

# **Marketingové komunikace Slováckého muzea v Uherském Hradišti**

Bc. Pavel Stojar

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel STOJAR**  
Osobní číslo: **K09537**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Marketingové komunikace Slováckého muzea v  
Uherském Hradišti**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu kultury, marketingu muzeí a specifikách jeho cílových skupin (návštěvníků, laické a odborné veřejnosti, sponzorů, státní a veřejné správy). Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
2. Zpracujte analýzu současného stavu marketingové komunikace Slováckého muzea v Uherském Hradišti. Vymezte jednotlivé cílové skupiny marketingu muzea a formou marketingového průzkumu zjistěte jejich specifika. Konfrontujte komunikační aktivity muzea zaměřené na jednotlivé cílové skupiny a úroveň povědomí o instituci a jejím produktu u těchto cílových skupin.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh na změnu komunikační strategie Slováckého muzea. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu komunikace podle Vašeho návrhu k určité cílové skupině a otázku jeho financovatelnosti a personálního zabezpečení. Naznačte možnosti implementace v praxi, případně naznačte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- BAČUVČÍK, R. Marketing neziskového sektoru. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006. Počet stran 155. ISBN 80-7318-436-2.**
- BAČUVČÍK, R. Divadlo, filharmonie a studenti: mladí lidé jako cílová skupina marketingu kulturních institucí. 1. vyd. Zlín: VeRBuM 2008. Počet stran 69. ISBN 978-80-904273-0-3.**
- JOHNOVÁ, R. Marketing kulturního dědictví a umění. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. Počet stran 288. ISBN 978-80-247-2724-0.**
- KESNER, L. Marketing a management muzeí a památek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2005. Počet stran 304. ISBN 80-247-1104-4.**
- KOLEKTIV AUTORŮ. Koncepce rozvoje kulturních zařízení Zlínského kraje na léta 2009-2013. Zlín: Regionální rozvojová agentura Východní Moravy a Zlínský kraj 2009. Počet stran 136.**
- KOTLER, P. 10 smrtelných marketingových hříchů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2005. Počet stran 139. ISBN 80-247-0969-4.**
- KOTLER, P. Inovativní marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2005. Počet stran 199. ISBN 80-247-0921-X.**
- KOZEL, R. a KOL. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2006. Počet stran 280. ISBN 80-247-0966-X.**
- LEHTINEN, J. R. Aktivní CRM-Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. Počet stran 160. ISBN 80-247-1814-9.**
- MIKEŠ, J., VYSEKALOVÁ, J. Reklama. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. Počet stran 182. ISBN 978-247-2001-2.**
- PAVLŮ, D. a KOL. Marketingové komunikace a image. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006. Počet stran 188. ISBN 80-7318-394-3.**
- SVĚTLÍK, J. Marketing a reklama. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2003. ISBN 80-7318-140-1.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

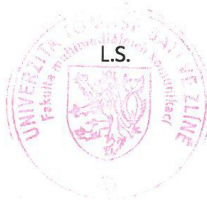
**1. prosince 2010**

Termín odevzdání diplomové práce:

**26. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
*veditelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

PAVEL STOJAR



Ve Zlíně .....20. 4. 2011.....

.....  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce představuje současné trendy v oblasti marketingových komunikací muzeí a galerií. Analytická část uvádí teoretický kontext do praktické roviny na konkrétním příkladu Slovákého muzea v Uherském Hradišti. Cílem diplomové práce je zjistit potenciál marketingových komunikací této instituce a nastínit možnosti jejich dalšího rozvoje. Na základě závěrů zjištěných v analytické části práce jsou v projektové části navržena konkrétní opatření, která by měla inovovat služby muzejní pobočky v Kunovicích a posílit postavení Slovákého muzea mezi kulturními institucemi Zlínského kraje.

**Klíčová slova:** Marketing, muzeum, marketing neziskového sektoru, marketingové komunikace, marketingový mix, reklama, public relations, podpora prodeje, cílová skupina, sponzoring, kulturní dědictví, dotazníkový průzkum, galerie, archeologie, národopis, umění, letectví

## **ABSTRACT**

This thesis introduces contemporary trends in marketing communication used by museums and galleries. The analytical part puts the theoretical context into practice by stating a specific example of The Museum of Moravian Slovakia in Uherské Hradiště. The aim of this thesis is to discover the potential of marketing communications of this institution and to offer possible suggestions for further development. Results achieved in the analytical part of the thesis serve as basis for proposing concrete action in the project part. This proposed action should innovate services of museum exposition in Kunovice and strengthen the position of The Museum of Moravian Slovakia among cultural institutions in Zlín region.

**Key words:** marketing, museum, marketing of the non-profit sector, marketing communications, marketing mix, advertisement, public relations, sales support, target group, sponsoring, cultural heritage, questionnaire research, gallery, archaeology, folklore, art, aviation

Za cenné odborné konzultace děkuji vedoucímu práce Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, PhD., a své manželce Bc. Věře Stojarové.

Děkuji za vstřícnost pracovníkům Slovákého muzea v Uherském Hradišti, zvláště pak jeho řediteli PhDr. Ivo Frolcovi, a pracovníkům odboru kultury Krajského úřadu Zlínského kraje.

Za pochopení a podporu děkuji své rodině a zaměstnavateli, společnosti MONET+, a. s.

V neposlední řadě děkuji knížeti Mojmírovi a národopisci Františku Kretzovi. Bez nich bych neměl o čem psát.

Motto:

*Co vlastně dělá Leonardovu Monu Lisu tak výjimečnou? Přiznejme si, že je to hlavně ten marketingový humbuk kolem.*

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 MUZEUM A JEHO POSLÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
1.1    DEFINICE POJMU MUZEUM .....	13
1.2    TYPOLOGIE MUZEJNÍCH INSTITUCÍ .....	14
1.3    PROMĚŇUJÍCÍ SE ROLE MUZEÍ V SOUČASNOSTI.....	15
1.4    MARKETINGOVÝ PŘÍSTUP V MUZEJNICTVÍ .....	16
1.5    VĚDECKÁ A ETICKÁ KRITIKA MARKETINGOVÉHO PŘÍSTUPU .....	17
1.6    IDEOVÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	18
<b>2 MUZEUM A MARKETING .....</b>	<b>20</b>
2.1    PRODUKT.....	20
2.2    CENA.....	23
2.3    DISTRIBUCE.....	25
2.3.1    Místo a jeho fyzická dostupnost.....	26
2.3.2    Časová dostupnost.....	28
2.4    KOMUNIKAČNÍ MIX, PROPAGACE.....	29
2.4.1    Reklama.....	30
2.4.2    Webové stránky .....	31
2.4.3    Publicita a práce s médii.....	31
2.4.4    Public relations.....	34
2.4.5    Sponzoring .....	36
2.4.6    Podpora prodeje.....	37
2.4.7    Přímý marketing.....	37
<b>3 METODOLOGIE A HYPOTÉZY .....</b>	<b>39</b>
3.1    MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	39
3.2    STANOVENÍ HYPOTÉZ, CÍLE PRÁCE.....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SLOVÁCKÉHO MUZEA.....</b>	<b>42</b>

4.1	POSLÁNÍ ORGANIZACE .....	42
4.2	ZÁKLADNÍ CÍLE INSTITUCE.....	43
4.3	PROFILACE MUZEA .....	43
4.4	OBJEKTY MUZEA .....	45
4.5	PRÁVNÍ POSTAVENÍ ORGANIZACE .....	47
4.6	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ .....	47
4.7	ROZVOJOVÉ PLÁNY MUZEA .....	48
4.8	UHERSKÉ HRADIŠTĚ – MĚSTO KULTURY .....	50
<b>5</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU MUZEA .....</b>	<b>51</b>
5.1	PRODUKT.....	51
5.1.1	Muzejní sbírky.....	51
5.1.2	Výstavy, přednášky a další akce.....	52
5.1.3	Publikace a upomínkové předměty .....	55
5.1.4	Vědecko-výzkumné a metodické služby .....	57
5.1.5	Místo jako produkt .....	58
5.2	CENA ZA VSTUP A SLUŽBY .....	58
5.3	DISTRIBUCE.....	60
5.3.1	Hlavní budova .....	60
5.3.2	Galerie Slováckého muzea .....	61
5.3.3	Památník Velké Moravy.....	62
5.3.4	Další objekty muzea .....	64
5.3.1	Časová dostupnost.....	65
5.4	KOMUNIKAČNÍ MIX, PROPAGACE .....	66
5.4.1	Reklama.....	67
5.4.2	Publicita a práce s médii.....	68
5.4.3	Public relations.....	68
5.4.4	Vizuální identita .....	71
5.4.5	Webová prezentace .....	72
5.4.6	Sponzoring .....	73
5.4.7	Podpora prodeje.....	73
5.4.8	Přímý marketing.....	74
<b>6</b>	<b>NÁVŠTĚVNOST .....</b>	<b>75</b>
6.1	POTÍŽE S METODIKOU .....	75
6.2	NÁVŠTĚVNOST VERSUS KVALITA.....	76
6.3	TYPOLOGIE NÁVŠTĚVNÍKŮ .....	76
6.4	SEKUNDÁRNÍ ANALÝZA DAT NÁVŠTĚVNOSTI.....	77
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....</b>	<b>80</b>
7.1	VÝHODY A NEVÝHODY ZVOLENÉHO POSTUPU .....	80
7.2	ANALÝZA PRŮZKUMU.....	81
7.2.1	Sociodemografický profil návštěvníků .....	81



7.2.2	Geografická charakteristika návštěvníků .....	83
7.2.3	Návštěvnické chování .....	85
7.2.4	Motivace návštěvníků a dostupnost informací o muzeu .....	86
7.2.5	Preference a očekávání návštěvníků.....	89
7.2.6	Vstupné .....	90
7.2.7	Spokojenost návštěvníků.....	91
<b>8</b>	<b>SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>92</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>94</b>
<b>9</b>	<b>MUZEUM KUNOVICE – REALITA A VIZE.....</b>	<b>95</b>
9.1	LETECTVÍ V KUNOVICÍCH .....	95
9.2	VZNIK, VÝVOJ A STAV LETECKÉ EXPOZICE.....	96
9.3	PROBLÉMY LETECKÉHO MUZEA.....	98
9.1	VIZE – AIR PARK JANA HRUBÉHO .....	98
<b>10</b>	<b>PROJEKT „ŽIVÉ LETECKÉ MUZEUM“ .....</b>	<b>100</b>
10.1	REALIZACE PROJEKTU .....	100
10.1.1	Rovina komunikace.....	100
10.1.2	Marketingové aktivity .....	101
10.1.3	Cílové skupiny.....	104
10.1.4	Ekonomické zajištění .....	104
10.2	MANAŽERSKÉ SHRnutí .....	105
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>116</b>

## ÚVOD

Slovácké muzeum v Uherském Hradišti má v kontextu kulturních organizací ve Zlínském kraji mimořádné postavení. Po Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm je to nejnavštěvovanější kulturní instituce regionu. Statistika návštěvnosti uherskohradištskou organizaci řadí mezi „TOP 10“ nejvyhledávanějších muzeí v České republice. Vysoce je odbornou veřejností hodnocena i vědecká a publikační činnost muzea.

Pozoruhodná je expanze Slováckého muzea. Jen v posledních dvou letech za podpory norských fondů vznikla nová archeologická expozice ve Starém Městě, z projektu přeshraniční spolupráce byla financována nová pobočka - Muzeum lidových pálenic ve Vlčnově. Dobrá image muzea a jeho odborná úroveň umožňuje získávat prostředky i v době, kdy jsou zdroje značně omezené. Analýza pozitivního příkladu, kterým je Slovácké muzeum, může přispět k rozvoji dalších organizací zřizovaných Zlínským krajem v oblasti kultury.

Cílem této práce je dát aktivity regionálního muzea do kontextu světových marketingových trendů v oblasti muzeí a galerií. Práce popisuje možnosti, limity a specifika, kterými se kulturní instituce v našem prostředí musí zabývat. Na případové studii Slováckého muzea v Uherském Hradišti uvidíme, co je třeba k přežití na trhu služeb v oblasti kulturního dědictví.

Teoretická část popisuje proměňující se úlohu muzejních institucí v současnosti, představuje ideová východiska práce. Vysvětluje pozici marketingového přístupu k institucím kulturního dědictví a reaguje na kritiku tohoto přístupu. Teoretická část práce také přibližuje základní složky marketingového mixu aplikovaného na prostředí muzejních institucí. V závěru teoretické části jsou nastoleny hypotézy, jejichž potvrzení či vyvrácení je cílem následující analytické praktické části.

Praktická část podrobně přibližuje Slovácké muzeum a jeho aktivity. Analyzuje marketingové aktivity muzea na základě náhledu, který byl stanoven v teoretické části. Dále se věnuje návštěvnosti a otázce segmentace návštěvníků na dílčí cílové skupiny. Součástí praktické části práce je interpretace dat získaných dotazníkovým průzkumem realizovaným mezi návštěvníky hlavních objektů Slováckého muzea. Cílem bylo odhalit případná slabá místa v marketingové komunikaci instituce, která se zvenčí jeví jako vzorová. Při analýze se taková místa podařilo objevit - týkala se zvláště Leteckého muzea v Kunovicích, které je

návštěvnicky nejatraktivnějším, ale zároveň nejvíce zanedbaným objektem ve správě muzea. Závěr praktické části práce se vrací ke stanoveným hypotézám a uvádí je do adekvátní souvislosti se zjištěnými daty.

Projektová část práce rozkrývá příčiny stavu v Leteckém muzeu v Kunovicích. Zároveň navrhuje a rozvíjí konkrétní změny, které by měly vést k marketingové inovaci Leteckého muzea.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MUZEUM A JEHO POSLÁNÍ

Kulturní marketing vnímá muzea a galerie primárně jako službu veřejnosti. Právě proto je třeba návštěvníka muzea ve své podstatě chápat jako zákazníka, který má specifické potřeby, k jejichž uspokojení slouží muzeum jakožto kulturní instituce.

Tato práce vychází z paradigmatu kulturního managementu a marketingu, které reprezentuje například Ladislav Kesner. Ten je v oblasti marketingu a managementu muzeí, galerií a památkových objektů respektován jako nejvýraznější autorita v České republice. Při sběru informací pro tuto práci autor navštívil pracovny několika ředitelů muzeí ve Zlínském kraji stejně jako vedoucích pracovníků odboru kultury krajského úřadu. Zajímavé je, že ani v jedné z knihoven těchto pracovníků nechyběly Kesnerovy publikace. Jejich umístění navíc naznačovalo, že jsou velice často používány. Není proto divu, že teoretické části této práce dominují jako zdroj především odkazy na Kesnerovu literaturu.

### 1.1 Definice pojmu muzeum

Původ výrazu muzeum je v antice. Pochází ze slova Múseion, což byl chrám ve starověké Alexandrii zasvěcený Múzám. Za vlády Ptolemaiovců v Egyptě to bylo největší vědecké a umělecké centrum antického světa.

Definice Mezinárodní rady muzeí (dále jen ICOM) uvádí, že muzeum je *„stálá instituce nevýdělečného charakteru, která slouží společnosti a jejímu rozvoji, je přístupná veřejnosti a provádí výzkum materiálních dokladů o člověku a jeho prostředí, získává je, konzervuje, komunikuje a především je vystavuje s cílem studia, výchovy a potěšení“* (Kesner, 2005, s. 27). Kesner je označuje souhrnným pojmem *„průmysl kulturního dědictví“* (Kesner, 2005, s. 26).

Podle Kesnera (Kesner, 2005) zahrnoval v roce 2003 seznam muzeí, galerií, památníků a jejich poboček v České republice celkem 735 položek. Tyto instituce jsou zřizovány veřejnými, občanskoprávními i soukromými subjekty. Podle údajů Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (dále jen NIPOS) je ve výše uvedeném roce navštívilo 8 748 762 lidí.

