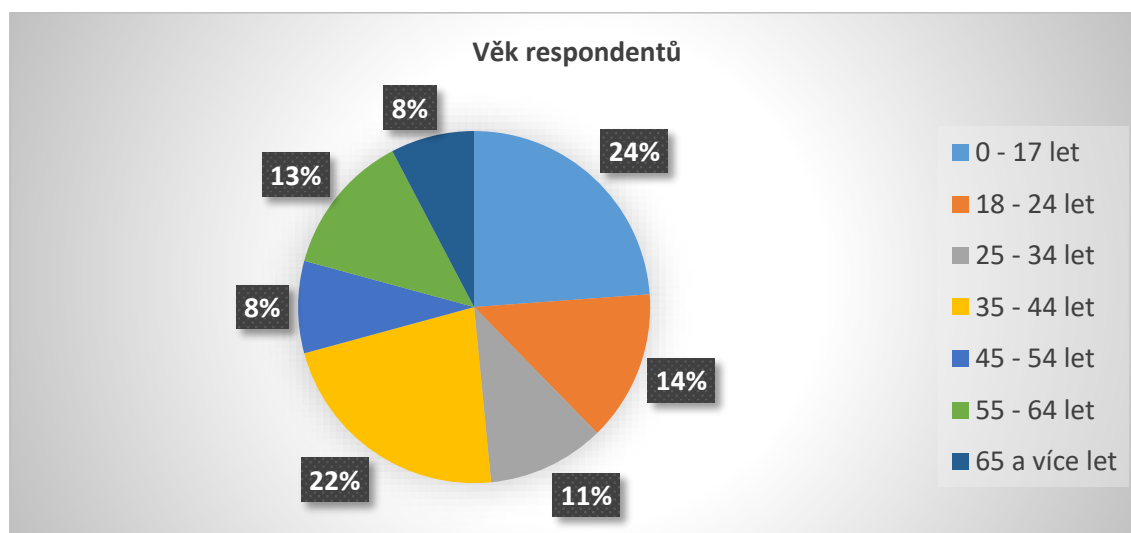
V souvislosti se zvýšením návštěvnosti muzeum v současné době realizuje rozšíření v podobě nové přístavby hlavní budovy, jež bude sjednocovat moderní architektonické prvky a atraktivní obsah ve formě stálé expozice skleněných vánočních ozdob. Na secesní budovu bude napojen futuristický skleněný objekt ve tvaru broušeného skleněného krystalu a okolí stavby by se v budoucnu mělo proměnit v muzejní park s venkovními expozicemi (viz obrázek 6). Předpokládá se, že plánované otevření přístavby v závěru

roku 2019 bude spojeno s velkým mediálním zájmem, který by byl následně podpořen prezentacemi při všech vhodných příležitostech i placeným marketingem (MSBJ, 2018).

5.2 Analýza dat z dotazníkového šetření

K analýze návštěvnosti Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou byla zvolena kvantitativní metoda ve formě dotazníkového šetření. Pro výzkum byl použit strukturovaný anonymní dotazník návštěvnosti muzea, který vytvořilo přímo Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou za účelem zkvalitnění služeb. Dotazník se skládá celkem z 15 otázek, z nichž 4 jsou filtračního charakteru, zjišťující pohlaví, věk, PSČ bydliště a vzdělání respondenta. Jedná se o kombinaci uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek v souvislosti s návštěvou muzea. Samotné dotazníkové šetření probíhalo přibližně od února 2018 do prosince 2018 a tištěné dotazníky byly distribuovány v přímo v muzeu, kde měli návštěvníci možnost je vyplnit. Dotazník je uveden v příloze A.

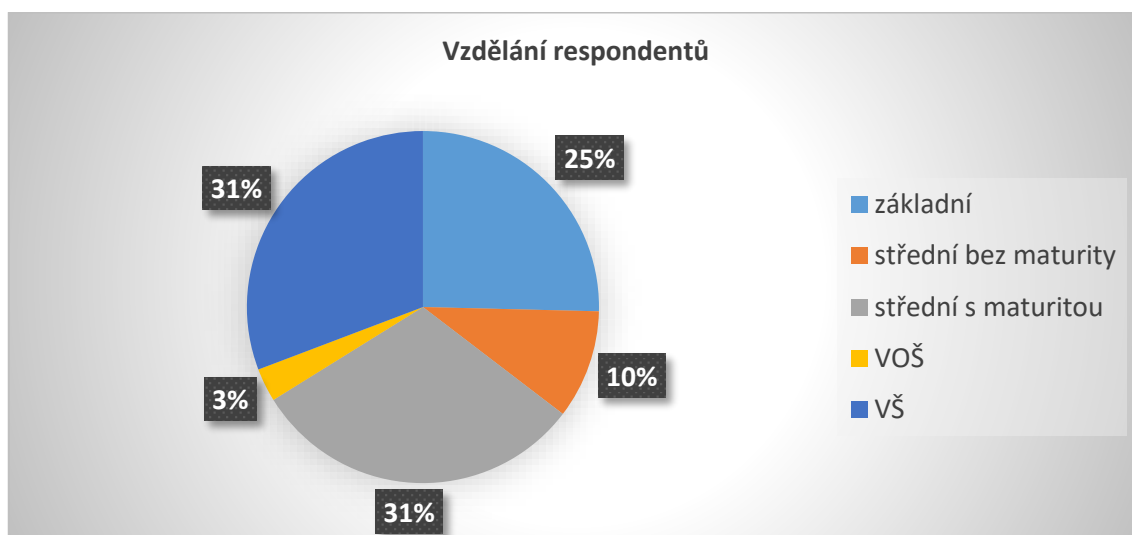
Výzkumu se zúčastnilo celkem 130 respondentů, z toho 36 mužů (28 %) a 94 žen (72 %). Soubor zkoumaných osob tvořili návštěvníci Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. Graf na obrázku 7 zachycuje věkové rozložení respondentů a lze z něj konstatovat, že nejvíce osob, které dotazník vyplnily, bylo ve věku 0 – 17 let (24 %), dále 35 – 44 let (22 %).



Obrázek 7: Struktura respondentů dle věkových kategorií

Zdroj: vlastní zpracování

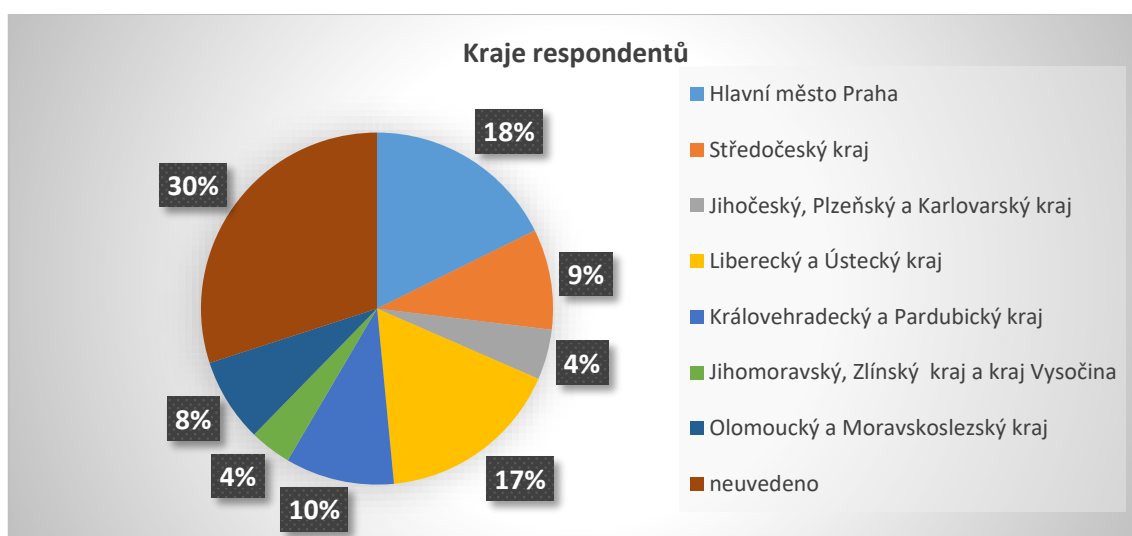
Následující graf (obrázek 8) ukazuje dosažené vzdělání respondentů v relativním vyjádření. Průzkumu se nejvíce účastnili respondenti s vysokoškolským a středoškolským vzděláním s maturitou (31 %), poté se základním vzděláním (25 %), což je dáno tím, že dotazníky vyplňovaly osoby ve věku do 17 let – s největší pravděpodobností se jednalo o děti, které byly v muzeu za přítomnosti svých rodičů.