Jako muzea však nejsou označovány pouze instituce odpovídající definici ICOM. Tedy ty, které vytváří vlastní sbírky a provádí odbornou práci. Název muzeum si často z důvodu vytváření serióznějšího image vypůjčují i různé turistické atrakce typu muzeí voskových

figurín, strašidel, mučících nástrojů nebo dokonce erotických pomůcek. Instituce takového typu tato práce nereflektuje. Patří už totiž spíše do průmyslu zábavního a rozhodně nikoli do kulturního dědictví.

## 1.2 Typologie muzejních institucí

Radka Johnová (Johnová, 2008) v publikaci Marketing kulturního dědictví a umění rozlišuje z hlediska profilace osm typů muzeí.

- **Všeobecná muzea**, například Národní muzeum v Praze, jsou velké instituce národního až mezinárodního významu. Jsou rozděleny do mnoha oddělení, které zabírají širokou škálu projevů lidské kultury, ale zároveň i živé a neživé přírody.
- **Umělecká muzea a galerie**, například pražská Národní galerie, se zaměřují na prezentaci uměleckých děl. Mohou se specializovat na určité umělecké období nebo styl.
- **Historická muzea** shrnují historii určitého území nebo etnické skupiny, případně se věnují určité etapě dějin.
- **Památky a historická místa** doplňují klasické muzejní expozice. Podstatou nabídky je zde prohlídka samotné stavby nebo historického místa.
- **Muzea vědy, techniky a technologie** se zaměřují na technické projevy lidské činnosti. Mohou to být statické expozice jako například Letecké muzeum v Praze-Kbelích, ale tento typ muzeí nabízí také velký potenciál pro interaktivitu s návštěvníkem při využití technických zajímavostí.
- **Antropologická a etnografická muzea**, například brněnský Pavilon Anthropos nebo Národní archeologické muzeum v Aténách. Podobnou kategorií jsou i muzea přírodního bohatství.
- **Zoologické a botanické zahrady** sice u nás nejsou vnímány jako muzea, ale z hlediska mezinárodní typologie mají podle Johnové podobné rysy. Johnová odkazuje na Kotlera, který uvádí, že zoologické zahrady jsou „*nejnavštěvovanějším typem muzeí ve světě*“ (Kotler in Johnová, 2008, s. 33).
- **Speciální muzea** jsou monotematická a většinou oslovují specifický segment návštěvníků. Jde například o muzea zasvěcená významným osobnostem, historickým

událostem, vývoji určité instituce, některé oblasti průmyslu a podobně. Příkladem může být zlínské Obuvnické muzeum.

Kromě tematické profilace lze použít i rozdělení podle kritéria velikosti. Johnová uvádí z tohoto hlediska dva druhy muzeí (Johnová, 2008). Vzhledem ke zkušenostem z praxe lze ovšem konstatovat, že spíše než o dva vyhraněné typy se jedná o dva póly plynulé škály a zdaleka ne každou instituci lze snadno zařadit do těchto dvou kategorií.

- **Velká encyklopedická muzea**, jako je londýnské British Museum nebo pražské Národní muzeum, která mají řadu různých sbírek a oslovují různé kategorie návštěvníků.
- **Malá muzea lokálního významu**, která se soustřeďují na návštěvníky z dané obce nebo města, případně na turisty při špatném počasí.

### 1.3 Proměňující se role muzeí v současnosti

Změny, k nimž v české společnosti došlo zvláště po roce 1989 (a v kontextu celé euroamerické civilizace už od padesátých let), přinesly výrazné změny vzorců chování lidí. Podstatným způsobem se například rozšířila nabídka destinací trávení volného času. Obrovská konkurence je problém, se kterým se musí nejen česká muzea potýkat. Údaje NIPOS nasvědčují tomu, že se jim to více méně daří. V letech 1995 až 2003 nedochází v souhrnných číslech návštěvnosti k extrémním výkyvům, čísla se pohybují kolem 9 milionů návštěvníků ročně s maximální odchylkou v jednotkách procent v jednotlivých letech.

Jak vyplývá z definice ICOM, jsou muzea institucemi nevýdělečnými. Jejich provoz většinou přináší zřizovateli velkou finanční zátěž. Muzea a galerie proto musí často před svým zřizovatelem obhajovat opodstatněnost své existence. K nejpoužívanějším ukazatelům úspěšnosti patří návštěvnost. To ostatně do určité míry platilo i před rokem 1989. Tehdy ovšem návštěvnost byla argumentem ideologickým, dnes je argumentem ekonomickým.

Kesner v roce 2005 uvádí, že sféra muzeí stejně jako celá oblast kultury je poznamenána chronickým nedostatkem finančních prostředků, který umožňuje pouhou existenci muzejních institucí či jejich základní reprodukci, ale jen minimální rozvoj. „*Toto nedostatečné finanční zajištění je třeba vnímat primárně jako důsledek marginální společenské role, která je muzeu v našich podmínkách přisuzována*“ (Kesner, 2005, s. 27).

Situace se ale od té doby poněkud zlepšila. Zvláště díky přístupu k prostředkům z fondů navázaných na Evropskou unii. S pomocí této finanční podpory vznikají nové moderní rozsáhlé expozice, které by z běžných rozpočtových prostředků vůbec nebyly myslitelné. Až po roce 2009 se tento příznivý trend začal opět obracet. Vlivem ekonomické recese a rozpočtových škrťů klesá podpora ze strany zřizovatelů a státních institucí.

I když o aktuální situaci týkající se možností rozvoje českých muzeí i jiných kulturních institucí lze polemizovat, jedna věc je zcela zřejmá. Do určité míry se vlivem tlaku proměněných společenských hodnot i kvůli požadavkům zřizovatelů mění poslání muzeí a galerií. Obecně lze říci, že se poněkud snižuje důraz na vědeckou práci, na rovinu badatelskou i sbírkotvornou. Pozornost se naopak přesouvá k rovině prezentační a ke komunikaci s návštěvníkem. Odtud pramení i stále se zvyšující význam čísel návštěvnosti.

*„Výrazný rozvoj muzeí v Americe i celé řadě evropských zemí v uplynulých dvaceti letech byl založen na zásadním rozšíření identity instituce muzea, jež se dokázalo adaptovat novým podmínkám, přijmout nové role a funkce a vybudovat si postavení jedné z primárních destinací pro trávení volného času“ (Kesner, 2005, s. 27).*

#### 1.4 Marketingový přístup v muzejnictví

V osvěcenských dobách druhé poloviny 18. století, kdy se veřejnosti začaly otevírat první veřejná muzea i soukromé sbírky, byla jejich návštěva v podstatě jen záležitostí elit. Navíc dostat se do muzea nebylo vůbec snadné. Na konci 18. století bylo třeba se do Britského muzea objednat předem a na návštěvu se pak čekalo i týdny. Vlastenecké muzeum v Praze, předchůdce pozdějšího Národního muzea, bylo ve třicátých letech 19. století otevřeno jen jeden den v týdnu, v zimě dokonce pouze dopoledne. Do jiných muzeí byl dovolen vstup jen vyšším vrstvám společnosti. *„Newyorské Metropolitní muzeum, otevřené za účelem povznesení vkusu mas, bylo zprvu zavřené v neděli, tedy v jediném dni, kdy jej pracující lidé mohli navštívit“ (Kesner, 2005, s. 97).* Skoro jako by se zdálo, že provozovatelé těchto institucí se návštěvníkům snažili záměrně klást nejrůznější obstrukce, snad aby příchozí náhodou nepoškodili vzácná díla uchovávaná v honosných sídlech sbírek nebo nerušili vědce při práci.

S tím ostře konstatuje současný trend, který klade důraz na návštěvníka a jeho potřeby. I v neziskových kulturních institucích se dnes stále silněji projevuje marketingový přístup.



Muzea se snaží své sbírky vytáhnout z depozitářů a co nejvíce ukazovat veřejnosti. Snaží se navíc lákat nejen na stálé expozice a obměňované výstavní programy, ale pořádají také besedy, komentované prohlídky, různé zábavné doprovodné akce, koncerty. Snaží se lidi oslovit také prodejem publikací, suvenýrů a podobně.

*„Mnohá muzea a galerie vyvinula v posledních dekáдах obrovské úsilí v boji s negativními stereotypy s cílem změnit svůj obraz, ať již muzea obecně nebo specificky své vlastní instituce. S využitím technologií soudobé reklamy, médií a masové komunikace lze na tomto poli dosáhnout výrazných výsledků. Takové úsilí by však mělo vycházet z koncepčně a filozoficky ujasněných východisek. Návštěva muzea zajisté nemusí být nepřekonatelnou nudou a utrpením, za níž ji mnozí považují – a bojovat s takovým stereotypem je zcela jistě na místě. Obrovský úspěch řady muzeí, měřený počtem návštěvníků, je svědectvím o úspěchu prodat určitým vrstvám zájemců – zejména mladým lidem – jiné image, přesvědčit je o tom, že návštěva muzea může být zábavná či cool“ (Kesner, 2005, s. 107).*

Česká muzea ale mají podle Kesnera v tomto směru velké rezervy. S novou rolí po roce 1989 dosud nedokázala vyrovnat a nebyla schopná *„reflexe svého postavení ve společnosti a důsledného obratu ve filozofii své činnosti směrem k návštěvníkovi-zákazníkovi, která jedině může vyvolat i ochotu k nutným legislativním změnám a zvýšení podpory z veřejných i soukromých zdrojů“ (Kesner, 2005, s. 27).*

## 1.5 Vědecká a etická kritika marketingového přístupu

Konzervativněji smýšlející muzejníci marketingový přístup kritizují a bojí se přílišné komercializace kulturního sektoru. Pojmy jako „průmysl kulturního dědictví“ je děsí. Hodnoty kulturního dědictví se podle nich nedají poměřovat podle stejných kritérií jako koncerty hvězd populární hudby. Pohled na návštěvníka, jakožto na zákazníka či konzumenta určitého produktu, podle nich muzejní instituce degraduje a snižuje jejich vědecký význam. Stejně tato interpretace degraduje duchovní hodnoty, které dává na stejnou rovinu jako rohlíky v pekařství. Kvůli honu za návštěvností a líbivostí programů se podle kritiků někdy opomíjí systematická vědecká a sbírkotvorná práce o estetických a etických hlediscích ani nemluvě.

Tomuto problému se například ve své stati zveřejněné v časopisu *Art + Aniques* a nazvané „Mezi chrámem a tržištěm: Výzvy současného muzejnictví“ věnuje ředitelka Lobkowicz-

kých sbírek Veronika Wolf. Její názor je jednoznačný. „*Dříve oázy klidu a rozjímání nad silou a kreativitou lidského ducha se dnes mění v další ze segmentů zábavního průmyslu*“ (Wolf, 2010, s. 38).

Ve vyspělých zemích dnes dochází k nárůstu zájmu o umělecké expozice. Velká evropská a americká muzea svou roční návštěvnost počítají v milionových číslech, u krátkodobých výstav jsou to řádově statisíce lidí. Čile se rozvíjí takzvaná výstavní turistika. České cestovní kanceláře například pořádají zájezdy na výstavy ve vídeňské Albertině. Na výstavu Vincenta van Gogha se v této galerii v roce 2008 stály i několikahodinové fronty.

Rodí se velkolepé a nákladné budovy moderních galerií a muzeí, jako je Tate Modern v Londýně nebo Guggenheimovo muzeum v Bilbao. „*Byť to tak při pohledu z Česka nevypadá, muzea umění v posledních patnácti letech prožívají mimořádný boom. Staví se nové budovy, krátkodobé výstavy lámou divácké rekordy, v Číně a ve Spojených arabských emirátech rostou celé muzejní čtvrti*“ (Wolf, 2010, s. 38).

Veronika Wolf se ale zároveň ptá, jestli za tento rozvoj neplatíme příliš velkou daň. „*Muzea hledají způsob, jak ze sbírkových pasiv udělat aktiva a následně je kapitalizovat. Vzniká koncept muzea ve formě autonomního a na státu nezávislého podniku, který je finančně soběstačný. Již to nebude instituce, která chrání, interpretuje a zkoumá kulturní dědictví, nýbrž, jak uvádějí nejtvrďší kritici nastalého vývoje, místo, které bude více připomínat návštěvu obchodního domu či Disneylandu*“ (Wolf, 2010, s. 38).

## 1.6 Ideová východiska práce

Polemika mezi zastánci marketingového a konzervativního přístupu v muzejnictví je velmi zajímavým tématem, které ovšem není nosným pro tuto práci. Je však velmi důležité tato odlišná stanoviska alespoň trochu osvětlit, protože z definice poslání instituce vychází i její marketingová koncepce.

Jak už bylo dříve řečeno, autor této práce vychází z marketingového paradigmatu. A to z čistě objektivních pragmatických důvodů. V současnosti je to paradigma převažující a udávající směr. Zkušenosti z praxe totiž ukazují, že to je cesta vedoucí k přežití a rozvoji kulturních institucí. Navíc nelze ignorovat tlaky zřizovatelů a zájem společnosti. Samozřejmě je tu ale třeba zachovat určitou míru.

*„Muzea, galerie i správci památek musí v dnešní době dbát na rozvoj zákazníků. Zákaznická orientace neznamena, že by muzea měla zanedbávat své ostatní historicky dané funkce. Naopak, i sbírání, uchovávání a zkoumání se provádí především pro lidstvo, tedy pro současné a budoucí zákazníky“* (Johnová, 2008, s. 95). Každopádně je třeba mezi oběma cestami – marketingovým a vědeckým přístupem - najít kompromis, nastolit jejich synergi.

## 2 MUZEUM A MARKETING

Cílem této kapitoly je přiblížit, jak lze principy komerčního marketingu aplikovat v oblasti muzeí, galerií, památek a u dalších segmentů kulturního dědictví. Případně také vysvětluje, jaká jsou specifika marketingu kulturních institucí ve srovnání s běžným komerčním marketingem.

Dnes je trendem rozvíjet a přepracovávat klasický model marketingového mixu, takzvaný koncept 4P, se kterým přišel v roce 1960 ve své knize Marketing Jerry McCarthy. Inspiруjme se v tomto případě přístupem muzejníků, kteří si vážící skvostů historie a pečují o ně. Koncept 4P má v oboru marketingu obdobnou tradici a vážnost, proto zde ponecháme stranou model 4C, který později představil Philip Kotler, i jiné modifikace klasického a léty ověřeného McCarthyho schématu.

McCarthyho jednoduchý model marketingového mixu obsahuje čtyři základní marketingové nástroje. V angličtině všechny začínají písmenem P, proto se pro tento model vžilo označení 4P. První P znamená produkt (anglicky „product“), druhé P zastupuje cenu (anglicky „price“), třetí P je distribuce neboli místo (v angličtině „place“) a konečně čtvrté P je propagace (anglicky „promotion“).

Tento osvědčený model můžeme s určitými specifiky aplikovat na cokoliv, tedy i na muzejnictví.

### 2.1 Produkt

Základem marketingového mixu je produkt, o který mají zákazníci zájem. V marketingu bývá pod pojmem produkt označována jakákoli nabídka zákazníkovi. Ať už má podobu materiálního zboží, tedy výrobku, nebo nehmotnou podobu.

*„Každá nabídka, kterou se firma nebo organizace snaží oslovit zákazníka, je pro marketing produktem. Muzeum, galerie, památkový objekt, expozice, jednotlivé exponáty, doprovodné i doplňkové služby, akce a programy, to vše můžeme v marketingu označit jako produkt“* (Johnová, 2008, s. 31).

Muzea se primárně zaměřují právě na produkty, které nejsou materiálního charakteru. Kulturní instituce, jako muzea a galerie, návštěvníkovi nabízí především události. Ať už jde o výstavu, její vernisáž, dočasnou expozici, přednášku nebo besedu.

Dalším produktem může být zkušenost. V připravených dílnách nebo programech si například děti mohou vyzkoušet určité výtvarné techniky nebo se s různými artefakty, nástroji a kostýmy vrátit do určitého historického období.

Produktem je i místo. Zvláště se to týká historických památek, v nichž expozice sídlí, nebo i některých moderních staveb tohoto druhu, jmenujme Guggenheimovo muzeum v Bilbao. Návštěvník si tak může odnést větší zážitek z budovy než samotné výstavy, pokud je místo atraktivnější než jeho obsah.

Obrázek č. 1: Místo jako produkt - návštěvníci mohou muzeum vyhledávat i pro jeho architektonické hodnoty a atmosféru místa (exteriér Guggenheimova muzea v Bilbao a interiér Národního muzea v Praze)



Zdroj: Guggenheim museum Bilbao, Národní muzeum Praha

Produktem muzea také bývá zážitek. Například, když muzejní instituce uspořádá mimořádnou akci, jako je noční prohlídka, vystoupení skupiny historického šermu a podobně.

Muzea a galerie také nabízejí služby. Ty jsou určeny zvláště návštěvníkům, když využijí služby šatny nebo výklad průvodců, ale také to mohou být služby muzea umělcům při zajišťování výstavy nebo vydavatelům při prodeji publikací souvisejících nějakým způsobem s aktivitami muzea.

Produkt muzea ovšem může mít i hmotný charakter. Ať už jde o knižní produkci a další publikace, pohlednice, plakáty, upomínkové předměty, jako jsou hrníčky, trička, imitace plastik, skládky nebo puzzle inspirované nejatraktivnějšími předměty sbírek.

Už z tohoto výčtu je zřejmé, že s jen klasickou prezentací sbírek a výstavními programy dnes nevystačíme. „*Hmotný produkt neboli výrobek je určitým způsobem zabalen do doprovodných služeb a sám službu zákazníkovi poskytuje; služby jsou naopak často prostředkem k prodávání výrobků. Například podstatu expozice tvoří exponáty, sochy, obrazy a zákazník je při prohlížení vnímá jako celek s doprovodnými službami galerie nebo muzea (orientace, prostorové uspořádání, osvětlení, popisky), chce-li si odpočinout, zajde si na občerstvení, ale od této služby ve skutečnosti očekává chutné jídlo a pití, tedy hmotný produkt. Při odchodu si návštěvník koupí tričko jako suvenýr na památku. To mu může poskytnout hned dvě služby, zahřeje a zároveň ukazuje okolí, že tam návštěvník byl, reprezentuje tedy jeho životní styl*“ (Johnová, 2008, s. 18).

Stejný pohled má i Kesner. Kulturní destinace podle něj dnes stále více čelí faktu, že kvalita a hodnota sbírek samotných, které jsou podstatou produktu muzeí, nejsou dostačující motivací poptávky. „*Soudobého konzumenta zajímá také (nebo především) přidaná hodnota: služby a kontext, v nichž je kulturní statek prezentován. Každá organizace by proto podle svých specifických možností měla usilovat o to, aby co nejkvalitnější základní produkt (v podobě expozic, výstav, edukačních programů apod) byl doplněn i stejně kvalitním rozšířeným produktem – tedy komplexem doplňkových služeb, od kulturních a zábavných programů přes obchod po občerstvení*“ (Kesner, 2005, s. 162).

Zajímavým tématem je z hlediska muzeí požadavek marketingu na soustavnou inovaci produktu. Ten se může dostat do konfliktu se samotnou podstatou muzea. Marketingové uvažování tu dostává jiný rozměr. Jen blázen by vyměnil Monu Lisu v pařížském Louvru za jiné byť sebelepší dílo, v káhirském Egyptském muzeu by zase těžko nabídli jiné lákadlo za zlatou Tutanchamonovu pohřební masku.

Návštěvník prostě očekává, že určitá díla najde v daném muzeu a na tomtéž místě. „*Muzeum má poskytovat možnost návratů k stěžejním dílům lidské kultury. Tuto dimenzi je třeba zdůraznit tváří v tvář pokusům aplikovat marketingový fundamentalismus do prostředí kulturních organizací i některým tendencím o „zatraktivnění“ či inovaci produktu, které se začínají objevovat i v našem prostředí*“ (Kesner, 2005, s. 165).

Podle Kesnera se na druhou stranu mnohé kulturní organizace v českém prostředí potýkají s opačným extrémem. Neuvědomují si potřebu podrobovat svou produktovou nabídku systematické reflexi a profilovat ji s ohledem na přání a potřeby veřejnosti. „*Mnozí správci*

*kulturních zařízení jsou tak ponořeni do daného tématu, srostlí s historií své instituce, že její produkt pokládají za zcela zjevný, samozřejmý a nejsou schopni nahlédnout, že potenciálnímu publiku dluží srozumitelné vysvětlení, v čem je unikátní, čím se odlišuje od podobných produktů srovnatelných institucí“ (Kesner, 2005, s. 165).*

## 2.2 Cena

Z ekonomického pohledu je cena základním faktorem, který určuje poptávku. Ve sféře kulturního dědictví je ale situace specifická. Muzea a jejich služby jsou totiž veřejným statkem dotovaným z rozpočtu státu nebo nižších samosprávných celků. Nelze zde tedy hovořit o tom, že by cena byla určována trhem. Vlastní příjem z prodeje produktů a služeb totiž v případě muzeí a galerií obvykle tvoří menší část jejich rozpočtů.

*„Základním zdrojem příjmů z vlastní činnosti je pro většinu muzeí a památkových objektů vstupné od návštěvníků. Vstupné do muzeí, galerií a památek bylo v našem prostředí tradičně nízké a spíše symbolické, po roce 1990 a zejména v posledních letech však dochází k významné diferenciaci: zatímco například za vstup do mnoha místních (městských) muzeí zaplatí návštěvník 10-20 Kč, za vstupenku do expozic Židovského muzea v Praze nebo za prohlídkový okruh na hradě Karlštejně, zahrnující kapli sv. Kříže s deskovými obrazy Mistra Theodorika, plných 300 Kč“ (Kesner, 2005, s. 248).*

Některé kulturní instituce se snaží maximalizovat ekonomický přínos, když využívají statusu turistické destinace, jiným takový nástroj zcela chybí. Vidíme, že stanovení úrovně vstupného má řadu rozměrů, na které je třeba brát zřetel. Cenová hladina musí vycházet ze strategických cílů organizace a nemůže být stanovena náhodně.

Je také třeba brát ohled na to, že náklady za návštěvu kulturní destinace nejsou pro jejího zákazníka mnohdy dané jen cenou daného kulturního produktu, tedy výší vstupného, ale odráží se v nich i náklady na dopravu, stravování, případně ubytování. A ty mohou výrazně převyšovat samotnou cenu vstupného.

Například u zmiňovaného Židovského muzea je relativně vysoká cena přijatelná z toho důvodu, že není dotováno z veřejných rozpočtů, a proto se musí orientovat především na zahraniční návštěvníky, pro které je taková úroveň vstupného přijatelná. Opačným příkladem je Národní galerie v Praze. Jen vstup do Veletržního paláce v roce 2005 stál 250 Kč, za návštěvu všech pražských expozic Národní galerie pak člověk zaplatil bezmála 700 Kč.

Jen pro srovnání: plné vstupné do pařížského Louvru, kde je k vidění Leonardova Mona Lisa i mnoho dalších nejvěhlasnějších děl světového malířství, stálo v roce 2005 v přepočtu zhruba stejně jako do expozic ve Veletržním paláci.

Cenová hladina vstupného do Národní galerie podle Kesnera „není úměrná hodnotě poskytovaného produktu a je zcela nepřiměřená pro instituci s přívlastkem „národní“, jejímž úkolem by mělo být mimo jiné podporovat přístup a zájem domácích o výtvarné umění. Nastavení takové ceny je dokladem nekompetentnosti vedení této instituce“ (Kesner, 2005, s. 249).

Zajímavé jsou příklady, kdy jsou muzejní sbírky chápány jako základní veřejná služba, na niž mají lidé nárok zdarma. Nejdále v tomto směru zašli v anglicky hovořících zemích, ve Spojených státech a hlavně ve Velké Británii. I v bohatých společnostech je totiž vstupné v řádech stokorun významnou bariérou, která brání přístupu mnoha návštěvníků ke službě.

„Výmluvně to potvrzuje současná zkušenost z Velké Británie, kde bylo v roce 2002 zrušeno vstupné do všech národních muzeí a galerií a během prvního roku poté jejich návštěvnost stoupla o 70%, v některých případech (Victoria & Albert Museum) pak více než dvojnásobně“ (Kesner, 2005, s. 165). V českých podmínkách hraje podle Kesnera faktor ceny ještě větší roli.

Vidíme tady zajímavou ukázkou určitého způsobu boje proti komercionalizaci muzeí. Ovšem ukazuje se, že tento přístup může být ošidný a v některých případech mít zcela opačný efekt. Zvláště u náročnějších výstavních projektů (ale nejen u nich) nejsou veřejné zdroje schopné nebo ochotné pokrýt vysoké náklady na realizaci. Instituce jsou tak nuceny hledat alternativní zdroje financování, tedy především sponzory s komerční sféry, kteří ale berou podporu kulturního projektu jako jistý druh investice a mohou si tak klást určité podmínky. A opět jsou tu komerční tlaky. Může dojít k zasahování do procesu realizace výstavy nebo zneužití značky muzea.

Vraťme se k londýnskému Victoria & Albert Museu, které Kesner uvedl jako příklad razantního růstu návštěvnosti po zrušení vstupného. Je totiž otázkou, co skutečně stojí za těmito čísly. Jde jen o změnu vstupného nebo o hlubší proměny? Je důležité říci, že právě Victoria & Albert Museum (zaměřené na umělecký i užitý design a jeho vývoj) vyvolává v posledních letech některými svými výstavami značné kontroverze v odborných kruzích. Snad největší rozruch instituce způsobila v roce 2007 návštěvnicky mimořádně úspěšnou



výstavou představující šatník světové popové hvězdy Kylie Minogue. Ke zděšení konzervativních muzejníků a historiků umění už toto londýnské muzeum chystá podobnou výstavu věnovanou zpěvačce Madonně.

### 2.3 Distribuce

Distribuce je nástroj marketingového mixu, který zajišťuje, aby se produkt dostal k zákazníkovi a aby se k němu dostal ve správném čase a na správném místě. I v případě distribuce se ovšem promítá fakt, že kulturní dědictví není zboží jako průmyslové produkty a má svá specifika. „*Služby muzeí a galerií mají své vlastní distribuční cesty. Jejich cílem je maximálně vyjít vstříc zájemcům a učinit tyto instituce přístupnějšími co nejširší veřejnosti*“ (Johnová, 2008, s. 180).

Johnová dále jmenuje tyto základní faktory, které ovlivňují distribuci služeb muzeí, galerií a památek:

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

Otázky fyzické a časové dostupnosti služeb muzeí není radno podceňovat. „*Řada průzkumů opakovaně potvrzuje, že tyto zdánlivě druhotné aspekty muzejního prožitku v praxi ovlivňují hodnocení muzea návštěvníky stejně či dokonce více než kvalita vlastního produktu, tedy expozic a výstav. Jedná se o zdánlivě triviální poznatky, avšak pohled na česká muzea a destinace ukazuje, že v praxi jsou běžně opomíjeny*“ (Kesner, 2005, s. 222).

### 2.3.1 Místo a jeho fyzická dostupnost

V případě muzeí, která někdy již od 19. století sídlí ve stejných historických objektech, je volba jiného místa, kde by nabízely svůj produkt, mnohdy zbytečnou otázkou. Většinou jim nezbývá, než vycházet z dané situace. „*Nemohou si své místo vybírat. Mohou ale zákazníkovi pomoci zorientovat se, poradit, jak se do instituce dostat, mohou iniciovat zastávku hromadné dopravy, umístění orientačních značek, a umožní-li to místní podmínky, mohou vybudovat parkoviště. Druhou dimenzí je čas, jinými slovy otevírací doba a načasování mimořádných akcí*“ (Johnová, 2008, s. 19).

Právě unikátnost místa, například památkově hodnotné budovy v centru historického města, se může pro muzeum stát konkurenční výhodou. Navíc může být instituce s budovou přímo svázána svou filozofií, prestiží, atmosférou a duchem místa. Byť třeba budova Národního muzea v Praze není z muzejnického hlediska zdaleka ideální, těžko bychom si představovali hlavní sídlo této instituce někde jinde.

Nicméně nehledě na to je snadná dostupnost objektů jednou ze základních součástí marketingové komunikace nejen muzeí a galerií. Zahrnuje například dobré orientační značení směřující návštěvníka ve městě (nebo už mimo něj) k objektu muzea, zřetelné označení samotné budovy a samozřejmě předpokládá výhodné situování objektu například v centru města, blízkost zastávky hromadné dopravy, možnost parkovat poblíž objektu.

Návštěvník vnímá i okolí budovy a může jej odradit nevzhledné okolí. „*Okolní exteriéry, parky a zahrady tvoří nedílnou součást celkové nabídky řady památek i některých muzeí. Mnohé z nich promyšleně využívají výhod umístění svých objektů k vytvoření odpočinkových či relaxačních zón, které rozšiřují možnosti návštěvníkova aktivního prožitku*“ (Kesner, 2005, s. 223).

Důležitý je vstup do objektu. „*Označení muzea a kvalita vstupních prostor jsou jedním ze základů jeho marketingové komunikace*“ (Kesner, 2005, s. 220). Recepce a pokladna jsou klíčová místa z hlediska servisu pro návštěvníky. „*Všude tam, kde to stavební podmínky dovolují, by měla být provedena úprava a rekonstrukce vstupních prostor, směřující k vytvoření zázemí základních služeb (pokladna, informace, šatna, obchod). Okolní exteriéry, parky a zahrady tvoří nedílnou součást celkové nabídky řady památek i některých muzeí. Mnohé z nich promyšleně využívají výhod umístění svých objektů k vytvoření odpočin-*

*kových či relaxačních zón, které rozšiřují možnosti návštěvníkova aktivního prožitku“ (Kesner, 2005, s. 222).*

Problém může nastat, když je instituce v budově v nájmu, nebo se dělí se o prostory jinými organizacemi a nemá tak velký vliv nebo prostředky, aby mohla situaci změnit. V takové situaci je mnoho kulturních institucí v České republice. Například sídlo zlínské Krajské galerie v Domě umění. I když jde z památkového hlediska o zajímavý objekt, je situovaný na kopci a hůře dostupný vzhledem k absenci zastávky MHD. Navíc budovu nespravuje sama galerie. V minulosti se objevily připomínky návštěvníků na chování vrátných, které vedení galerie nemohlo příliš ovlivnit, a instituce tak nevlastní vinou získává špatnou pověst, protože návštěvník neřeší, komu patří budova.

Ale situace může být z hlediska návštěvníka ještě horší. Může narazit nejen na nevrleho vrátného, ale dokonce na zamčené dveře nebo mříž. U některých objektů bývá vchod z bezpečnostních důvodů uzavřen, lidé se musí dovnitř dozvonit – je to bariéra, která potenciální zákazníky odrazuje. *„Za nevyhovující je rovněž třeba považovat praxi, kdy vstup do řady zejména menších muzeí či jejich poboček je celoročně (sezónně) uzamčen a návštěvník musí do muzea či památkového objektu zvonit. Jakkoliv takové opatření bývá zdůvodněno personálními podmínkami a zejména požadavky na bezpečnost exponátů, muzeum si tak vytváří zcela reálnou psychologickou bariéru mezi sebou a návštěvníkem doslova na samém prahu jeho návštěvy“ (Kesner, 2005, s. 221).*

Jedním z nejdůležitějších aspektů ovlivňujících návštěvnícké chování jsou interiéry muzeí a galerií. *„Celkový prožitek, který návštěvník v muzeu nebo památkovém objektu získává, je v nemalé míře vytvářen prostředím uvnitř muzea, jeho atmosférou, která může diváka pozitivně nebo negativně ovlivňovat“ (Kesner, 2005, s. 223).*

Kesner dále jmenuje několik zásad, které ovlivňují zajištění celkového komfortu návštěvníka muzea:

- přehledný orientační systém a značení,
- pokladna či recepce slouží nejen k prodeji vstupenek, ale i jako informační místo,
- dostatečná hladina světla a vhodný typ osvětlení,
- barevné řešení vnitřních prostor a jejich výzdoba,
- vnitřní komfort, místa k odpočinku.