Obrázek 8: Struktura respondentů dle vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

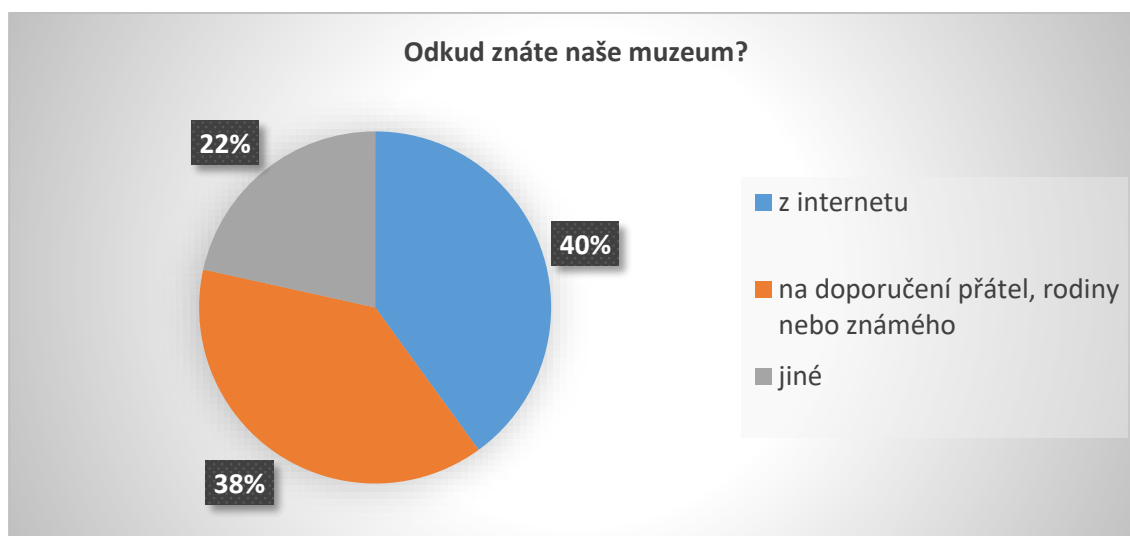
Nejvíce osob, které se dotazníkového šetření účastnily a uvedly PSC bydliště, bylo z Prahy a Středočeského kraje (dohromady 27 %). Následoval Liberecký a Ústecký kraj, poté Královehradecký a Pardubický kraj (viz obrázek 9).



Obrázek 9: Struktura respondentů dle bydliště

Zdroj: vlastní zpracování

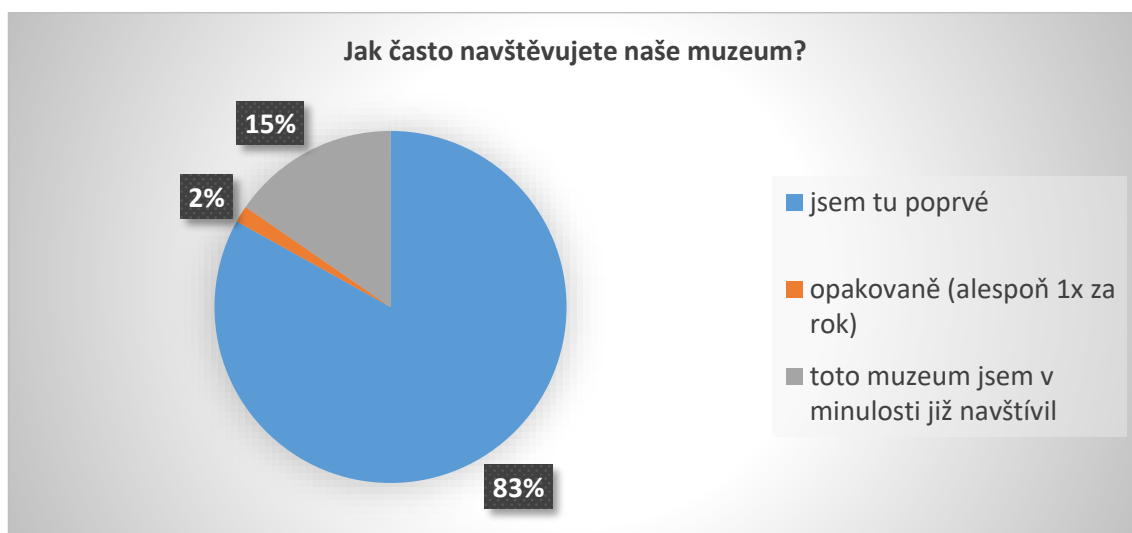
První otázka „**Odkud znáte naše muzeum?**“ měla za úkol zjistit, jak se návštěvníci o muzeu dozvěděli. Z grafu na obrázku 10 vyplývá, že nejvíce respondentů zná muzeum z internetu (40 %), jelikož tam lidé hledají většinu informací, a to i v případě plánování návštěv konkrétních destinací. Internet byl nejvíce zastoupen u respondentů ve věkové kategorii 35 – 44 let (13 osob). 38 % osob se o muzeu dozvědělo kvůli doporučení přátel, rodiny nebo známého, zde se jednalo především o věkovou kategorii do 17 let (17 osob) a 35 – 44 let (12 osob). 22 % respondentů uvedlo jiný důvod, nejčastěji „*jsem místní*“ (7 osob), „*ze školy*“ (6 osob), „*náhoda*“ (4 osoby) či „*zkušenost*“ (4 osoby).



Obrázek 10: Odpovědi respondentů na otázku „Odkud znáte naše muzeum?“

Zdroj: vlastní zpracování

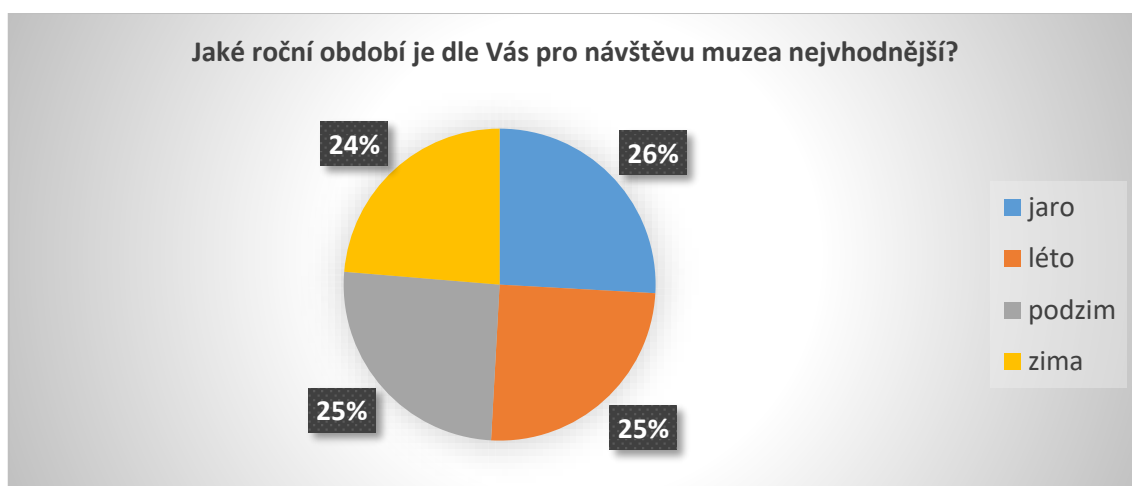
Z vyhodnocení druhé otázky „**Jak často navštěvujete naše muzeum?**“ plyne, že většina respondentů je v muzeu poprvé (83 %). 15 % osob již muzeum v minulosti navštívilo a pouhá 2 % se řadí mezi stálé návštěvníky a muzeum navštěvují alespoň jednou za rok (viz výše obrázek 11).



Obrázek 11: Odpovědi respondentů na otázku „Jak často navštěvujete naše muzeum?“

Zdroj: vlastní zpracování

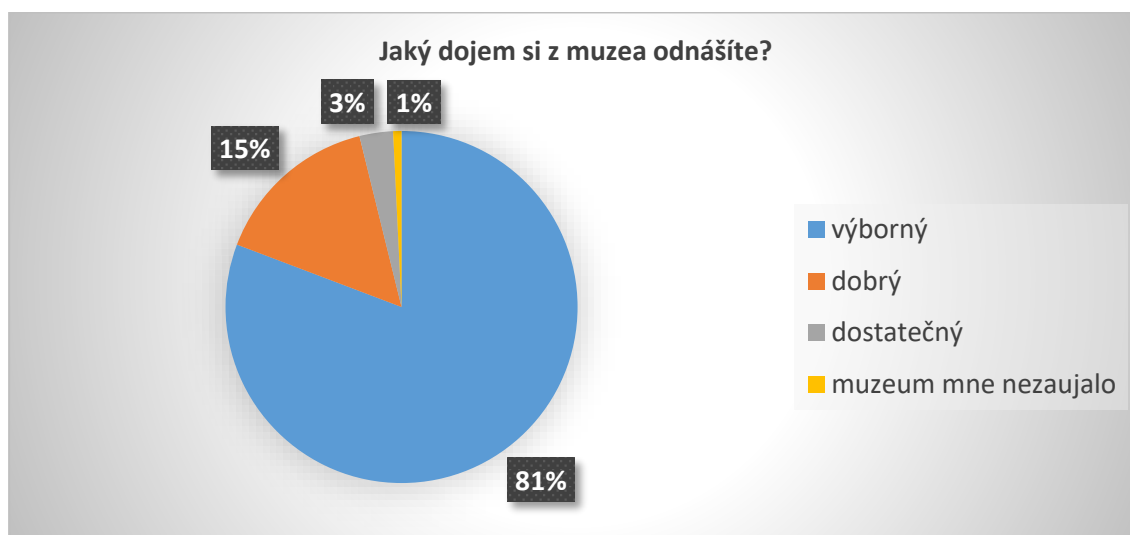
Z grafu zachycujícího odpověď na otázku „**Jaké roční období je dle Vás pro návštěvu muzea nejvhodnější?**“ (viz obrázek 12) vyplývá skutečnost, že pro respondenty je k návštěvě muzea vhodné každé roční období. Vzhledem k sezónním výkyvům návštěvnosti, především v době letních prázdnin (viz kapitola 5.1), je tento fakt překvapivý. Z podrobné analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplynula i zajímavost, že ženy nejvíce preferují k návštěvě muzea podzim a muži naopak jaro. Většina respondentů z Prahy a Středočeského kraje by muzeum navštívila na podzim, pro místní návštěvníky z Libereckého kraje je nejvíce ideální léto.



Obrázek 12: Odpovědi respondentů na otázku „Jaké roční období je dle Vás pro návštěvu muzea nejvhodnější?“

Zdroj: vlastní zpracování

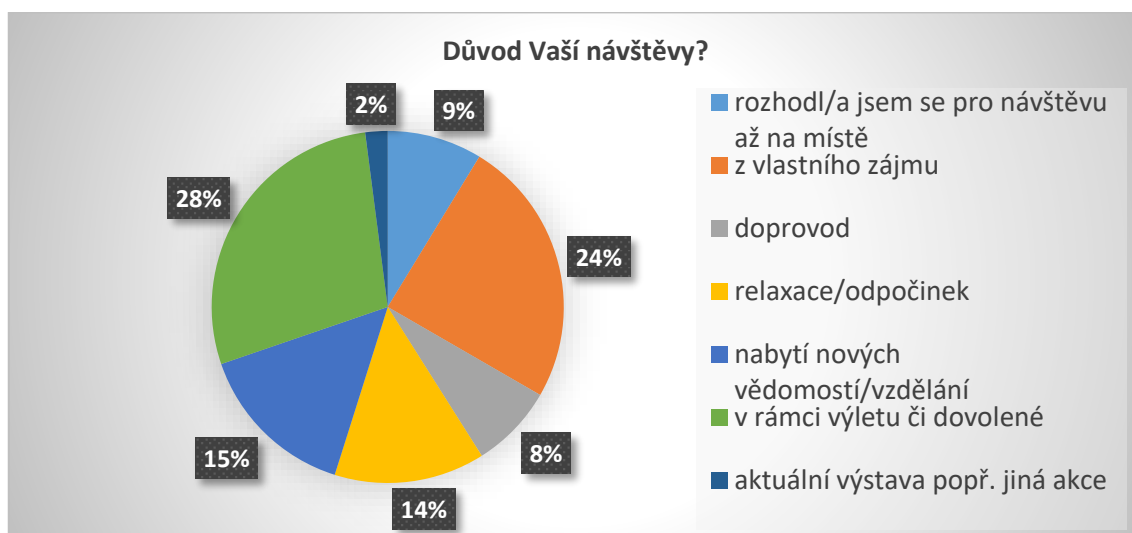
Na čtvrtou otázku „**Jaký dojem si z muzea odnášíte?**“ odpověděla většina respondentů (81 %) „výborný“ (viz obrázek 13). U spokojenosti návštěvníků obvykle platí, že celkový dojem, který si z muzea odnáší, záleží na mnoha rozdílných faktorech. Návštěvníci totiž očekávají, že si z muzea odnesou nejen pozitivní zážitek, ale dostane se jim i přátelského jednání od zdejšího personálu, a proto přichází i odchází s pocitem, že byli v muzeu rádi vítáni.



Obrázek 13: Odpovědi respondentů na otázku „**Jaký dojem si z muzea odnášíte?**“

Zdroj: vlastní zpracování

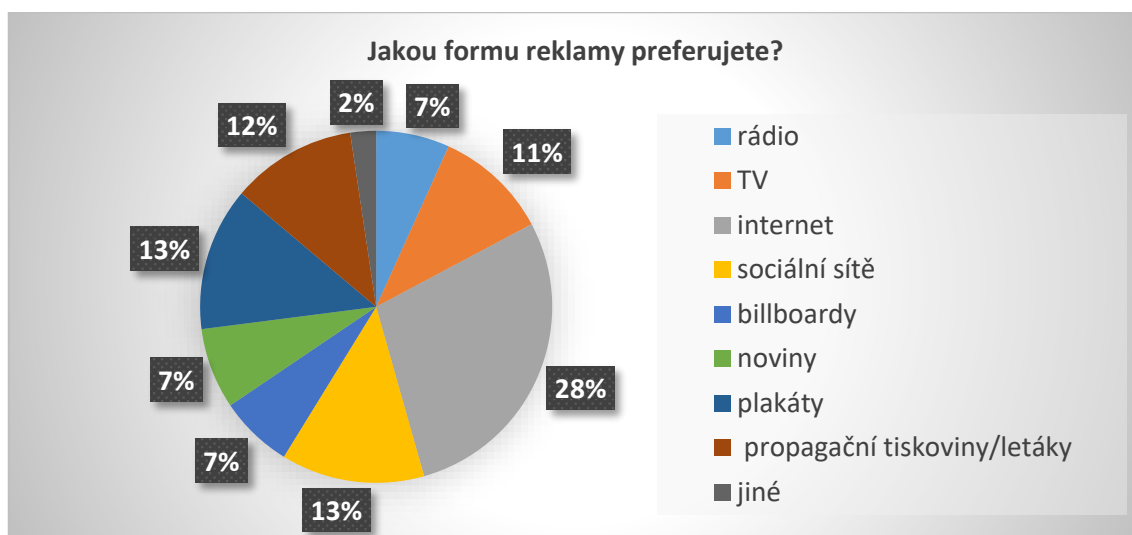
Graf na obrázku 14 zachycuje odpovědi respondentů na otázku „**Důvod Vaší návštěvy?**“, která zjišťovala hlavní příčinu návštěvy muzea. 28 % respondentů uvedlo, že muzeum navštívilo v rámci výletů či dovolené, což odpovídá sezónním výkyvům návštěvnosti. 24 % osob zavítalo do muzea z vlastního zájmu a mezi další důvody patří i nabytí nových vědomostí či vzdělání (15 %) nebo relaxace či odpočinek (14 %).