Vhodný je tedy jednoduchý, přehledný a graficky nápaditě zpracovaný orientační systém značení, aby návštěvník nebloudil po budově. Velkou slabinou interiérů bývá nedostatek odpočinkových zón s místy k sezení (možnost se posadit a obdivovat exponáty) nebo kvalitní toalety. Vítaným zpestřením je možnost občerstvení, například formou muzejní kavárničky. Například Muzeum regionu Valašsko v zámku Kinských ve Valašském Meziříčí tímto způsobem nejen stylově řeší otázku občerstvení návštěvníků, ale zároveň nápaditě přibližuje tradici výroby kávy ve městě.

Velmi důležitým prvkem marketingového mixu, který slouží s distribucí služeb muzeí, je personál instituce, jeho vzhled a chování personálu. Zaměstnanec, který je v kontaktu s návštěvníky, by měl mít jmenovku s logem organizace. Měl by alespoň v základech ovládat nějaký cizí jazyk.

Je správné, že personál hlídá návštěvníky. Přesto je třeba to dělat s velkým citem, aby to hosty neodrazovalo. Dlouhodobou, nákladnou a náročnou prací celého týmu odborníků muzea může pokazit jedna nevrlá paní u vstupu, lidé si pak z muzea odnášejí špatný dojem.

Velmi specifickým problémem jsou děti v muzeu. S tím souvisí zřízení vhodných edukačních prostor, systematické vytváření interaktivních programů a publikací pro děti a mládež. Pro menší děti je ideální zřízení herny, která zábavnou formou zahrne naučné aspekty. Personál musí k dětem přistupovat citlivě. Je velmi snadné je odradit od další návštěvy už v útlém věku. Těžko pak budou hledat cestu zpět.

Někdy jdou muzea přímo za svými novými návštěvníky. Vychází vstříc potenciálním zákazníkům putovními výstavami, expozicemi i dalšími akcemi pořádanými na atraktivních místech mimo sídlo muzea. Ideální je, pokud takové aktivity přímo či nepřímo slouží k nalákání zájemců přímo do expozic muzea.

### 2.3.2 Časová dostupnost

Zásadní je také dimenze časová, která se promítá v otevírací době muzeí a načasování jejich akcí, jako jsou vernisáže, přednášky a podobně. Jakékoliv omezení otevírací doby vytváří bariéru. Například polední přestávky. Podíváme-li se na kulturní instituce ve Zlínském kraji, vidíme, že mnohde si to uvědomují. Muzeum regionu Valašsko ve Vsetíně a Valašském Meziříčí, Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně i některá další regionální muzea a galerie mají otevřeno bez polední pauzy. A i ve Zlínském kraji jsou instituce (na-

příklad Slovácké muzeum v Uherském Hradišti), které mají otevřeno každý den v týdnu (i v pondělí, které je obvyklým zavíracím dnem u většiny podobných institucí). Vítaným zpestřením může být ještě větší rozšíření otevírací doby některý den v týdnu nebo při vybraných akcích, například večerní prohlídky.

Proč brát takové ohledy na návštěvníka? Kupříkladu starší a hůře mobilní lidé mohou vyrazit do muzea, přijdou a bude zavřeno. A už vícekrát nepřijdou. Stejně jako mladí, kteří příště nepřijdou třeba z pohodlnosti a zvolí jinou volnočasovou aktivitu. Nebo turista, který přijde do muzea v 11 hodin a vstupenku si raději nekoupí, protože nechce v poledne prohlídku na hodinu přerušit.

## 2.4 Komunikační mix, propagace

Aby do muzea nebo jakékoliv jiné instituce lidé chodili, musejí o ní vědět. To je úkolem propagace, tedy souboru aktivit, pro které se v marketingu v současnosti používá spíše označení komunikační mix.

Podívejme se, jak komunikační mix s ohledem na specifické potřeby muzejních institucí rozděluje Johnová (Johnová, 2008):

- **reklama** zahrnuje všechny placené neosobní formy komunikace,
- **public relations** neboli publicita je v oblasti kultury a umění nezbytným předpokladem pro úspěšný marketing. Neziskovým organizacím dává možnost prezentovat své záměry s velmi nízkými náklady. V širším smyslu slova jde také o budování všech vztahů s veřejností,
- **sponzoring** bývá obvykle zahrnován do oblasti public relations, ale v oblasti kultury je pro svůj význam samostatným nástrojem,
- **podpora prodeje** v místě nabídky (mimořádné akce, dočasné slevy apod.) je dalším nástrojem propagačního mixu, který mohou použít i kulturní organizace,
- **přímý prodej** neboli direct marketing může být pro neziskové kulturní instituce také zajímavým a relativně levným nástrojem, mohou budovat a využívat své databáze a rozesílat informace a pozvánky e-mailem nebo klasickou poštou.

Nyní se podívejme na jednotlivé složky komunikačního mixu trochu blíže. Ovšem klasifikaci, kterou nabízí Johnová, ještě trochu rozšíříme. Pochopitelně u jednotlivých bodů vysvětlíme proč.

### 2.4.1 Reklama

Reklama je marketingový kanál vhodný pro komunikování omezeného množství informací velkému množství osob. V prostředí muzeí a galerií má stejnou úlohu jako v komerční sféře. Tedy slouží především ke zviditelnění organizace a jejích produktů – výstav, stálých expozic a mimořádných akcí.

Reklama je neosobní prezentace, komerční sdělení prostřednictvím médií. Při reklamní kampani využíváme tato základní média:

- **tištěnou reklamu**, jako jsou letáky, kalendáře, programové brožury, inzerce v periodickém a odborném tisku,
- **audiovizuální reklamu** v televizi nebo rozhlasu,
- **venkovní reklamu**, jako jsou plakáty, poutače, pouliční panely, fasády, velkoplošné billboardy, světelné tabule, prosvětlovací panely neboli citylighty, vozy městské dopravy nebo neonové nápisy,
- **mobilní reklamu**, tedy chodící nebo pojízdné reklamní poutače, balony nebo létající poutače,
- specifickou skupinou jsou nové technologie, **internet a sociální sítě**.

Důležité je, aby reklama nebyla nahodilou aktivitou, ale měla definovanou vazbu na ostatní prvky marketingového a komunikačního mixu. Musí vycházet z koncepční reklamní strategie, která má stanovený cíl, cílové skupiny, obsah kampaně, média, jejichž prostřednictvím bude kampaň realizována, předpokládanou reakci ze strany oslovených segmentů, daný rozpočet a časový harmonogram.

Specifikem kulturních institucí jsou aktivity spojené s vydáváním vlastních tiskovin. Může jít o populárně naučné nebo odborné publikace, periodické časopisy, katalogy k výstavám a další příležitostné tiskoviny. Na podobném principu fungují také internetové stránky orga-

nizace. Tyto materiály jednak upozorňují na organizaci a akce, které pořádá, avšak zároveň budují její image. Dostáváme se tedy na pomezí reklamy a public relations.

### 2.4.2 Webové stránky

Internet se v současnosti stává svébytným nástrojem propagace. Oslovuje širokou škálu potenciálních návštěvníků muzea a umožňuje s nimi pracovat různým způsobem. Kdo mohou být návštěvníci na našem webu?

- **Turisté** ze vzdálenějších míst, kteří se chystají na návštěvu kraje.
- **Mladá generace**, která muzea příliš nenavštěvuje, ale zajímá se o nové technologie a pracuje pravidelně s internetem. Internet se může stát prvním zdrojem informace o muzeu a může motivovat návštěvu.
- **Pravidelní návštěvníci** tady mohou získat aktuální informace.
- S webem pracují při studiu zdrojů **žáci a studenti, ale také novináři**.

Internet je dobrým propagačním nástrojem, ale sám vyžaduje cílenou podporu, zvláště uváděním odkazu na jiných stránkách, kde by se mohli objevit potenciální návštěvníci. A také důsledným uváděním webové adresy na všech výstupech muzea – od odborných publikací až po pozvánky a vstupenky.

Stránky je třeba pravidelně aktualizovat, protože jinak rychle zastarají. Na první stránce (home page) by měla být adresa instituce a kontakty (telefon, e-mail). Stránky musí být přehledné, umožňovat snadnou orientaci. Je žádoucí nabídnout uživateli možnost vložit e-mailovou adresu, aby mohl pravidelně dostávat informace. Vhodný je také interaktivní prvek, například diskuzní fórum. Potřebné jsou jazykové mutace webových stránek.

### 2.4.3 Publicita a práce s médii

V komunikačním mixu komerčních organizací bývá publicita zahrnuta do škatulky public relations. Dovolíme si ovšem tvrdit, že v neziskových a zvláště kulturních organizacích je vhodné se na tyto dvě formy komunikace zaměřit zvlášť. Svým významem totiž mnohdy převyšují klasickou reklamu. Pro kulturní instituce včetně muzeí je práce s masmédií mimořádně důležitá, a proto se jí věnujeme v samostatném bloku.

*„Publicita je definována jako neplacená forma marketingové komunikace. Tato definice může v některých případech platit pro neziskové kulturní organizace, a právě proto bude jednou z nejvyužívanějších a neúčinnějších forem marketingové komunikace těchto organizací“ (Johnová, 2008, s. 221).*

Vycházíme ze znalosti fungování masmédií, které přistupují velmi odlišně ke komunikaci s neziskovými kulturními organizacemi ve srovnání s komerčními subjekty. Nabízí se zde totiž cesta k výraznému zviditelnění instituce a jejích akcí za cenu velmi nízkých nákladů. Jednoduše řečeno, připraví-li muzeum nebo galerie zajímavý program, není těžké prosadit informaci o něm formou zprávy do masových médií, které ji zpravidla otisknou zdarma. Pokud obdobnou informaci bude chtít zveřejnit komerční firma, bude si muset zaplatit standardní inzerát. Další výhodou publicity je větší důvěryhodnost veřejných informačních kanálů oproti placené reklamě.

Uveďme si základní podmínky, které je třeba splnit, abychom při práci s masmédií byli úspěšní:

- Připravovat kvalitní a podrobné tiskové materiály.
- V případě skutečně výjimečných výstav či nových expozic uspořádat tiskovou konferenci a připravit materiály v podobě tzv. press kit (tisková zpráva s příloženými materiály, například obrazovou dokumentací a upomínkovými předměty - propiska, blok).
- U tiskové zprávy nevynechat kontaktní osobu a možnosti spojení.
- Dbát na dobrou stavbu a stylizaci zpráv, novináři často kvůli vytíženosti nebo zájmu materiál nejraději rovnou přetisknou s minimálními úpravami. Kvalitní materiál má větší šanci dostat se do médií.
- V případě zájmu novináře je ideální osobní pozvání a prohlídka s pověřeným pracovníkem, nejlépe autorem výstavy.
- Pro vytváření publicity jsou obrovskou příležitostí speciální akce – vánoční předvádění, koncerty, vydání zajímavé knihy, získání a stěhování mimořádného exponátu.



Pro přehlednost ještě uvedme základní typy médií. Komunikace s různými typy médií má totiž svá specifika, která je třeba reprezentovat:

- **Denní tisk** (MF Dnes, Právo, Lidové noviny, Hospodářské noviny, regionální deníky) přináší zpravidla stručné informace na omezeném prostoru bez místa pro detaily, klade důraz na aktuální zprávy, vyhledává silné lidské příběhy a zajímají ho rarity a rekordy. Regionální tisk bývá v daném místě často čtenější než celostátní tisk. Regionální noviny jsou zpravidla ochotnější zveřejňovat pozvánky, kulturní tipy i delší texty o dění v místní kultuře.
- **Agentury** (ČTK nebo Mediafax) zprostředkují informaci ostatním tištěným i audiovizuálním médiím a internetovým portálům. Pokud tedy zprávu zveřejní tisková agentura, je pravděpodobné, že se objeví alespoň v některém z klasických médií.
- **Odborná média** fungují v tištěné podobě i jako specializované weby. Máme zde jistotu, že oslovíme konkrétní cílovou skupinu, která se o danou problematiku zajímá. Uplatní se zde i podrobnější články a analýzy. Očekává se ale po odborné stránce dobrá úroveň textů.
- **Obecní a městské zpravodaje nebo lokální programové časopisy** otiskují programy a upoutávky. Jejich výhodou je, že je lidé uchovávají delší dobu a vrací se k nim.
- **Rádia** (Frekvence 1, Český rozhlas, Rádio Impuls, Evropa 2, regionální rádia) a **televize** (Nova, Prima, Česká televize) vyžadují jako rychlé médium jasné a stručné informace, čas pro reportáže a šoty je značně omezený. Kompetentní pracovník muzea musí být připravený s médii komunikovat a nesmí se nechat zaskočit dotazy.
- **Internetové zpravodajské portály** (mohou být celostátní i lokální) existují v širokém spektru. Mohou se zaměřovat na stručné pozvánky nebo naopak nabídnout téměř neomezený prostor včetně obrazových nebo zvukových příloh. V případě specializovaných portálů se nabízí efektivní oslovení určitých cílových skupin.

Pokud chceme dosáhnout úspěchu v komunikaci s médii, je třeba splnit několik základních předpokladů. Informovat novináře o akcích, které jsou skutečně zajímavé z jejich pohledu (nikoliv jen z našeho úhlu pohledu), poskytovat informace v kvalitním podání, ať už jde o

tiskovou zprávu nebo ústní projev, mít dobrou databázi kontaktů a udržovat s novináři dobré vztahy. Posledním jmenovaným aspektem se již dostáváme ke klasicky pojatému chápání public relations.

#### 2.4.4 Public relations

Public relations (dále jen PR) budují prestiž instituce, posilují důvěru a vytváří image organizace. PR napomáhají vzájemnému přizpůsobování vztahů mezi organizacemi a veřejností, ať už jde o veřejnost laickou nebo nějakým způsobem zainteresovanou (vědecká obec, zástupci zřizovatele).

*„Z hlediska PR jako komunikační funkce je podstatný i specifický způsob segmentace, rozlišující jednak běžné návštěvníky muzea, jednak specifické cílové a zájmové skupiny, jejichž příslušníci svým jednáním a postoji ovlivňují existenci muzea – k nim náleží zejména odborná veřejnost, média, politická reprezentace, představitelé podnikatelského a kulturního života obecně a v daném místě zvláště“ (Kesner, 2005, s. 236).*

Podstatou PR tedy není získat spokojeného návštěvníka, ale jde o vytvoření užší a trvalejší vazby k muzeu a ovlivnění chování žádoucím způsobem. Snad nejvýrazněji je to patrné v případě politických reprezentantů, ať už na úrovni obce, kraje nebo státu. Místní nebo krajské samosprávy jsou často zřizovateli těchto institucí a udržování dobrých vztahů je základem například pro vyjednávání o výši finanční podpory instituce. Jde tedy o zcela zásadní záležitost. I proto je nutné, aby v oblasti PR instituci zastupoval pracovník skutečně zkušený v této oblasti a je také důležité aktivní zapojení nejužšího vedení muzea do PR.