Obrázek 14: Odpovědi respondentů na otázku „Důvod Vaší návštěvy?“

Zdroj: vlastní zpracování

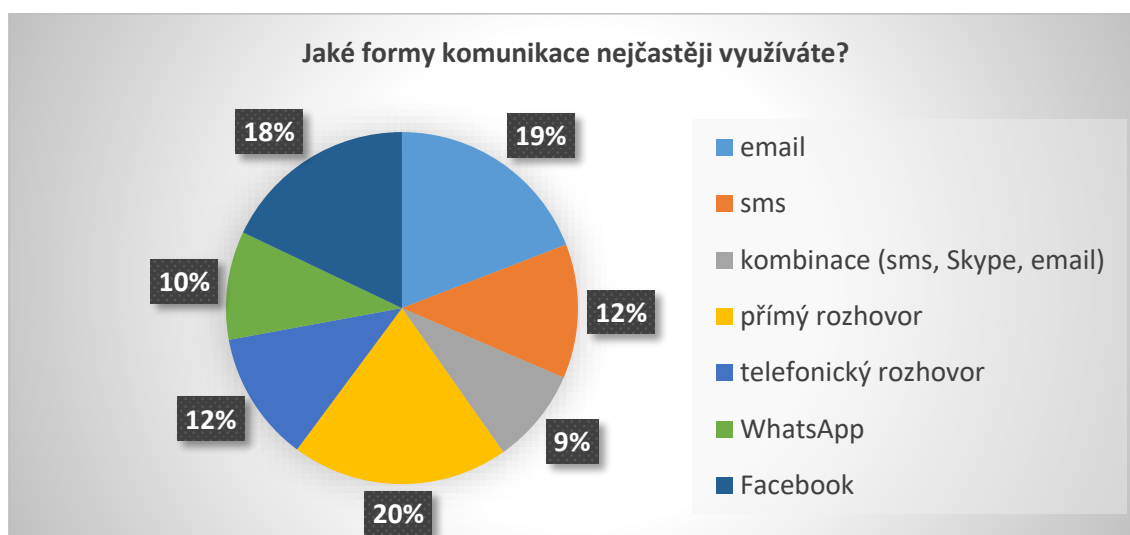
Dle odpovědí na otázku „**Jakou formu reklamy preferujete?**“ upřednostňují respondenti (viz obrázek 15) nejvíce internet (28 %), dále sociální sítě a plakáty (13 %), regionální propagační tiskoviny či letáky (12 %) a TV (11 %). Z analýzy také plyne, že internet preferují nejvíce respondenti ve věku 35 – 44 let a sociální sítě především věková kategorie 18 – 24 let. Návštěvníci z Prahy a Středočeského kraje se naklánějí nejen k reklamě na internetu a sociálních sítích, ale preferují také reklamu na billboardech.



Obrázek 15: Odpovědi respondentů na otázku „Jakou formu reklamy preferujete?“

Zdroj: vlastní zpracování

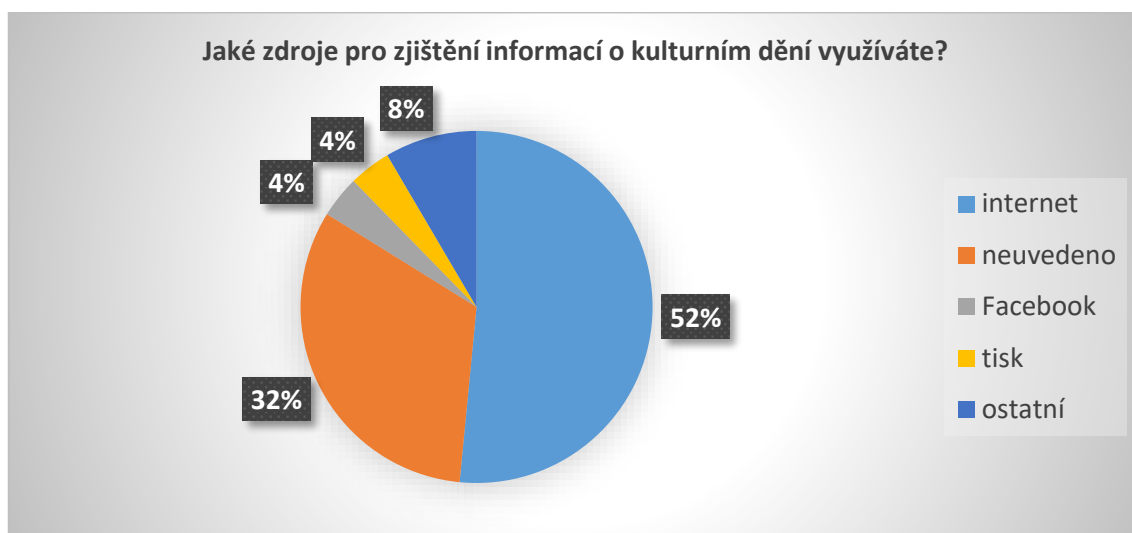
Otázka „*Jaké formy komunikace nejčastěji využíváte?*“ zjišťovala typ nejvíce užívaného komunikačního prostředku. Jak vyplývá z grafu na obrázku 16, nejvíce respondentů (20 %) je zastáncem přímého rozhovoru, jedná se hlavně o věkovou kategorii do 17 let a 35 – 44 let. Dále je využíváno také písemné komunikace, a to v podobě emailu (19 %) či Facebooku (18 %). Email užívají nejvíce respondenti ve věku 55 – 64 let, kdežto Facebook respondenti ve věku 18 – 24 let a 25 – 34 let. Právě mladí respondenti od 18 do 34 let nejvíce ze všech věkových kategorií konzumují informace na internetu, a to nejen za pomoci počítačů, ale i prostřednictvím chytrých telefonů a především skrze různé mobilní aplikace. Z analýzy je také zřejmé, že ženy upřednostňují především přímý rozhovor a Facebook, muži naopak přímý rozhovor a email. Pražské publikum a respondenti ze Středočeského kraje nejčastěji využívají email, dále Facebook a SMS.



Obrázek 16: Odpovědi respondentů na otázku „*Jaké formy komunikace nejčastěji využíváte?*“

Zdroj: vlastní zpracování

Na otevřenou otázku „*Jaké zdroje pro zjištění informací o kulturním dění využíváte?*“ odpověděla více než polovina respondentů (52 %) „internet“ (viz obrázek 17). Kulturní akce a informace o kulturních institucích se v dnešní době dají jednoduše vyhledat nejen za pomoci oficiálních webových stránek, ale taktéž prostřednictvím portálů cestovního ruchu či stránek městských kulturních a informačních center. Někteří respondenti využívají pro zjištění informací o kulturním dění také Facebook a tisk (4 %), mezi ostatní zdroje dle odpovědí patří rádio, sociální sítě nebo tiskoviny.



Obrázek 17: Odpovědi respondentů na otázku „Jaké zdroje pro zjištění informací o kulturním dění využíváte?“

Zdroj: vlastní zpracování

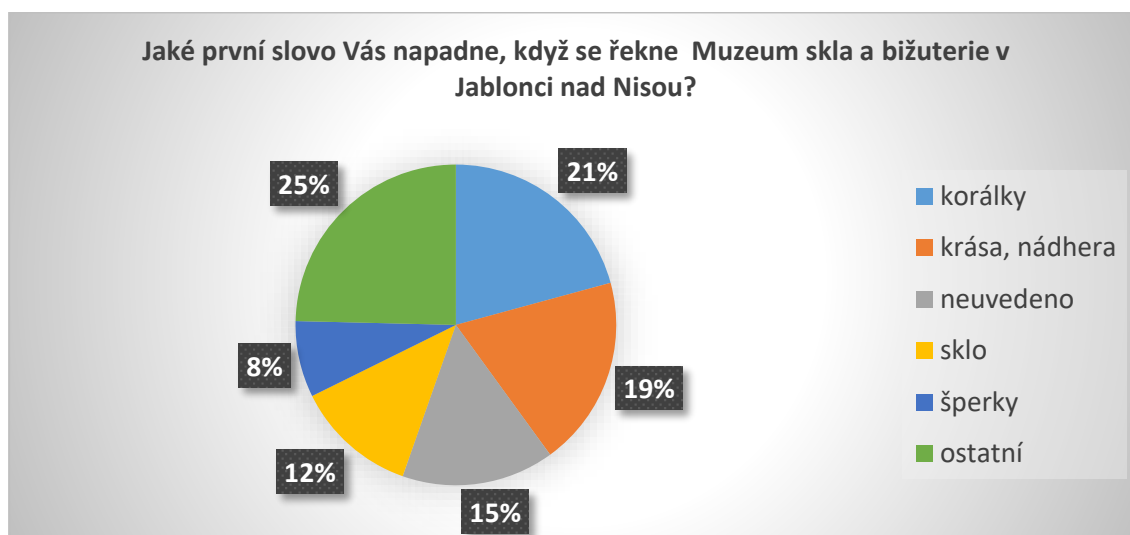
V otázce „**Jak hodnotíte reklamu, propagaci muzea?**“ ohodnotilo 26 % respondentů reklamu muzea jako výbornou a zároveň stejný počet jako dobrou, avšak téměř polovina osob (42 %) uvedla odpověď „nehodnotím, nevím“ – jednalo se především o respondenty do 17 let (viz obrázek 18). Propagaci jako výbornou hodnotili nejvíce respondenti, kteří preferují reklamu na internetu a sociálních sítích. Ženy nejvíce mimo „nehodnotím, nevím“ uváděly jako odpověď „dobrá“, muži naopak „výborná“. Z analýzy vyplynulo, že respondenti z Prahy a Středočeského kraje hodnotí propagaci muzea výborně.



Obrázek 18: Odpovědi respondentů na otázku „Jak hodnotíte reklamu, propagaci muzea?“

Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obrázku 19 zachycuje odpovědi respondentů na otevřenou otázku „*Jaké první slovo Vás napadne, když se řekne Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou?*“. 21 % osob, které vyplňovaly dotazník, si vybaví „*korálky*“, dále slovo „*krása, nádhera*“ (19 %) či „*sklo*“ (12 %) a „*šperky*“ (8 %). Mezi ostatní slova dle výzkumu patří „*barvy*“, „*super*“, „*jiskra, jiskření*“, „*preciznost*“, „*sklenice*“, „*tradice*“ či „*domov*“. Zajímavostí je, že nejvíce žen si vybaví „*korálky*“ a většina mužů pak slovo „*krása, nádhera*“.



Obrázek 19: Odpovědi respondentů na otázku „*Jaké první slovo Vás napadne, když se řekne Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou?*“

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku sloužila k vyjádření připomínek, například co v muzeu respondenti postrádali nebo co je naopak nejvíce zaujalo, jaká témata výstav by je oslovila či jiné postřehy a doporučení. Na tuto otevřenou otázku odpovědělo pouze 16 respondentů z celkových 130. Většina zde chválila personál, výstavu nebo kvíz pro děti, jiní postrádali prodejnu korálků či expozici vánočních ozdob.

5.3 SWOT analýza

Níže uvedená SWOT analýza Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou (viz tabulka 4) vychází z marketingového mixu muzea a z poznatků získaných analýzou návštěvnosti a dotazníkového šetření. Pomocí SWOT analýzy je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, což v závěru poslouží k navržení opatření, jež by měla vést ke zvýšení návštěvnosti a atraktivity tohoto muzea.

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní předpoklady, které instituce využívá ve svůj prospěch a pracuje na jejich udržení. Mezi silné stránky Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou patří zejména tradice v činnosti – muzeum vzniklo již roku 1904 a je neodmyslitelně spojeno s rozvojem sklářské výroby v Čechách (viz kapitola 4.1). Svým návštěvníkům nabízí největší expozici skla v České republice, díky svým sbírkovým fondům se jedná o jediné svého druhu na světě a součástí je i nejvýše položená muzejní expozice v České republice – „*Sklářská osada Kristiánov*“. Krom toho probíhá distribuce formou putovních výstav v partnerských institucích v České republice i v zahraničí, díky čemuž je možné oslovit širší spektrum potenciálních návštěvníků v jiných městech a zemích (viz kapitola 4.2.3). Silnou stránkou jsou i různé interaktivní prvky umístěné u expozic (viz kapitola 4.2.1). Pro nejmenší návštěvníky má muzeum přichystané programy pro děti a pro školní organizované skupiny celoročně kombinované programy vycházející ze stálých expozic bižuterie a skla (viz kapitola 4.2.1). Muzeum poměrně často také vydává publikace, knihy a audiovizuální materiály s cílem přiblížit se svým návštěvníkům (viz kapitola 4.2.1). Mezi silné stránky rozhodně patří i celoroční provoz hlavní budovy, dny volných vstupů pro návštěvníky, strategická poloha v centru města a dopravní dostupnost hlavní budovy včetně bezbariérového přístupu (viz kapitola 4.2.3). Silnou stránku tvoří i elektronické zpřístupnění kulturního dědictví ve formě webových stránek s eshopem (viz kapitola 4.2.3), a ačkoliv se jedná o státem zřizovanou instituci, vydává muzeum poutavé plakáty, letáčky a brožury (viz kapitola 4.2.4). Důležitou silnou stránkou je taktéž milý personál a odborníci, kteří jsou v muzeu zaměstnaní. Mimo jiné muzeum každoročně pořádá společenské akce, díky nimž zvyšuje svou atraktivitu a snaží se přilákat nové návštěvníky (viz kapitola 4.2.7), a nechybí ani spolupráce s významnými partnery nejen z České republiky, ale i ze zahraničí (viz kapitola 4.2.8).

Slabé stránky jsou negativní vnitřní předpoklady, které vedou k nízké výkonnosti a muzeum by se mělo snažit je neustále vylepšovat. Přestože má Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou mnoho silných stránek, potýká se i se slabinami a jednou z nich je právě problém s návštěvností, jelikož celková návštěvnost muzea dlouhodobě neodpovídá potenciálu sbírkového fondu a expozic (viz kapitola 5.1). Patří sem i nedostatečné povědomí mimo region a nízký podíl návštěvníků ve věku od 18 do 24 let. Již několik let není obsazeno místo muzejního pedagoga (viz kapitola 4.2.5), což vede k nedostatečnému zájmu škol o muzejní vzdělávací programy – školní skupiny tak tvoří

pouze malou část návštěvníků. Muzeum taktéž nenabízí svým návštěvníkům dostatek balíčků (viz kapitola 4.2.6). Zřizovatelem je Ministerstvo kultury České republiky, tudíž je na něm muzeum finančně závislé, což souvisí s nízkou investicí do nákladné reklamy a s nedostatečnou propagací. Muzeum kromě webových stránek využívá i sociální sítě, avšak nedostatečně, jelikož zde chybí inzerce a počet fanoušků v poslední době neroste. Mimo výše zmíněné lze za slabou stránku považovat nízké využití nových technologií v oblasti expozic v porovnání s ostatními subjekty poskytující obdobné služby.

Příležitosti jsou soudobé nebo budoucí vnější podmínky, které lze považovat za příznivé kvůli současnému nebo potenciálnímu výstupu. Mezi příležitostmi Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou lze obecně zařadit růst životní úrovně obyvatel. Dále sem spadá možná spolupráce s novými subjekty v České republice i zahraničí, díky které by muzeum mohlo zintenzivnit svou stávající propagaci. Další příležitostí je možnost zavedení nových technologií v podobě interaktivních expozic a velkou příležitostí představuje i zaměření na návštěvníky z Prahy a Středočeského kraje, kdy z interní analýzy prezentace muzea na sociálních sítích, vyplynulo, že o aktivity muzea je více než dvojnásobně vyšší zájem v Praze než v Libereckém kraji. Dále se předpokládá, že plánované otevření přístavby v závěru roku 2019 bude spojeno s velkým mediálním zájmem, který by mohl být podpořen prezentacemi při všech vhodných příležitostech i placeným marketingem (viz kapitola 5.1).

Hrozby jsou naopak nepříznivé vnější podmínky ohrožující současné nebo budoucí výstupy. Pro Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou je hrozbou především sezónnost a možný úbytek turistů v kraji. Potenciální hrozbu může představovat i fluktuace zaměstnanců, nedostatek finančních prostředků k rozvoji od zřizovatele a s tím související změna legislativy v oblasti kultury. Za hrozbu se považuje i změna ekonomiky ve formě finanční krize, která má za následek změnu chování, kdy dochází k příklonu spotřebitelů v cestovním ruchu k pasivnímu trávení volného času a nezájmu o historii a kulturní památky.