Kesner zdůrazňuje, že nejcennější je v této oblasti právě osobní iniciativa ředitele instituce. *„Výkon ředitelské funkce by se měl do budoucna zaměřovat na tyto aspekty stále více. I tato aktivita by však měla být více systematická, alespoň formálními opatřeními v podobě stručných zápisů o důležitých jednáních, přehledů oslovených politiků a sponzorů apod., aby se minimalizovalo riziko úplného přetrhání těchto vazeb v okamžiku odchodu stávajícího ředitele“ (Kesner, 2005, s. 237).*

Poznamenejme, že kulturní instituce mají obzvláště v menších a středních městech často významné postavení ve společenské struktuře, bývají určitými společenskými centry, a proto se jejich reprezentanti těší jisté míře společenské úcty. Pracovníci a vedení muzea

získávají pozici přirozených lokálních názorových vůdců. Tuto pozici je třeba budovat a udržovat, například účastí na jiných společenských a kulturních akcích ve městě, prostřednictvím besed na školách či v jiných vhodných institucích.

Takové aktivity vedou jednak k získání sympatií laické i zainteresované veřejnosti a zároveň (spolu s dalšími aspekty) vedou k budování image organizace. Muzea jsou často veřejností vnímána jako instituce schraňující sbírky a vystavující je v zaprášených vitrínách. *„Úkolem public relations je představit muzeum jako živé, atraktivní místo, které osloví moderního návštěvníka. Image se zaměřuje na vytváření důvěry u zákazníků, představuje tyto organizace v souvislostech a příbězích, které spojují minulost a současnost“* (Johnová, 2008, s. 222).

Součástí vytváření moderního image instituce jsou i další dimenze. Obraz muzea v očích veřejnosti ovlivňuje řada faktorů, ať už jde o chování personálu nebo vizuální identitu a styl organizace. Pro muzeum je stejně důležité jako komerční firmu vytvoření vlastní identity, která organizaci odliší od jiných muzeí a kulturních zařízení. Tato identita je dána zvláště povahou sbírek a zaměřením programů muzea.

*„Vnějškově je identita muzea či památky spoluvytvářena několika faktory (budova, „kultura“ muzea), ale klíčovým aspektem je jednotný vizuální (grafický) styl. Vlastní grafický manuál, definující vizuální styl muzea a způsob jeho uplatňování, není luxusem, za nějž někdy bývá považován, ale je důležitý i pro malé instituce lokálního významu“* (Kesner, 2005, s. 228). Schválený grafický styl by se měl uplatňovat na všech výstupech muzea, od letáků a plakátů, přes vizitky a propagační předměty, až po uniformy personálu a orientační značení v budově.

Některá muzea systematicky používají k budování povědomí o své existenci a o svých sbírkách aktivity mimo samotnou budovu muzea. Ať již v dotyčné lokalitě nebo mimo ni. Lze využít formu putovní výstavy, zápůjčky významného díla nebo části sbírky, přednášky a jinou osvětovou a odbornou činnost pracovníků muzea.

*„Muzea by měla klást důraz právě na to, aby každá z těchto akcí a forem aktivit byla plánována, připravována a realizována jako součást jednotného marketingového úsilí a aby kromě svého odborného nebo kulturního obsahu byla vnímána právě jako další příležitost*

*ke komunikaci identity a značky muzea a jeho propagaci. Výrazných výsledků zde lze dosáhnout s minimálními výdaji práce a prostředků“ (Kesner, 2005, s. 243-244).*

Specifickou oblastí je tzv. krizové PR. I muzea jsou vystaveny řadě událostí, které mohou vyvolávat negativní publicitu a nežádoucí reakce. Každá instituce proto potřebuje scénář, jak jednat v krizové situaci - jakýsi manuál pro výjimečné události. Je ho třeba nejen při požáru, povodni nebo krádeži uměleckých děl, ale například při některých situacích, k nimž může dojít ve vztahu k návštěvníkům – zranění, různé náhlé zdravotní komplikace, ale také řádění kapsářů, výtržnosti. *„Jelikož stěžejním zájmem by mělo být udržení dlouhodobého vztahu důvěry, podstatou řešení je otevřené zhodnocení a komunikování problému, přiznání vlastní spoluzodpovědnosti na dané situaci“ (Kesner, 2005, s. 237).*

#### **2.4.5 Sponzoring**

V prostředí neziskových kulturních organizací je sponzoring svébytným marketingovým nástrojem, i když z pohledu obecného marketingu je řazen do oblasti PR. Pro většinu kulturních organizací jde ovšem o elementární prvek jejich fungování, neboť je základním vedlejším zdrojem prostředků.

Sponzoring je obchodní transakce mezi rovnocennými subjekty, které vstupují do rovnocenného vztahu. Obě strany do něj něco investují a obě očekávají, že něco získají. Pro sponzorovanou instituci je to především zajištění jejího fungování případně konkrétních projektů. Pro sponzora může mít podpora kulturní instituce výrazný přínos při budování jeho image.

*„Sponzor očekává komerční přínos, kupuje si řadu výhod, zejména zvýšení známosti a popularity firmy, prestiž, renomé, změnu, vylepšení nebo udržení dobrého jména, image, značky. Sponzoring zprostředkovává hodnoty firmy prostřednictvím sponzorované organizace cílovým skupinám, může napomoci získání sympatií, důvěry veřejnosti nebo cílové skupiny, zajišťuje goodwill. Napomáhá obcházení komunikačních bariér, získávání kontaktů při různých neformálních akcích, upevňuje pozice a kvality vztahů, přispívá ke zvýšení frekvence kontaktů. V neposlední řadě motivuje i pracovníky v obou institucích. Zvyšuje prestiž zaměstnanců firmy, která sponzoruje společensky prospěšnou aktivitu, ale i prestiž sponzorovaného, protože se kvalifikoval jako vhodný pro sponzoring a to samo o sobě svědčí o jeho kvalitách“ (Johnová, 2008, s. 241).*

Z hlediska sponzora je tato forma spolupráce vhodná zvláště z dlouhodobého hlediska. Od sponzorství nelze očekávat rychlý přínos v podobě okamžitého zvýšení tržeb a zisků. Je to investice s dlouhodobou návratností, která vychází z vizí firmy a vytváří její obraz v očích veřejnosti. Ten se až posléze a v širším kontextu projeví zvýšením prestiže firemní značky a jejích výrobků.

#### **2.4.6 Podpora prodeje**

V komerční sféře je agresivní podpora prodeje prováděná formou slev a různých akcí výrazným trendem současnosti. V případě muzeí a galerií je podle Kesnera potřeba využívat tuto formu jen velmi opatrně, aby nedevalvovala jejich produkt v očích potenciálních návštěvníků.

V případě muzeí může být cílem podpory prodeje zvýšení návštěvnosti, přilákání určitého návštěvnického segmentu, zvýšení prodeje v muzejním obchodě nebo usměrnění zájmu návštěvníků na určité období.

*„K běžným a v našem prostředí rozšířeným formám podpory prodeje patří především slevy vstupného pro některé kategorie návštěvníků či dny volného vstupu. Jinou taktikou je poskytnutí určité „přidané hodnoty“, zpravidla ve formě nějakého dárkového předmětu nebo suvenýru“ (Kesner, 2005, s. 243).*

Zajímavou formou podpory prodeje jsou takzvané muzejní pasy nebo městské a regionální karty, které sdružují slevy od různých poskytovatelů na více míst nebo služeb.

#### **2.4.7 Přímý marketing**

Přímý marketing není mezi muzei v českých podmínkách příliš rozšířený, i když jde o vysoce efektivní způsob komunikace s veřejností. Cílem přímého marketingu je ovlivnit jednotlivě pokud možno co největší množství subjektů odpovídajících určitým segmentovým charakteristikám.

K výhodám přímého marketingu patří adresnost ve vztahu k definované cílové skupině, která je snadno dosažitelná pokud organizace disponuje kvalitní databází. Na rozdíl od reklamy umožňuje personalizovat sdělení podle dané skupiny nebo dokonce podle kon-

krétního adresáta. Zároveň napomáhá k udržování osobního vztahu se zákazníky, vyjadřuje zájem instituce o konkrétního zákazníka.

*„Pro praxi muzeí a kulturních organizací má největší význam přímý marketing pomocí pošty (tzv. direct mail) a elektronický (e-mail) marketing, naopak telemarketing (telefonické spojení s vybranými klienty) se i v zahraničních muzeích využívá velmi omezeně. Metod přímého marketingu využívají i některá česká muzea a kulturní organizace, především k zajištění informovanosti svých klientů o aktuální nabídce a programech“ (Kesner, 2005, s. 241).*

Databáze kontaktů sloužící k přímému marketingu obvykle vychází ze seznamů osob, které jsou například zvány na vernisáže a jiné akce. Přímý marketing ovšem předpokládá cílenou a systematickou práci, nikoli jen nahodilé pozvánky. *„Postupné budování a rozšiřování tohoto seznamu je stěžejním předpokladem účinného přímého marketingu a je třeba přiznat, že je pracné a zdlouhavé, zejména pokud si muzeum přeje oslovit takový segment potenciálních návštěvníků, který je ve stávajícím seznamu zastoupen jen minimálně“ (Kesner, 2005, s. 242).*

### 3 METODOLOGIE A HYPOTÉZY

Úspěšný rozvoj muzea nebo galerie je možný pouze na základě co nejdůležitějšího poznání reálných i potenciálních návštěvníků a jejich potřeb. Charakteristiky návštěvníků a jejich potřeby jsou u různých skupin odlišné. *„Někteří přicházejí sami, jiní s rodinou, přáteli nebo turistickým zájezdem. Někdo hledá konkrétní exponáty, o nichž předtím nastudoval všechny dostupné informace, jiný prochází sály ve směru šipek vycházkovým krokem a pozoruje vše bez rozdílu, vitríny a obrazy se stejným zaujetím, jako výkladní skříně na pěší zóně“* (Johnová, 2008, s. 102).

Muzea potřebují vědět nejen to, kdo a jací jsou jejich zákazníci, ale především, co od návštěvy instituce očekávají. *„Jen malá část muzeí a galerií se může chlubit světovou proslulostí svých exponátů (nebo alespoň jednoho exponátu). Ostatní se musí ptát, čím se odlišit od jiných nabídek, jaké programy nebo aktivity jsou dostatečně atraktivní, aby kvůli nim zákazník přišel“* (Johnová, 2008, s. 102).

K tomu jim pomáhá marketingový výzkum. Ten hraje hlavní roli při porozumění postojům zákazníka a v předpovídání jeho chování. *„Hodnota marketingového výzkumu spočívá ve sběru správně zvolených informací, které umožní vedení organizace dělat kvalifikovaná rozhodnutí na podporu strategických cílů“* (Johnová, 2008, s. 102-103).

Cílem marketingového výzkumu je určitý problém, například zvýšit spokojenost návštěvníků muzea, zjistit příčiny možné nespokojenosti nebo nezájmu, získat tipy na možná vylepšení služeb.

#### 3.1 Marketingový výzkum

V této práci bude využita sekundární analýza již dostupných shromážděných dat, jako jsou výroční zprávy, statistiky návštěvnosti nebo rozvojové koncepce zkoumané instituce. Na základě výsledků analýzy těchto údajů pak budou získána primární data formou průzkumu. Půjde jednak o kvalitativní průzkum formou rozhovorů s pracovníky vybraného muzea a zároveň o kvantitativní průzkum mezi návštěvníky této instituce.

Kvantitativní průzkum používá zejména dotazování pomocí dotazníků. Při vhodné volbě vzorku dotazovaných lze zobecňovat na celou cílovou populaci, v našem případě tedy na

populaci návštěvníků Slováckého muzea. V této práci průzkum sloužil především ke zjištění charakteristik a postojů návštěvníků této instituce.

### 3.2 Stanovení hypotéz, cíle práce

Při stanovování hypotéz tato práce používá jako východisko teze z oblasti teorie kultury a navazuje na řadu studií na toto téma, s nimiž začal v šedesátých letech 20. století francouzský sociolog Pierre Bourdieu. On i další na něj navazující výzkumníci dospěli k závěru, že publikum uměleckého muzea se rekrutuje především z lidí z vyšších společenských vrstev a vyššího vzdělání. Pro nižší vrstvy je muzeum nečitelné (Bourdieu, 1998).

Vyšší vzdělání se tu ukazuje jako rozhodující faktor, dalšími vlastnostmi, které jsou podle většiny analýz pro návštěvníky muzeí charakteristické, jsou vyšší příjmy a vyšší sociální status, větší podíl žen a často je také citován závěr, že mezi návštěvníky muzeí jsou zastoupeni hlavně starší občané.

Z uvedených tezí vychází první hypotéza diplomové práce. Tato hypotéza se zaměřuje na charakteristiku návštěvníků muzea.

**Hypotéza č. 1:** „Muzeum je vnímáno veřejností jako konzervativní instituce, proto její návštěvníky tvoří převážně starší generace s vyšším vzděláním. Spíše pak ženy než muži.“

Druhá hypotéza se zaměřuje na marketingové komunikace vybraného muzea. V daném případě, tedy v případě Slováckého muzea, se vzhledem k širokému záběru aktivit této instituce jeví jako problém nepříliš jasná profilace muzea.

**Hypotéza č. 2:** „Slovácké muzeum širokou škálou svých projektů do velké míry konkuruje samo sobě. Odlišný charakter těchto aktivit navíc způsobuje komunikační nevyhraněnost muzea.“

Jedním z cílů následující praktické části práce je poznat návštěvníka Slováckého muzea, jeho charakteristiky, postoje a potřeby. Dalším cílem je zmapovat marketingové komunikace Slováckého muzea, zvláště ve vztahu k trendům, které byly popsány v teoretické části. Rozbor marketingových komunikací muzea ve spojení s analýzou vlastností a potřeb návštěvníků by měl vést k odhalení slabých míst v marketingové komunikaci instituce.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SLOVÁCKÉHO MUZEA

Slovácké muzeum v Uherském Hradišti zaujímá v síti českých a moravských muzeí významné postavení, patří mezi nejvýraznější regionální muzea v České republice. Bylo založeno v roce 1914. Hlavním posláním muzea je činnost sbírkotvorná a péče o sbírky, činnost vědecko-výzkumná a metodická a činnost kulturně výchovná. Zájem tedy upoutává nejen svou historií či množstvím sbírkových předmětů, ale také svým zaměřením a výstupy směřovanými odborné i laické veřejnosti. Muzeum je zařazeno do řady národních a mezinárodních programů, v jejichž rámci plní například funkci Centra péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje a Centra lité medaile, plakety a drobné plastiky.

Slovácké muzeum není typicky vlastivědným zařízením. Již od svého vzniku se profilovalo etnografií a archeologií, později výtvarným uměním a historií. Působnost této organizace není omezena na Zlínský kraj, ale zasahuje celou národopisnou oblast Slovácko (tedy i část Jihomoravského kraje). Oblast regionu však dnes muzeum řadou svých aktivit výrazně přesahuje. Z původně malého kulturního zařízení, které vzniklo z obětavého úsilí a nadšení vlastenecky zaměřených nadšenců, vznikla profesionální a vysoce odborná instituce, která slouží veřejnosti v několika budovách v Uherském Hradišti i okolních městech.

### 4.1 Poslání organizace

Kulturní bohatství Zlínského kraje spočívá v jedinečném historickém dědictví živé i hmotné kultury pocházejícím z několika výrazných etnografických základů souvisejících s rozmanitostí přírodního prostředí. V teritoriálním rozsahu své působnosti, tedy národopisné oblasti Slovácko, Slovácké muzeum toto specifické kulturní prostředí odborně uchovává, moderně zužitkovává, otevírá novým pozitivním vlivům a na vzájemném průsečíku těchto snah vytváří nové kulturní hodnoty evropského formátu. K dosažení tohoto cíle používá instituce prostředky zejména ve smyslu zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy, a s jejich podporou získává, shromažďuje, trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává sbírky muzejní povahy, umožňuje jejich veřejné užívání, zkoumá prostředí, z něhož jsou předměty získávány a poskytuje služby výchovné a vzdělávací pro studijní i vědecké účely (Slovácké muzeum, 2011, [online]).

## 4.2 Základní cíle instituce

Výroční zpráva Slováckého muzea za rok 2010 definuje dva základní cíle organizace (Slovácké muzeum, 2011, [online]):

a) Odborné uchovávání kulturního dědictví na území národopisné oblasti Slovácko - sbírkotvorná činnost a péče o sbírky, budování knihovny se specializovaným knihovním fondem, provádění vědeckého výzkumu v oborech své působnosti (etnografie, archeologie, historie, dějiny umění), metodická činnost, správa vybraných památkově chráněných objektů a podobně.

b) Citlivé využívání kulturních statků a hodnot k plnohodnotnému životu občanů kraje a k rozvoji cestovního ruchu na území kraje. Například prezentace sbírkových předmětů prostřednictvím stálých expozic a výstav, vlastní publikační a přednášková činnost a další kulturně výchovné aktivity určené pro nejširší veřejnost se zvláštním zřetelem na děti, mládež, seniory a občany se zdravotním postižením, vydávání a veřejné šíření periodických a neperiodických publikací a propagačních materiálů, pořádání odborných konferencí, symposií a seminářů, kulturních a vzdělávacích programů pro odbornou i laickou veřejnost.

## 4.3 Profilace muzea

Slovácké muzeum nikdy nebylo typicky vlastivědným muzeem v tradičním podání. Typ vlastivědných muzejních institucí ideově vychází z doby emancipace české společnosti, vědy a kultury v 19. století. Návštěvník v takovém muzeu nachází tematicky širokou škálu expozic od minerálů, přes hmyz a vycpaná zvířata až po historii vztahující se k danému místu nebo regionu. V českých podmínkách je tento druh institucí dosud široce rozšířen. Takové muzeum ovšem nemá zcela jasnou tvář, těžko se zařazuje a vyhraňuje vůči návštěvníkovi. Muzeum v Uherském Hradišti se již od svého vzniku snaží jít jinou cestou, cestou profilace.

Už název instituce evokuje úzkou vazbu na národopisnou oblast Slovácko. Hlavní profilací je tedy národopis. Nejde ale jen o to, že Slovácké muzeum nabízí patrně nejrozsáhlejší národopisnou expozici v České republice. Záběr je daleko širší a vychází z Koncepce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu České republiky, na jejímž vzniku se pracovníci muzea významně podíleli. Slovácké muzeum je vedle Masarykovy univerzity v Brně zřejmě

nejrespektovanější institucí, která se problematice věnuje. Poskytuje v této oblasti i určité odborné služby pro instituce z celé republiky. Konkrétně jde například o etnografické výzkumy pro ministerstvo kultury financované formou státních grantů.

Muzeum navíc získalo statut Centra péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje a ve zřizovací listině byla rozšířena působnost na ostatní národopisné oblasti kraje, tedy Hanou a Valašsko. Statut zahrnující celý Zlínský kraj umožňuje například lepší dostupnost grantů na výzkumné projekty.

Druhou základní profilací muzea je archeologie. Je to logické, muzeum totiž působí v oblasti, která je velmi bohatá na archeologické památky. Jak říká s nadsázkou ředitel muzea PhDr. Ivo Frolec, kdekoliv se kopne, objeví se v zemi nějaký zajímavý nález. Bez archeologických výzkumů se tedy v oblasti středního Pomoraví neobejde prakticky žádná stavební činnost. Úrodné nížiny kolem řeky Moravy lákaly člověka už od pravěku, zvláště cenné jsou ale zdejší nálezy z období raného slovanského osídlení a z éry Velké Moravy. Právě v okolí Uherského Hradiště se nacházelo hlavní ekonomické a politické centrum tohoto státního útvaru.

V roce 2010 byla dokončena rekonstrukce Památníku Velké Moravy, který stojí na základech velkomoravského kostela. Muzeum zde vytvořilo návštěvnícky atraktivní moderní expozici věnovanou tomuto historickému období, ale tím jeho ambice zdaleka nekončí. Existuje už studie na přístavbu ke stávajícímu památníku. Pokud se podaří muzeu získat prostředky, mohla by vyrůst už v nejbližších letech.

Památník Velké Moravy má podle ředitele Frolce obrovskou nevýhodu, že do stálé expozice tohoto typu se i největší nadšenci vrátí maximálně dvakrát ročně, někomu stačí návštěva jednou za pět let a jiným jenom jednou za život. Muzeum má ale pochopitelně zájem na tom, aby se lidé vraceli co nejvíc. Proto se snaží expozici oživovat doplňkovými programy, aby návštěvníky nalákala.

Kromě toho je ale podle ředitele muzea potřeba nových výstavních sálů, kde by byly prezentovány výsledky současných výzkumů, kterých je nepřeborné množství. Prostor pro prezentaci ale chybí. A nejen Slováckému muzeu. Moravské zemské muzeum v Brně nebo Česká akademie věd je na tom podobně. Proto vznikl projekt Archeologického centra Velké Moravy a středního Pomoraví. V něm by instituce z celé republiky mohly prezentovat zajímavé archeologické výzkumy. Byly by zde nejen výstavní sály, ale také zázemí pro

archeology s odbornou specializovanou knihovnou a konzervační dílnou. Marketingovým jazykem můžeme říci, že vedení Slováckého muzea našlo mezeru na trhu.

Třetí oblastí, na kterou se muzeum v Uherském Hradišti zaměřuje, je výtvarné umění. Tato profílace už ovšem není tak výrazná jako dvě předchozí. Na výtvarné umění se zaměřuje Galerie Slováckého muzea, která sídlí mimo hlavní budovu instituce. V této oblasti se muzeum věnuje zvláště vytváření sbírek a prezentaci významných umělců z regionu a širšího okolí. V rámci portfolia kulturních institucí zřizovaných Zlínským krajem Galerie Slováckého muzea svou činností doplňuje aktivity Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně. Ta je zacílena na umění s nadregionálním přesahem a více zohledňuje současné trendy umělecké tvorby.

#### 4.4 Objekty muzea

Hlavní budova ve Smetanových sadech v Uherském Hradišti (kulturní památka – majetek Zlínského kraje) je věnována stálé etnografické expozici Slovácko a národopisným, archeologickým a historickým výstavám. V Galerii Slováckého muzea v Otakarově ulici v Uherském Hradišti (kulturní památka – majetek Zlínského kraje) se návštěvníci seznamují s výtvarným uměním jihovýchodní Moravy, ale také s díly významných autorů z celé České republiky i zahraničí.

V Uherském Hradišti má Slovácké muzeum ještě další dvě budovy, které ale neslouží k výstavní činnosti. Jednak je to konzervační a restaurátorské pracoviště na Hradební ulici (majetek Zlínského kraje) a pak archeologické pracoviště s přednáškovým centrem, fotoateliérem a depozitáři v areálu bývalých kasáren Uherské Hradiště (majetek Zlínského kraje).

Další budovy Slováckého muzea se nachází mimo území města Uherské Hradiště. V Památníku Velké Moravy ve Starém Městě (národní kulturní památka – majetek Zlínského kraje) se nachází expozice dokumentující významnou část dějin naší země – první slovan- ský státní útvar na území Moravy, Čech a Slovenska. Ve dvou zemědělských usedlostech, památkách lidového stavitelství v obci Topolná (Topolná č. p. 90 a 93, obě kulturní památky v majetku Zlínského kraje), lze zhlédnout expozici lidového bydlení a kovářství. Expozici Leteckého muzea Kunovice tvoří 22 historických letadel a jeden vrtulník (majetek města Kunovice a Aeroklubu Kunovice).

Obrázek č. 2: Nejvýznamnější objekty Slováckého muzea



Hlavní budova ve Smetanových sadech



Galerie Slováckého muzea na Otakarově ulici



Památník Velké Moravy ve Starém Městě



Letecké muzeum v Kunovicích

Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Muzeum ještě spravuje další objekty v majetku Zlínského kraje, které však nemají charakter budov. Ve čtyřech archeologických lokalitách v Uherském Hradišti, Starém Městě, Modré u Velehradu a u Osvětiman, které jsou vyhlášeny národními kulturními památkami, je možno si prohlédnout rekonstruované základy velkomoravských chrámových staveb.

Slovácké muzeum využívá k expozičním účelům i objekty ve správě jiných subjektů. Jde o Státní zámek Buchlovice (majetek Národního památkového ústavu), Archeoskanzen Modrá (majetek obce Modrá) a novinku, která vznikla v roce 2010 - Muzeum lidových pálenic. Tato budova je majetkem obce Vlčnov, expozice je ve vlastnictví Zlínského kraje.

## 4.5 Právní postavení organizace

Slovácké muzeum má na základě zřizovací listiny od 1. ledna 2003 právní formu příspěvkové organizace zřizované Zlínským krajem. V případě potřeby je zřizovací listina upravována, takže činnosti kulturní instituce jsou dnes plně v souladu s obsahem zřizovací listiny a rovněž naplňují předmět její hlavní činnosti. V roce 2010 dal Zlínský kraj na činnost Slováckého muzea ze svého rozpočtu 18 444 000 Kč.

Kraj je zřizovatelem čtyř muzeí, které měly před vznikem vyšších územně-samosprávných celků okresní působnost. Kromě Slováckého muzea v Uherském Hradišti je to Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, Muzeum regionu Valašsko se sídlem ve Vsetíně a Muzeum Kroměřížska v Kroměříži. Kromě muzeí Zlínský kraj zřizuje další tři kulturní instituce. Krajskou galerii výtvarného umění ve Zlíně, Krajskou knihovnu Františka Bartoše ve Zlíně, Hvězdárnu Valašské Meziříčí a spolu se Statutárním městem Zlín Filharmonii Bohuslava Martinů ve Zlíně.

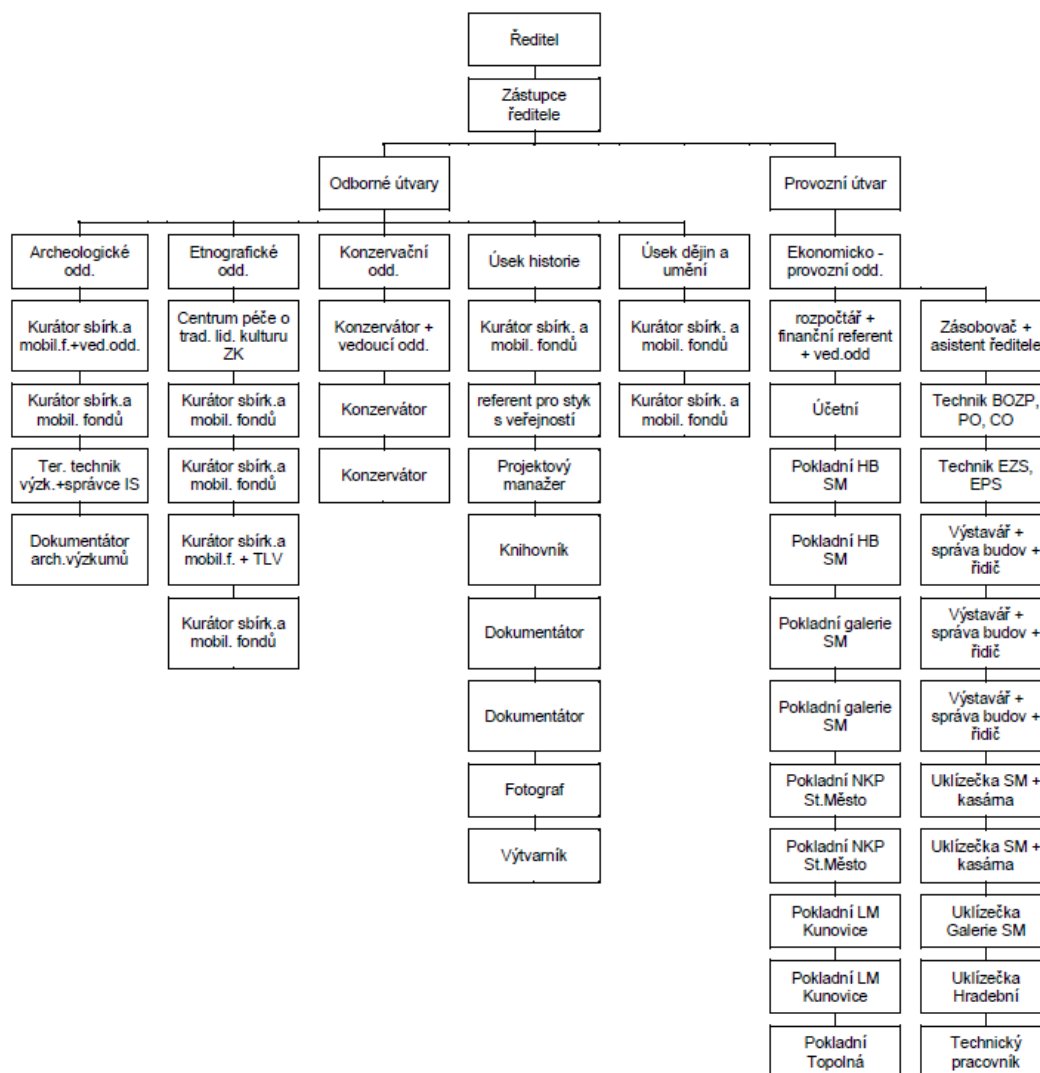
V sektoru muzeí tak má jednoznačně nejsilnější slovo v regionu jako zřizovatel právě Zlínský kraj. Na území kraje dále působí dvě významná muzea zřizovaná státem. Je to muzeum J. A. Komenského v Uherském Brodě a Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. Dále v kraji existuje několik městských muzeí, v nejvýraznějším patří například muzeum v Holešově nebo Valašských Kloboukách.

## 4.6 Organizační členění

V čele Slováckého muzea stojí ředitel, který nese zodpovědnost za provoz a činnosti organizace. Ředitele kulturních institucí zřizovaných Zlínským krajem jmenuje a odvolává Rada Zlínského kraje. Uherskohradištské muzeum od roku 1991 vede PhDr. Ivo Frolec.

Slovácké muzeum se dělí na šest oddělení. V současné době má instituce 48 zaměstnanců, včetně zástupu za rodičovskou dovolenou.

Obrázek č. 3: Organizační schéma Slováckého muzea v Uherském Hradišti



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

## 4.7 Rozvojové plány muzea

V roce 2010 a v prvním čtvrtletí roku 2011 se Slováckému muzeu podařilo dokončit několik významných projektů. Byla to především rekonstrukce Památníku Velké Moravy a výstavba nové multimediální expozice věnované Velké Moravě. Podařilo se také vybudovat unikátní Muzeum lidových pálenic ve Vlčnově. Třetím velkým počinem bylo zprovoznění zázemí Centra péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje s předváděcím centrem, expozicí a výběrovou prodejnou předmětů lidové rukodělné výroby a řemesel. Všechny objekty muzea byly upraveny na bezbariérové, včetně vybudování ramp a výtahů.



V podobně intenzivním rozvoji chce muzeum pokračovat i v budoucnu. Rozvojové priority jsou dvě. Muzeum plánuje přístavbu Památníku Velké Moravy, v níž se počítá se zřízením Archeologického centra Velké Moravy a středního Pomoraví. Tento projekt je ve fázi studie a přípravy investičního záměru. Podrobněji je popsán výše v bloku věnovanému profilaci instituce.

Druhou prioritou je zřízení nové moderní stálé národopisné expozice Slovácko v hlavní budově muzea, včetně jejího vybavení multimediální technikou. Expozici Slovácko považuje vedení muzea za největší slabinu instituce. V roce 1971, kdy byla vybudována, šlo o velmi nadčasovou a moderně řešenou expozici. Proto bude její základní myšlenka zachována. Pojetí výstavy už ale dnešním trendům nevyhovuje. Potřebná je také oprava technického zázemí expozice, jako je elektroinstalace, zateplení nebo střecha. Rekonstrukce by měla začít nejpozději v roce 2012, se slavnostním otevřením se počítá ke 100. výročí založení muzea v roce 1914. Předpokládané náklady jsou 20 milionů Kč.