Tabulka 4: SWOT analýza Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• TRADICE V ČINNOSTI • NEJVĚTŠÍ EXPOZICE SKLA V ČR • JEDINÉ NA SVĚTĚ • KRISTIÁNOV – NEJVÝŠE POLOŽENÁ MUZEJNÍ EXPOZICE V ČR • PUTOVNÍ VÝSTAVY V ZAHRANIČÍ • INTERAKTIVNÍ PRVKY EXPOZIC • PROGRAMY PRO DĚTI A SKUPINY • ROZSÁHLÁ PUBLIKAČNÍ ČINNOST • CELOROČNÍ PROVOZ HLAVNÍ BUDOVY • DNY VOLNÝCH VSTUPŮ • STRATEGICKÁ POLOHA • DOPRAVNÍ DOSTUPNOST • BEZBARIÉROVÝ PŘÍSTUP • ELEKTRONICKÉ ZPŘÍSTUPNĚNÍ • KVALITNÍ PROPAGAČNÍ MATERIÁLY • MILÝ PERSONÁL • ODBORNÍ PRACOVNÍCI MUZEA • SPOLEČENSKÉ AKCE • SPOLUPRÁCE S OSTATNÍMI SUBJEKTY • SPOLUPRÁCE SE ZAHRANIČNÍMI SUBJEKTY	• CELKOVÁ NÁVŠTĚVNOST NEODPOVÍDÁ POTENCIÁLU SBÍRKOVÉHO FONDU • NEDOSTATEČNÉ POVĚDOMÍ MIMO REGION • NÍZKÝ PODÍL NÁVŠTĚVNÍKŮ VE VĚKU 18 – 24 LET • NEOBSAZENÁ POZICE MUZEJNÍHO PEDAGOGA • MALÁ NABÍDKA BALÍČKŮ • ZÁVISLOST NA ZŘIZOVATELI • NÍZKÁ INVESTICE DO REKLAMY • NEDOSTATEČNÁ PROPAGACE MUZEA • NEDOSTATEČNÉ VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ • NEDOSTATEČNÁ AKTUALIZACE WEBOVÝCH STRÁNEK • NÍZKÉ VYUŽITÍ NOVÝCH TECHNOLOGIÍ
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
• RŮST ŽIVOTNÍ ÚROVNĚ OBYVATEL • SPOLUPRÁCE S NOVÝMI SUBJEKTY • SPOLUPRÁCE S NOVÝMI ZAHRANIČNÍMI SUBJEKTY • ZAVEDENÍ NOVÝCH TECHNOLOGIÍ • ZAMĚŘENÍ NA PRAŽSKÉ PUBLIKUM • PUBLICITA SOUVISEJÍCÍ S OTEVŘENÍM PŘÍSTAVBY	• SEZÓNNOST • ÚBYTEK POČTU TURISTŮ V KRAJI • KOKURENCE KULTURNÍCH OBJEKTŮ V KRAJI • FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ • NEDOSTATEK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ K ROZVOJI OD ZŘIZOVATELE • ZMĚNA LEGISLAVITY V OBLASTI KULTURY • FINANČNÍ KRIZE A ZMĚNA CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELŮ • PŘÍKLON SPOTŘEBITELŮ K PASIVNÍMU TRÁVENÍ VOLNÉHO ČASU

Zdroj: vlastní zpracování

6 Doporučení a návrhy opatření směřujících ke zvýšení návštěvnosti Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou

Jak již bylo nastíněno v kapitole 5, Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou se v současné době potýká s problémy v souvislosti s návštěvností, kdy celková návštěvnost muzea dlouhodobě neodpovídá potenciálu sbírkového fondu a expozic. Ze zhodnocení marketingového mixu, analýzy návštěvnosti muzea za rok 2017 a dotazníkového šetření byla vytvořena SWOT analýza (viz kapitola 5.3), díky níž je nyní možné navrhnout doporučení a opatření vedoucí ke zvýšení návštěvnosti a atraktivnosti muzea, která jsou uvedena níže.

6.1 Virtuální prohlídka muzea

Jedním z možných návrhů směřujících ke zvýšení návštěvnosti Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou je virtuální prohlídka pomocí 360° panoramatických fotografií, díky nimž by měli budoucí návštěvníci možnost nahlédnout do muzea ještě před návštěvou. Tato možnost pomáhá především kulturním institucím, jelikož je přibližuje návštěvníkům prakticky z jakéhokoliv místa na světě a v jakýkoliv čas. Obrovskou výhodou jsou minimální náklady a z marketingového pohledu se jedná o samotnou propagaci organizace a jistou prestiž.

Službu virtuální prohlídky nabízí například aplikace Google Arts & Culture, která spolupracuje s více než 1 200 kulturními institucemi ze 70 zemí světa a pomáhá tak zpřístupnit jejich expozice všem uživatelům internetu (Google, 2019a). Mezi nejdůležitější funkce aplikace patří přiblížená zobrazení exponátů, virtuální realita a prohlídky, kde mají uživatelé možnost navštěvovat nejlepší výstavy a prohlížet si umělecká díla ve špičkové kvalitě.

Dalším vhodným nástrojem je bezplatný Google Tour Creator, díky němuž je možné jednoduše vytvořit virtuální prohlídku za pomoci 360° fotografií (Google, 2019b). Program umožňuje přidávat více scén do jedné prohlídky a po jejím vytvoření je prohlídka publikována do aplikace Google Poly a může být následně sdílena či vložena i na jiné webové stránky.

Virtuální prohlídku by bylo vhodné umístit na oficiální webové stránky muzea a sociální sítě, tudíž každý, kdo má k dispozici počítač či chytrý telefon s připojením k internetu, by si mohl bezplatně z pohodlí domova projít některé exponáty online a podívat se, co ho v tomto muzeu čeká. V dnešním moderním světě totiž platí pravidlo, že čím více jsou návštěvníci připraveni, tím více si zážitek užijí.

6.2 QR kódy

Vzhledem k tomu, že chytré telefony pronikají stále hlouběji do života široké veřejnosti, hrají velice důležitou roli i v oblasti kulturních institucí, proto řada muzeí a galerií využívá tzv. QR kódy. V expozicích muzea jsou QR kódy využity jako průvodce, doplňují informace k jednotlivým exponátům a podporují dramatizaci zážitku z prohlídky. QR kódy spojují fyzické objekty s webovou stránkou nebo jiným online obsahem a umožňují tak uživatelům rychle získat dodatečné informace o expozicích. Tyto QR kódy jsou obvykle vytisknuty a připojené přímo k objektům výstavy, kdy si návštěvníci muzea mohou jednoduchým skenerem v chytrém telefonu obratem vyhledat podrobnější informace o exponátech. Jedná se o inovativní řešení, jenž je snadno dostupné každému, prakticky zdarma.

Pro Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou by bylo vhodné využít QR kódy k vytvoření jednoduché vícejazyčné mobilní aplikace ve formě objevné naučné stezky v hlavní budově, která by jistě oslovila mladší návštěvníky, především ve věku 18 – 24 let, případně cizince a rodiny s dětmi. Po načtení QR kódu prostřednictvím mobilního telefonu či tabletu by se zobrazily dodatečné informace o expozici, video s příběhem nebo kvízová otázka. Při naskenování všech kódů do aplikace by měl návštěvník možnost získat například odměnu v podobě slevy na příští vstup do hlavní budovy muzea či do objektu na Kristiánově, případně možnost zúčastnit se soutěže o hodnotné ceny jako jsou volné vstupy, odborné publikace či reklamní předměty. Je nutné zmínit, že vytvoření takové aplikace je v dnešní době poměrně finančně dostupné a na trhu existuje řada subjektů, jež dokáží vytvořit vlastní aplikaci, kterou lze posléze spravovat bez jakýchkoliv programátorských znalostí.

6.3 Instalace expozic s podporou audiovizuálních prostředků

Z rozboru marketingového mixu a SWOT analýzy vyplynula i skutečnost, že ačkoliv muzeum disponuje určitými interaktivními prvky, využívá jich v porovnání s ostatními subjekty v oblasti kultury velmi málo. Současné trendy kultury totiž směřují k vysoké míře interaktivity, kdy návštěvník nemá být pouhým konzumentem, ale i spolutvůrcem a důraz je kladem především na vysokou míru zapojení.

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou by mělo zvážit instalaci atraktivních expozic s podporou moderních audiovizuálních prostředků, které zaujmou návštěvníky a zprostředkují jim co nejintenzivnější zážitek spojený s výkladem. Instalaci těchto expozic nabízí dnes na trhu mnoho subjektů a jejich základem je obvykle scénář, jenž se snaží o jasné vystižení atmosféry, názornou vizualizaci, srozumitelnost a zábavnost. Přestože z dotazníkového šetření vyplynula skutečnost, že 81 % návštěvníků si z muzea odnáší výborný dojem, většina navštívila muzeum poprvé a pouhých 17 % respondentů v minulosti. Právě expozice, které vyprávějí příběhy, by mohly do muzea přilákat nové návštěvníky a motivovat je i k opakované návštěvě. Jedná se o poměrně finančně nákladné řešení, avšak muzeum by ho mohlo využít například v nové přístavbě hlavní budovy se stálou expozicí skleněných vánočních ozdob.

Velkým trendem posledních let jsou nejen audiovizuální řešení ve spojení s haptikou, ale také tablety ovládané pouhým dotykem prstu. Na jejich displejích je vše přehledné a práce s nimi je pro návštěvníky zábavná. Systém se vyznačuje jednoduchým ovládáním, uživatelskou přívětivostí a atraktivním vzhledem. Muzeum by mohlo několik tabletů využít k širokému praktickému uplatnění ve formě orientačních plánek v každém patře muzea, jako návštěvní knihu či pro jednoduché tematické hry či kvízy u expozic.

6.4 Pravidelná práce s webem a sociálními sítěmi

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.3, muzeum kromě webových stránek využívá i sociální síť, avšak je nutné konstatovat, že pravidelná práce s nimi není stále dostatečně využívána. Jedná o nejjednodušší způsob práce s publikem a nespornou výhodou webu i sociálních sítí je jejich dostupnost a působení současně na stávající a budoucí návštěvníky díky propojenosti uživatelů. Sociální síť taktéž slouží k téměř okamžité

zpětné vazbě a získání názorů, kdy je možné k tomuto účelu využít ankety, hlasování či pouhé komentáře.

Z výsledků dotazníkového šetření plyne fakt, že respondenti nejvíce upřednostňují reklamu na internetu (28 %) a sociálních sítích (13 %), proto by se Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou mělo snažit pravidelně aktualizovat své webové stránky s postupným doplňováním interaktivních prvků a zintenzivnit komunikaci s veřejností prostřednictvím sociálních sítí. K tomu by mohla posloužit například soutěž na Facebooku a Instagramu v podobě nahrání fotky od návštěvníků s označením muzea. Nejen že se jedná o samotnou propagaci muzea, ale návštěvníci by prostřednictvím soutěže mohli vyhrát například volný vstup pro příští návštěvu.

V současné době navíc není žádný z příspěvků na sociálních sítích podpořen inzercí, tudíž by bylo vhodné vybrané příspěvky podpořit inzercí, což by vedlo k vyššímu dosahu a navýšení počtu fanoušků. Vybrané příspěvky by také měly obsahovat profesionální fotografie, videa a označení významných partnerů či osobností z muzea.

6.5 Nová reklamní kampaň

Dalším z možných návrhů je vytvoření nové reklamní kampaně v souvislosti s plánovaným otevřením přístavby hlavní budovy muzea v závěru roku 2019, které bude jistě spojeno s velkým mediálním zájmem. Bylo by vhodné tento zájem podpořit prezentacemi při všech vhodných příležitostech a placeným marketingem.

Vzhledem k tomu, že nejvíce respondentů (52 %) dotazníkového šetření využívá pro zjištění informací o kulturním dění internet, mělo by Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou směřovat novou reklamní kampaň především tam. Nesmí chybět ani sociální sítě či reklama formou billboardů nejen v Libereckém kraji, ale také v Praze a Středočeském kraji kvůli územně širšímu zaměření a zvýšení povědomí o muzeu jako o instituci s celostátní působností.

Muzeum má zkušenosti s regionálním tiskem i televizí, tudíž by bylo vhodné i nadále spolupracovat s těmito médii a zvážit jejich využití během výše zmíněné významné události. Mimo to by muzeum mohlo taktéž usilovat o zajištění mediálního partnera z oblasti seriózních masových médií pro zlepšení propagace mimo region. Pro získání návštěvníků z turistických informačních center, cestovních kanceláří a ostatních

subjektů, které s muzeem pravidelně spolupracují, je také nezbytné pokračovat v propagaci za pomoci letáků, plakátů a brožur.

V rámci zvýšení povědomí o existenci muzea a otevření přístavby se stálou expozicí skleněných vánočních ozdob by mohlo Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou zvážit reklamu na vozidle MHD v Libereckém kraji. Dle aktuálního reklamního ceníku Dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou n. N., a. s. lze pro reklamu využít autobusy i tramvaje, a to ve formě celovozové reklamy nebo samolepek na dveřích, boku, zadním čele či karoserii vozidel. Muzeu by vzhledem k finanční náročnosti postačila samolepka na několika dveřích autobusů za cenu 2 800 Kč za jednu reklamní plochu za měsíc a několik samolepek na boku tramvaje v šířce oken u tramvajové linky Liberec – Jablonec nad Nisou za cenu 7 500 Kč za jednu reklamní plochu za měsíc (DPMLJ, 2019).

6.6 Ostatní návrhy

V kulturním odvětví stále více vyniká potřeba spolupracovat ať už mezi uměleckými institucemi navzájem nebo s edukačním či ziskovým sektorem. Tato partnerství vytvářejí mnoho příležitostí pro obohacení obou stran a pro šíření umění mezi ty, ke kterým se běžně nedostane. Proto by se Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou mělo více zapojit do aktivit vedoucích ke zvýšení cestovního ruchu v Libereckém kraji a pomáhat tak rozvíjet tuto zajímavou destinaci spojenou s významným rozvojem sklářské výroby. Mělo by taktéž využít potenciál zahraničních partnerů ke zvýšení povědomí o muzeu a jeho kvalitách mimo Českou republiku.

Muzeum má dle realizovaného dotazníkového šetření také nízký počet pravidelných návštěvníků (17 %), tudíž právě zde lze vidět nevyužitý potenciál. Stálí návštěvníci a zájemci o nabídky akcí muzea by jistě ocenili registraci pro zasílání pravidelného elektronického zpravodaje prostřednictvím oficiálních webových stránek či muzejní blog s diskuzemi s kurátory nebo významnými osobnostmi sklářského průmyslu. Výhodou těchto diskuzí pro muzeum jsou prakticky nulové náklady a zjištění názorů fanoušků umění pro lepší segmentaci publika.

Dalším problémem Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou je nedostatečný zájem o nabízené programy ze strany škol kvůli neobsazenému místu muzejního pedagoga.

Muzeum by proto mělo zvážit navázání užší spolupráce s pedagogy ze základních, středních a vysokých a odbornými škol z celé České republiky. Spolupráce by mohla spočívat v aktivním rozesílání nabídek školních skupinových programů a akcí muzea prostřednictvím emailu.

Muzeum taktéž nenabízí svým návštěvníkům dostatek balíčků, tudíž by bylo vhodné navázat spolupráci s ostatními kulturními institucemi v okolí a vytvořit pro návštěvníky například zvýhodněné vstupné do více objektů či slevové akce.

Co se týče propagace v Praze a Středočeském kraji, muzeum by se i nadále mělo snažit v rámci svých finančních možností pokračovat v nadregionální propagaci se zaměřením na střední Čechy. Z vyhodnocení dotazníku vyplývá, že nejvíce osob, které se šetření účastnily, bylo z Prahy a Středočeského kraje (celkem 27 %). K upoutání pražských a zahraničních diváků, kteří jsou zvyklí na vysokou úroveň muzeí a galerií, je nutné zaměřit reklamu především na inovace a moderní technologie (viz kapitola 6.3).

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala zhodnocením vybraného subjektu cestovního ruchu z marketingového pohledu ve spolupráci s Muzeem skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. Muzeum se v současné době potýká s problémy v souvislosti s návštěvností, tudíž bylo cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit současný stav návštěvnosti a navrhnout taková opatření, která by vedla ke zvýšení návštěvnosti a atraktivnosti muzea.