Pozoruhodným spojením veřejné a komerční sféry je projekt Rochus. Jde o řešení rozsáhlého prostoru mezi uherskohradištskou městskou částí Mařatice a kaplí svatého Rocha. Tento prostor je výhodně situovaný ve vinařské oblasti na návrší na severovýchodním okraji města. Do projektu se kromě Slováckého muzea zapojí také město Uherské Hradiště a několik soukromých subjektů v čele s holdingem Synot. Projekt zahrnuje nejen aktivity kulturní, ale také sportovní nebo přírodovědné. Celkové předpokládané náklady jsou kolem 500 milionů Kč.

Součástí areálu Rochus bude skanzen lidové architektury a muzeum vinařství. To jsou aktivity, které v rámci řešení projektu spadají do kompetence Slováckého muzea. Jak přiznává ředitel muzea PhDr. Ivo Frolec, realizace celého záměru je během na dlouhou trať. Ostatně podobná muzea v přírodě jsou vždy dlouhodobým projektem a budují se i padesát let. Ředitel muzea Frolec ale zdůrazňuje, že Rochus nezůstane jen na papíře. Projekt začíná nabývat konkrétní podobu. Pracovníci muzea už rozebrali jeden kvalitní objekt lidového stavitelství – stodolu v Břestku – a ještě letos na podzim po schválení územního plánu ji chtějí přestěhovat do areálu jako první vlašťovku.

## 4.8 Uherské Hradiště – město kultury

Pro tuto analýzu je důležité zmínit, že Uherské Hradiště je zajímavým fenoménem z hlediska kulturního a společenského života. Město s 26 tisíci obyvateli má vlastní a velmi dobře fungující divadlo, působí tu muzeum s několika budovami a pobočkami, Střední uměleckoprůmyslová škola, velmi aktivní je zdejší Klub kultury, knihovna Bedřicha Beneše Buchlovana nebo Městská kina. Koná se zde festival Letní filmová škola, který je počtem uváděných filmů a doprovodných programů nejrozsáhlejší filmovou přehlídkou v České republice.

Ve městě a okolí navíc působí nespočet občanských sdružení a spolků, které se věnují kulturním aktivitám. Kulturní život nachází pochopení a podporu nejen u městské reprezentace, ale také u soukromého sektoru. Holding Synot, který ve městě sídlí, patří mezi českými firmami k vůbec největším podporovatelům kultury. Výrazně se také angažuje v kulturním životě přímo v Uherském Hradišti.

Kořeny této pozoruhodné konstelace lze hledat v 17. století, kdy do města přišli Jezuité. Českými obrozenci zatracovaný církevní řád položil základy vzdělanosti a kultury města. Postavil rozsáhlý komplex budov, jehož součástí bylo i gymnázium nebo divadelní sál. „Celá staletí bylo hradbami opevněné Uherské Hradiště pevností chránící zemské i státní hranice. Duchovní hodnoty sem přineslo v barokní době Tovaryšstvo Ježíšovo. Působení jezuitů ve městě v letech 1644 až 1773 položilo základy bohatému kulturnímu životu města“ (Uherské Hradiště, 2010, [online]).

Slovácké muzeum je jednou z nejdůležitějších součástí tohoto kulturně-společenského konglomerátu. Místní neberou ohled na to, kdo je zřizovatelem institucí. Ostatně je pravda, že muzeum slouží především lidem z Hradiště. Proto ho vnímají jako „naše“ muzeum. To se promítá i do úzké spolupráce s městským úřadem. Ředitel muzea PhDr. Ivo Frolec je ostatně v devítičlenné městské radě, která řídí uherskohradištskou radnici. Pracovníci muzea jsou ale zastoupeni i v městské kulturní komisi, participují na projektech města.

Příkladem této spolupráce je expozice Historie královského města Uherské Hradiště, kterou město plánuje zřídit v nyní rekonstruované budově bývalé jezuitské koleje (budova je jednou z historických dominant hlavního Masarykova náměstí v Uherském Hradišti). Nikdo nepřemýšlel o tom, že by tuto stálou expozici připravil a odborně vedl někdo jiný, než Slovácké muzeum.

## 5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU MUZEA

Teoretická část práce definovala marketing muzeí a kulturních institucí v obecné rovině a na základě literatury formulovala klasifikaci marketingových aktivit a nástrojů využívaných v muzeích a galeriích. Nyní tuto klasifikaci aplikujeme v rámci konkrétní případové studie věnované Slováckému muzeu v Uherském Hradišti.

### 5.1 Produkt

Produkt instituce muzejní povahy je velmi specifický. Svým zákazníkům muzeem nabízí především poučení a zážitky, tedy statky nehmotné. Prodej publikací nebo upomínkových předmětů tvoří jen okrajovou část produktové škály. Vzhledem k nehmotné povaze není vždy snadné zařadit, zda je určitá aktivita součástí produktu nebo PR. Někdy se tyto kategorie prolínají. Slovácké muzeum nabízí svým zákazníkům ze sféry laické i odborné poměrně široké portfolio produktů a služeb.

#### 5.1.1 Muzejní sbírky

Sbírkotvorná činnost a péče o sbírkové fondy je už z definice zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy jednou z hlavních náplní činnosti každého muzea. Celkový počet sbírkových předmětů Slováckého muzea je 356 845 kusů (stav k 31. 12. 2010), z toho 37 170 z oblasti etnografie, 290 256 archeologie, 22 040 historie a 7 379 dějin umění. Během roku 2010 muzeum získalo 1187 sbírkových předmětů.

Sbírky muzea jako takové nelze chápat přímo jako finální produkt, který muzeum nabízí zákazníkovi. Nicméně z širšího hlediska jde o produkt, kterým muzeum přispívá do fondu kulturního dědictví společnosti. Tento fond kulturního dědictví se k zákazníkům dostává především prostřednictvím periodických výstav a stálých expozic. A to nejen v místě dané organizace. V roce 2010 Slovácké muzeum jiným subjektům zapůjčilo pro výstavní účely 781 kusů sbírkových předmětů, od jiných organizací si naopak vypůjčilo k výstavním účelům 926 sbírkových předmětů.

Nejde ale jen o uchovávání a prezentaci sbírkových fondů. Muzeum o ně musí pečovat, konzervovat a restaurovat. V roce 2010 bylo v rámci specializovaného pracoviště Slováckého muzea konzervováno celkem 855 kusů sbírkových předmětů, z toho 536 z oblasti etnografie, 139 archeologie, 162 historie a 18 umění.

### 5.1.2 Výstavy, přednášky a další akce

Pro oblast působení směrem k laické veřejnosti používají muzejníci označení kulturně vzdělávací činnost. Zahrnuje nejviditelnější část jejich práce, tedy stálé expozice, periodické výstavy, přednášky, besedy, speciální prohlídky a podobně. Z marketingového hlediska jde o charakteristický typ produktu muzejní instituce.

V roce 2010 Slovácké muzeum spravovalo celkem 11 stálých expozic přístupných veřejnosti. Slovácko (hlavní budova), Umění jihovýchodní Moravy (Galerie Slováckého muzea), Letecké muzeum Kunovice, Lidové bydlení (Topolná č. p. 90), Lidové bydlení (Topolná č. p. 93), Vesnické kovářství (Topolná č. p. 90), Velká Morava (Uherské Hradiště-Sady), Velká Morava (Staré Město-Špitálky), Velká Morava (Modrá u Velehradu), nově byla otevřena expozice v Památníku Velké Moravy (15. 1. 2010) a v Muzeu lidových pálenic ve Vlčnově (15. 5. 2010).

Během stejného roku muzeum uspořádalo 25 výstav, z toho 23 vlastních a 2 převzaté:

- **Hlavní budova Slováckého muzea:** Antika. Ke kořenům Evropy (26. 11. 2009 – 14. 3. 2010), Výsledky kurzu Vizovické pečivo (26. 3. – 2. 5. 2010), Jindřich Štreit - (Ab) normalizace (9. 4. – 30. 5. 2010), Pozdraveno budiž světlo – převzatá výstava (22. 4. – 6. 7. 2010), Československý filmový plakát 1959–1989 (16. 6. – 12. 9. 2010), Francouzská kinematografie v československém filmovém plakátu (25. 7. – 12. 9. 2010), Etiopie objektivem etnografa (9. 12. 2010 – 27. 3. 2011)
- **Galerie Slováckého muzea:** Za dobrodružstvím se Zdeňkem Burianem (15. 10. 2009 – 24. 1. 2010), Vladimír Židlický, fotografie (21. 1. – 21. 2. 2010), Ferdiš Duša, grafika (11. 2. – 18. 4. 2010), Vladimír Vašíček - Paleta žhavená sluncem jižní Moravy (11. 3 – 18. 5. 2010), Tomáš Vosolsobě, obrazy, kresby, grafika (13. 5. – 15. 8. 2010), Odtud jinam a zase zpátky, Vratislav Varmuža, keramika, grafika, Gabriela Varmužová-Nováková, kresby (1. 7. – 10. 10. 2010), Karel Bartošík. Kapesní stříbro (1. 7. – 3. 10. 2010), Jaroslav Kolář - Archeologie stroje (2. 9. – 31. 12. 2010), Zima s Josefem Ladou (4. 11. 2010 – 16. 1. 2011)
- **Památník Velké Moravy:** Na velkomoravském Veligradě (16. 12. 2010 – 31. 1. 2011)
- **Letecké muzeum Kunovice:** Spříznění s ptáky (13. 5. – 31. 10. 2010)

- **Výstavy mimo objekty muzea:** Tupesy - Alucast: Odlitky pro radost, krásu, potěšení i užitek (9. 9. – 10. 10. 2010), Státní zámek Buchlovice: Eduard Timko – fotografie Appetitus Naturae ... Chuť přírody - chuť přirozená (29. 5. - 30. 9. 2010), Kroměříž - Galerie Orlovna: Vladimír Židlický - fotografie (8. 6. – 12. 7. 2010), Velká nad Veličkou: Eva Minksová – vyšivačka (22. 7. -25. 7. 2010), Kunovice: Handrláci v Kunovicích (4. 11.- 31. 12. 2010), Střelecké terče (25. 5. - 4. 6. 2010), Křižovatky Evropy (4. 11. – 31. 12. 2010)

Dalším typem produktu, který Slováké muzeum nabízí, jsou přednášky pro veřejnost na různá témata související s činností instituce. V roce 2010 odborní pracovníci uskutečnili celkem 88 odborných přednášek pro 3 858 osob, z toho 436 dětí. Přednášek v objektech Slovákého muzea bylo celkem 12, navštívilo je 604 osob. Převažovaly přednášky mimo budovy instituce, těch bylo 76 a navštívilo je 3254 lidí, z toho 400 dětí. Doplnkovým produktem k výstavám a expozicím jsou odborné výklady. V roce 2010 jich bylo celkem 131 pro 4 287 osob, z toho 502 dětí.

Dostáváme se k produktu, který je velmi atraktivní jednak pro návštěvníky, ale zároveň i pro muzeum. Tím jsou doplňkové kulturní akce a programy. Takto lze do muzea návštěvníky, kteří by jinak nepřišli, tedy i oslovit hůře dostupné skupiny potenciálních návštěvníků, a zároveň jsou akce tohoto typu dobrým nástrojem publicity. Slovákému muzeu se v tomto ohledu daří připravovat divácky i mediálně atraktivní programy, o čemž svědčí jejich návštěvnost.

V roce 2010 muzeum uspořádalo 17 vlastních kulturních akcí a programů. Těchto akcí se zúčastnilo celkem 5 193 osob, z toho 2 246 dětí. Z hlediska návštěvnosti bylo nejúspěšnější velikonoční a vánoční předvádění výroby zvykoslovných předmětů. Během šesti rukodělných dnů se prezentovalo 22 výrobců. Jejich práci zhlédlo 2704 lidí, z toho 2 100 dětí.

Slováké muzeum se pravidelně zapojuje do doprovodného programu festivalu Letní filmová škola, ať už výstavami nebo jinými akcemi. Jednou z nich bylo v roce 2010 pásmo filmů nazvané UHA Retro. Projekce navštívilo 1534 lidí. Zájem byl i o předvánoční vystoupení sboru Svatý Pluk. Koncert nazvaný Rockové koledování u stromečku navštívilo 328 osob.

Obrázek č. 4: Kulturní programy muzea



Velikonoční předvádění zdobení vajíček



Noc s Mojslavem v Památníku Velké Moravy

Zdroj: Slováké muzeum v Uherském Hradišti

Nápaditou formou muzeum upozornilo na nově otevřený zrekonstruovaný Památník Velké Moravy. Uspořádalo tři noční prohlídky s tematickým kulturním programem nazvané Noc s Mojslavem. Cílem bylo co nejautentičtěji přiblížit atmosféru velkomoravských časů. Tyto noční prohlídky navštívilo 273 lidí, z toho 56 dětí.

Muzeum nezapomíná ani na specifickou skupinu návštěvníků, kterou jsou handicapovaní. Tvůrčí dílny, kterou organizace připravila pro nevidomé, se účastnilo 94 lidí.

Ve spolupráci s partnerskými institucemi bylo připraveno pět pořadů s návštěvností celkem 5650 osob. Tři z nich se konaly v rámci Slovákých slavností vína a otevřených památek a dvě v rámci prvního ročníku přehlídky Slovácko v tradici.

Významné postavení mají naučné programy, které muzeum pořádá pro školy nebo rodiče s dětmi. Odborná oddělení v roce 2010 připravila 60 speciálních tematických programů, kterých se zúčastnilo 1670 osob, z toho 1536 dětí a 134 dospělých (jednalo se například o programy k výstavě Antika – Ke kořenům Evropy, interaktivní akce k výstavě Josefa Lady nebo programy ke Dnům evropského dědictví).

Kromě speciálních programů u příležitosti výstav či jiných akcí muzeum pořádá pravidelné programy pro školní děti. V roce 2010 se jich v Dětském centru v Galerii Slovákého muzea uskutečnilo 12 za účasti 783 dětí a 59 dospělých. Další dvě akce pro 53 dětí a čtyři učitele se konaly v hlavní budově muzea.

### 5.1.3 Publikace a upomínkové předměty

Ediční a publikační činnost se opět pohybuje z marketingového pohledu na pomezí PR. Ovšem kromě toho, že formuje image muzea, je jejím výsledkem produkce knih a dalších materiálů, které muzeum nabízí a prodává.

Slovácké muzeum připravilo a vydalo v roce 2010 osm publikací. Zde je jejich souhrn: společenskovědní sborník Slovácko 2009; Studie Slováckého muzea 14: Tělo jako kulturní fenomén - já nejsem dřevo, jsem duch a tělo; Studie Slováckého muzea 15: Agrární strana a její zájmové, družstevní a peněžní organizace; Všeho dokvasu; Muzeum lidových pálenic Vlčnov - rukověť návštěvníka; UÁÁÁ - československý filmový plakát (katalog k výstavě v rámci Letní filmové školy); Lidové stavby známé, neznámé. III Vsetínsko; dotisk Průvodce Leteckým muzeem Kunovice.

Přímo v muzejních objektech nebo v e-shopu na webu [www.slovackemuzeum.cz](http://www.slovackemuzeum.cz) je možné zakoupit desítky publikací, které se týkají oblastí zájmu Slováckého muzea. A zdaleka nejde jen o materiály vydané touto organizací.

Obrázky č. 5: Vybrané publikace Slováckého muzea



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Zajímavým produktem je multimediální dvojjazyčné CD v češtině a angličtině nazvané Velká Morava. Představuje veřejnosti jednu z nejvýznamnějších velkomoravských lokalit Veligrad. Seznamuje s archeologickými výzkumy Velké Moravy v oblasti dnešního Starého Města a Uherského Hradiště, s možnou podobou a životem zdejšího mocenského centra

v 9. století. Obsahuje dějiny Velké Moravy, představuje velkomoravskou společnost, náboženství, architekturu, řemesla a výrobu, obchod, obživu i vojsko. Je doplněno počítačovými rekonstrukcemi například velkomoravských kostelů, sídlištních areálů, typů opevnění i zbraní.