Práce nejprve stručně popisovala nezbytné teoretické podklady spojené s postavením muzeí v rámci cestovního ruchu. Konkrétně se jednalo o historii těchto kulturních institucí, jejich typologii a návštěvníky. Následovala kapitola týkající se marketingového mixu 8P v cestovním ruchu a posléze i art marketingu. V další kapitole byl podrobně popsán marketingový mix Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. Ke zhodnocení současného stavu soužila analýza návštěvnosti muzea za rok 2017, vyhodnocení dotazníkového šetření a SWOT analýza. Ze zhodnocení marketingového mixu, návštěvnosti, dotazníkového šetření a SWOT analýzy byla v závěru práce navržena doporučení a opatření vedoucí ke zvýšení návštěvnosti a atraktivnosti muzea.

Za nejdůležitější poznatky lze považovat informace o marketingovém mixu muzea a také výsledky dotazníkového šetření, které bude moci muzeum v budoucnu jistě využít. Výsledkem této práce jsou doporučení a návrhy opatření směřujících ke zvýšení návštěvnosti muzea. Pro Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou bylo navrženo několik řešení – virtuální prohlídka muzea (viz kapitola 6.1), mobilní aplikace ve formě naučné stezky s QR kódy (viz kapitola 6.2), instalace expozic s podporou audiovizuálních prostředků a využití tabletů (viz kapitola 6.3), pravidelná práce s webem a sociálními sítěmi (viz kapitola 6.4), nová reklamní kampaň v souvislosti s plánovaným otevřením přístavby hlavní budovy muzea v závěru roku 2019 (viz kapitola 6.5) a ostatní návrhy obsahující rozšíření spolupráce s ostatními subjekty, pedagogy, zavedení muzejního blogu, vytvoření balíčků s partnery muzea či hlubší zacílení na pražské publikum (viz kapitola 6.6).

Výše uvedené návrhy naplňují cíl bakalářské práce, tudíž jej lze považovat za splněný. Největší přínos lze spatřit v tom, že bylo možné poznat opravdu širokou nabídku muzea, spolupracovat s ním a přispět tak malým dílem k marketingovému řízení. Art marketing a marketing v oblasti muzejnictví je velice široké téma, tudíž jej není možné plně

vystihnout v bakalářské práci takového rozsahu, a proto stejně jako mnoho jiných prací by i tato by mohla sloužit jako základ pro pokračování například v podobě diplomové práce nebo doplnění rozšiřujících informací.

Seznam použité literatury

BAČUVČÍK, Radim. 2013. *Muzea a galerie: nákupní chování na trzích kulturních produktů 2012*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-808-7500-347.

BODA, Gherghina. 2015. *Museum marketing tendencies and perspectives*. [online]. Analele Universitatii "Constantin Brancusi" Din Targu Jiu. Serie Litere Si Stiinte Sociale, (2). Dostupné z databáze článků ProQuest: <https://search.proquest.com/docview/1747343532?accountid=17116>

ČESKO. 2000. Zákon č. 122/2000 Sb. ze dne 7. dubna 2000, zákon o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupný také z: <https://www.mkcr.cz/zakon-c-122-2000-sb-o-ochrane-sbirek-muzejni-povahy-a-o-zmene-nekterych-dalsich-zakonu-v-platnem-zneni-1608.html>

DPMLJ. 2019. *Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N., a.s.: Ceník* [online]. Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N., a.s. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.dpmlj.cz/reklama/cenik>

FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. 2001. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0207-X.

GOOGLE. 2019a. *Google Arts & Culture: Virtual reality tours - Step inside world-class museums* [online]. Mountain View, California: Google Inc. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://artsandculture.google.com/project/virtual-tours>

GOOGLE. 2019b. *Google Tour Creator: Create a virtual tour* [online]. Mountain View, California: Google Inc. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://vr.google.com/tourcreator/>

HALADA, Jan, ed. 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978 80 246-3075-5.

HLAVÁČEK. 2019. *Hlaváček – architekti* [online]. Praha: Hlaváček – architekti, s.r.o. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.hlavacek-architekti.cz/index.php>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4742-090.

JOHNOVÁ, Radka. 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2724-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4741-505.

MIDDLETON, Victor T. C, Alan FYALL a Michael MORGAN. 2009. *Marketing in travel and tourism*. 4th ed. London: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-075-0686-938.

MSBJ. 2018. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Výroční zpráva 2017* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu/vyrocní-zpravy>

MSBJ. 2019a. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Akce* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/program/akce>

MSBJ. 2019b. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Čarovná zahrada - české sklo sedmi století* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/expozice-hlavni-budova/carovna-zahrada-ceske-sklo-sedmi-stoleti>

MSBJ. 2019c. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Muzejní programy pro děti* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/muzeum-detem>

MSBJ. 2019d. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Návštěvnické informace* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/kontakt-2/navstevnicke-informace>

MSBJ. 2019e. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Nekonečný příběh bižuterie* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/expozice-hlavni-budova/nekonecny-pribeh-bizuterie>

MSBJ. 2019f. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: O muzeu* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu>

MSBJ. 2019g. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Partneři* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu/partneri>

MSBJ. 2019h. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Programy pro skupiny* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/muzeum-detem/programy-pro-skupiny>

MSBJ. 2019i. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Sklářská osada Kristiánov* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/expozice-kristianov/sklarska-osada-kristianov>

MSBJ. 2019j. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Současnost* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu/soucasnost>

MSBJ. 2019k. *Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou: Spolek přátel* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu/spolek-pratel-msb>

RENTSCHLER, Ruth a Anne-Marie HEDE. 2007. *Museum marketing: competing in the global marketplace*. Boston: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-075-0680-653.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978- 80 247 4039-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. A rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Seznam příloh

Příloha A: Anonymní dotazník návštěvnosti muzea (vnitřní)	80
---	----

Přílohy

Příloha A: Anonymní dotazník návštěvnosti muzea (vnitřní)



MUZEUM SKLA A BIŽUTERIE
V JABLONCI NAD NISOU

Anonymní dotazník návštěvnosti muzea

Výsledky dotazníku poslouží muzeu ke zjištění návštěvnosti v určitém období a přispějí ke zkvalitnění jeho služeb.

Vyplnění Vám nezabere více než 5 minut.

- Odkud znáte naše muzeum? z internetu ☐ na doporučení přátel, rodiny, nebo známého ☐
jiné (jaké)
- Jak často navštěvujete naše muzeum: jsem tu poprvé ☐ opakovaně (alespoň 1x za rok)
toto muzeum jsem v minulosti již navštívil ☐
- Jaké roční období je dle Vás pro návštěvu muzea nejvhodnější: jaro ☐ léto ☐ podzim ☐ zima ☐
- Jaký dojem si z muzea odnášíte: výborný ☐ dobrý ☐ dostatečný ☐
muzeum mne nezaujalo ☐
- Důvod Vaší návštěvy: rozhodl/a jsem se pro návštěvu až na místě ☐ z vlastního zájmu ☐
doprovod ☐ relaxace/odpočinek ☐ nabytí nových vědomostí/vzdělání ☐
v rámci výletu či dovolené ☐ aktuální výstava popř. jiná akce ☐
- Jakou formu reklamy preferujete (můžete zaškrtnout více možností): rádio ☐ TV ☐ Internet ☐
sociální sítě ☐ billboardy ☐ noviny ☐ plakáty ☐ regionální propagační tiskoviny/letáky ☐
jiné (prosím uveďte jaké)
- Jaké formy komunikace nejčastěji využíváte: email ☐ sms ☐ kombinace (sms, skype, email) ☐
přímý rozhovor ☐ telefonický rozhovor ☐ WhatsApp ☐ facebook ☐
- Jaké zdroje pro zjištění informací o kulturním dění využíváte:
- Jak hodnotíte reklamu, propagaci muzea: výborná ☐ dobrá ☐ dostatečná ☐
nehodnotím, nevím ☐
- Jaké první slovo Vás napadne, když se řekne Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou:
- Pohlaví: žena ☐ muž ☐
- Věk: (v letech)
- PSČ bydliště:
- Vzdělání: základní ☐ střední bez maturity ☐ střední s maturitou ☐ VOŠ ☐ VŠ ☐
- Máte-li nějaké připomínky, např. co v našem muzeu postrádáte nebo co Vás naopak zaujalo, jaká témata výstav by Vás odlovila popř. jiné postřehy a doporučení, prosím o uvedení do následující kolonky:

Datum: _____

Děkujeme za Váš čas věnovaný vyplnění našeho dotazníku. Prosíme, odevzdejte na místní sběrné místo

Zdroj: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, 2018