Podstatně horší (než u publikací) je nabídka upomínkových předmětů Slováckého muzea. V e-shopu na webu muzea lze zakoupit kopie tří artefaktů z velkomoravské doby. Je to křížek s rytinou Krista a řeckým nápisem, jeho originál byla nalezen v lokalitě Sady na katastru Uherského Hradiště (tuto památku spravuje Slovácké muzeum). Pak menší křížek také zdobený rytinou Krista oděného v tunice. Olovený originál byl nalezen při archeologickém výzkumu v Uherském Hradišti a datován do 9. století. Třetím velkomoravským artefaktem je zvětšená kopie velkomoravské plakety s vyobrazením sokolníka. Pochází z lokality Staré Město. Dále muzeum nabízí šest druhů designem poněkud zastaralých magnetek s motivy letadel vystavených v kunovickém Leteckém muzeu.

Obrázek č. 6: Upomínkové předměty Slováckého muzea



Plaketa s vyobrazením sokolníka

Magnetka Leteckého muzea s letadlem L-29 Delfín

Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Nedostatek vlastních upomínkových předmětů ale Slovácké muzeum kompenzuje jinou formou. Jak již bylo zmíněno, funguje tato instituce zároveň jako Centrum péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje. A umí toho využít. V roce 2011 muzeum zřídilo ve své hlavní budově obchůdek, který se specializuje na tradiční moravské řemeslné a umělecké výrobky. Přináší to dvojí efekt – jednak to rozšiřuje atraktivním způsobem produktovou



nabídku instituce a zároveň to přináší profit samotným tvůrcům, kteří jinak nemají příliš mnoho příležitostí své výrobky prezentovat a prodat. Prospěch muzea se tu snoubí s jeho přínosem k uchování a rozvoji tradičního lidového umění a řemesel.

#### 5.1.4 Vědecko-výzkumné a metodické služby

Výše uvedené aktivity a produkty patří k tomu, co je na veřejnosti vidět nejvíce. Kromě toho ale poskytuje muzeum řadu jiných služeb, které mu jsou uloženy ze zákona nebo vyplývají z povahy instituce a jejího postavení v životě lokálního společenství či vědecké obce.

Jen během roku 2010 Slovácké muzeum řešilo 20 vlastních výzkumných úkolů především z oblasti etnografie, archeologie a historie. Odborní muzejní pracovníci tady fungují na poli kumulace znalostí, které lze využít v další produkci muzea i jiných institucí.

Další službou organizace je odborný servis, který poskytuje externím badatelům a jiným subjektům. Jednotlivá odborná oddělení v roce 2010 spolupracovala či poskytovala metodickou pomoc 503 badatelům, institucím, obcím, skupinám či folklorním souborům. Odbornou knihovnu navštívilo 124 badatelů, kteří uskutečnili celkem 649 návštěv, 1878 výpůjček (z toho 604 absenčních, 1179 prezenčních a 95 formou meziknihovní výpůjční služby). Určitou službou odborné veřejnosti je také pořádání vědeckých konferencí, seminářů a symposií. V roce 2010 Slovácké muzeum uspořádalo tři odborné akce tohoto druhu.

Slovácké muzeum spolupracovalo se 17 zahraničními partnery, například institucemi s Polska, Slovenska nebo badateli z Chorvatska. Hradištské muzeum jim poskytovalo pomoc při přípravě výstav, publikací i různých projektů.

V rámci plnění vládního usnesení „Koncepce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu“ provádí každoročně Slovácké muzeum v Uherském Hradišti a jeho Centrum péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje pro Ministerstvo kultury ČR terénní výzkumy ve spolupráci s obdobně zaměřenými institucemi, jako je Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, Masarykovo muzeum v Hodoníně, Muzeum východních Čech v Hradci Králové, Muzeum Těšínska, Muzeum Vysočiny Třebíč nebo Muzeum hlavního města Prahy.

Těchto služeb laické i odborné veřejnosti je nemálo. V souvislosti s touto prací stojí za zmínku, že o odbornou pomoc při přípravě studentských seminárních, bakalářských a magisterských prací v roce 2010 požádalo 37 studentů. Pro závěrečnou ilustraci rozsahu

služeb muzea se snad ještě zmíníme o tom, že pro zájemce z řad veřejnosti muzeum zorganizovalo dlouhodobý kurz tradičních rukodělných technik zaměřený na výrobu vizovického pečiva.

### 5.1.5 Místo jako produkt

V souvislosti s marketingem kulturního dědictví byl v teoretické části zmíněn názor, že produktem muzejní instituce nabízeným návštěvníkovi může být také samotná budova formující prožitek návštěvníka. To do jisté míry platí i u expozic Slováckého muzea. Například návštěva barokního sídla Galerie Slováckého muzea, která v době svého vzniku sloužila jako městská zbrojnice, je zážitkem sama o sobě i bez vystavených exponátů. Totéž platí o Památníku Velké Moravy, kde lze obdivovat odkryté základy velkomoravského chrámu a archeologické nálezy, které navozují svou instalací pocit, že je badatelé právě objevili. To přináší návštěvníkovi autentický pocit, že tudy kráčely dějiny. V případě lidových staveb v Topolné jsou autentické budovy a jejich vybavení přímo základem expozice.

## 5.2 Cena za vstup a služby

Výše vstupného je důležitým nástrojem marketingu, protože ovlivňuje poptávku po muzeích a galeriích. Podnikatelská činnost neziskových příspěvkových organizací je však limitována zákonem a pravidly danými zřizovatelem. Ani Slovácké muzeum tedy nemůže zcela podle svého uvážení stanovit ceny za vstup a další služby. Cena ovšem není rozhodujícím ani jediným faktorem ovlivňujícím zákazníka. Cena vstupného navíc musí odrážet význam nabídky muzea i kupní sílu potenciálních návštěvníků.

Vstupné do expozic a na akce Slováckého muzea funguje na bázi cenové diferenciací formou takzvaného pozitivně diskriminačního vstupného. Vybrané cílové skupiny, jako děti, studenti, rodiny s dětmi, důchodci, invalidé, zainteresovaní odborníci nebo novináři, platí snížené vstupné nebo mají vstup zdarma.

Tyto zvýhodněné skupiny jsou definovány s ohledem sociálním a podle zájmů instituce. Vzdělávací funkce je zohledněna u dětí, studentů a rodin. Sociální zohlednění umožňuje návštěvu lidem s nižšími příjmy, jako jsou rodiny s dětmi, studenti, důchodci nebo invalidé. Propagační efekt muzeum očekává od vstupu zdarma pro novináře a odborníky. Vstup zdarma mají také děti do šesti let, osoby s průkazem ZTP nebo ZTP/P, průvodci cestovních kanceláří a pedagogický dozor u školních výprav.

Tabulka č. 1: Vstupné do jednotlivých objektů v roce 2011 (v Kč)

	dospělí	děti, studenti, důchodci	rodiny s dětmi
hlavní budova	40	20	70
hlavní budova (jen aktuální výstavy)	30	15	-
Galerie	40	20	70
Galerie (jen aktuální výstavy)	30	15	-
Památník Velké Moravy	50	30	80
Letecké muzeum	50	30	80
Muzeum lidových pálenic	40	20	70
lidové stavby Topolná	40	20	70

Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Muzeum nabízí za poplatek další doplňkové služby. Speciální ceny má stanoveno na výukové programy pro děti, tady se platí 10 Kč za jedno dítě. Za odborný výklad pro školy 50 Kč, pro mimoškolní skupiny 100 Kč. Za pořízení fotografického nebo video záznamu návštěvník zaplatí 50 Kč. V případě komerčního využití takového záznamu je stanoven poplatek od 2000 do 7000 Kč.

Příjmy má organizace i z pronájmu výstavních prostor a jejich příslušenství. Cena za pronájem se podle typu prostor pohybuje od 100 do 1200 Kč za hodinu. Muzeum nabízí i služby kopírování, skenování a vypalování dat ze svého archivu na CD. Zájemce může za poplatek získat i reprodukce sbírkových předmětů (600 Kč za černobílou, 1000 Kč za barevnou).

Specifickou odbornou službou je určování předmětů, posuzování kolekcí a konzultace (300 Kč za každou započatou hodinu) a práce na archeologických výzkumech (400 Kč za každou započatou hodinu práce odborného archeologa, 8 Kč za 1 km jízdného).

Řadu dalších služeb, jako je metodické poradenství, ovšem muzeum nabízí například neziskovým organizacím zdarma.

### 5.3 Distribuce

Slovácké muzeum nabízí své služby veřejnosti ve více objektech nacházejících se v různých částech Uherského Hradiště i v širším okolí města. Za uplynulých dvacet prošlo všechny budovy muzea více či méně rozsáhlými rekonstrukcemi (do jisté míry to byl důsledek povodní, které Uherské Hradiště postihly v roce 1997), jsou většinou moderně vybavené a bezbariérové.

#### 5.3.1 Hlavní budova

V roce 1929 zakoupilo město pro potřebu muzea budovu bývalého střeleckého městského spolku a pozdější restauraci Na Střelnici ve Smetanových sadech, postavenou v letech 1801 až 1803 na místě někdejší dřevěné střelnice. Po nezbytné rekonstrukci zde bylo muzeum nově otevřeno v srpnu 1931. Novou podobu budovy pro muzeum navrhl respektovaný brněnský funkcionalistický architekt Bohuslav Fuchs.

V budově sídlí stálá národopisná expozice Slovácko, stálá expozice věnovaná tradičním lidovým umělcům a návštěvníci zde najdou také Slováckou jizbu – výběrovou prodejnu tradičních rukodělných výrobků. V horním patře jsou prostory pro krátkodobé výstavy.

Obrázek č. 7: Recepce v hlavní budově a prodejna tradičních výrobků



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

V roce 2011 byla dokončena úprava vstupu včetně vybudování výtahu. Za vstupními prostory je recepce spojená s prodejem publikací a suvenýrů. U recepce se nachází muzejní klub, který slouží k besedám a během dne zároveň jako kavárna, kde si mohou návštěvníci odpočinout a občerstvit se. Prostory působí po rekonstrukci elegantně a čistě. Snad jen pro prvně přichozího návštěvníka může být další orientace v budově nepřehledná. Sály muzea jsou strohé ale elegantní, prostorné a vzdušné.

Hlavní budova muzea je situována na okraji městského centra v parku v blízkosti dalších kulturních objektů. Na muzeum navazuje klub Mír, opodál se nachází kino Hvězda. Hlavní trakt muzea je otočen směrem do parku a není příliš nápadný. Turisté tak mohou budovu hůře hledat, ale na druhou stranu navazující park s fontánkou představuje příjemné relaxační zázemí. V blízkosti je velké placené parkoviště u kina Hvězda, parkovat zdarma se dá u nedalekého zimního stadionu.

### 5.3.2 Galerie Slováckého muzea

*„Budova bývalé vojenské zbrojnice je dominantou dnešní Otakarovy ulice a přilehlého okolí. Barokní architektura interesantně zaplňuje prostor, kudy v minulosti vedlo opevnění města, a později byla obklopena další novodobou výstavbou. Svým vzhledem a polohou je přitažlivým místem pro setkání s výtvarným uměním“* (Slovácké muzeum, [online]).

Popis situování sídla Galerie Slováckého muzea na internetových stránkách muzea je výstižný. Umělecké sbírky jsou umístěny v historicky cenné růžovočervené v budově z roku 1723, která byla zásadní rekonstrukcí na přelomu padesátých a šedesátých let 20. století přizpůsobena potřebám galerie. Pro veřejnost byla otevřena 21. října 1962. *„Při druhé rekonstrukci (1990–1992) byl objekt přizpůsoben současným požadavkům galerijní praxe, přičemž interiér byl vybaven novými technickými prvky. Třetí rekonstrukce (1997–1998) byla nutností po povodních a stala se symbolem mimořádného úsilí o záchranu celého objektu“* (Slovácké muzeum, [online]). Při povodních v roce 1997 bylo sídlo galerie nejpoškozenější památkově chráněnou stavbou na Moravě.

Budova působí velmi dobře nejen zvenčí, ale i v interiérech. Jsou zde k dispozici velké i menší výstavní sály a mimo výstavní činnost jsou v prostorách galerie nebo na jejím nádvoří pořádány pravidelné kulturní programy (koncerty, módní přehlídky, divadelní představení). Architektonicky vynikají zvláště dva hlavní výstavní sály – v přízemí díky klunatému stropu a sloupům, které ho nesou, v prvním patře díky působivému trámovému stro-

pu. Činnost galerie je výrazně zaměřena na děti a mládež, a proto nechybí ani speciální prostory, kde se konají workshopy pro tuto návštěvnickou skupinu.

Příjemné posezení a relaxaci nabízí nádvoří galerie vyzdobené barokní kašnou a uměleckými artefakty. Publikace a upomínkové předměty lze zakoupit u pokladny. Uvaří vám tam i kávu nebo čaj. Větší možnosti občerstvení ale chybí. Jelikož je ale budova přímo v centru města, nachází se kavárny a restaurace v těsném okolí. Možnost placeného parkování je hned u objektu podél hradeb nebo na blízkém Mariánském náměstí a v přilehlých ulicích.

Obrázek č. 8: Interiér a nádvoří Galerie Slováckého muzea



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

### 5.3.3 Památník Velké Moravy

Do trojice nejvýznamnějších objektů muzea patří Památník Velké Moravy ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Byl vybudován nad základy hřbitovního kostela z 9. století. Ve velkomoravském období stavbu obklopovalo rozsáhlé pohřebiště, kde byli pohřbeni velkomoravští aristokraté s bohatou výbavou se zbraněmi a šperky, ale i lidé chudí, zemědělci a řemeslníci. Doposud zde bylo prozkoumáno přes 2000 hrobů. Některé z hrobů v blízkosti základů někdejšího kostela jsou zachovány na původních místech.

Výše uvedené informace vysvětlují specifické postavení této expozice, která je koncipována jako pietní památník, a proto je k jeho obsahu přistupovat citlivě. „*Je vytvářen prostor pro to, aby nadčasové kulturní a historické hodnoty této lokality byly specifickými muzejními metodami a postupy zpřístupněny nejširším vrstvám společnosti, zejména mladé gene-*

*raci, jako významný zdroj informací o prvním státním útvaru západních Slovanů – Velké Moravě a jeho vyspělé kultuře“ (Slovácké muzeum, [online]).*

Od svého otevření v roce 1969 neprošel objekt výraznější opravou a modernizací, proto v letech 2008 až 2009 proběhla generální rekonstrukce. Památník byl veřejnosti opět otevřen 16. ledna 2010. Oproti sezónnímu provozu před rekonstrukcí je nyní přístupný celoročně.

Obrázek č. 9: Interiér Památníku Velké Moravy



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Součástí rekonstrukce byla instalace moderní multimediální expozice, která odpovídá současným výstavním trendům a potřebám tuzemských i zahraničních návštěvníků. „*Nahradi-la již neaktuální a poněkud zastaralou expozici z roku 1985. Využívá dvou desítek figurín v životní velikosti k modelaci výjevů života a práce našich předků na velkomoravském hra-disku. Shlédneme zde repliky dobových oděvů, obuvi, vzácných šperků, pracovních nástrojů a dalších nálezů z archeologických výzkumů, jež ve Starém Městě probíhají již déle než století“ (Slovácké muzeum, [online]).* Nechybí zde prostorové modely kostelů a dalších velkomoravských staveb, videoprezentace na velkoplošné obrazovce nebo počítačové ani-mace na dotykových obrazovkách.

Celému prostoru dominují dokryté základy velkomoravského kostela a přilehlé pohřebiště, které názorně přibližuje metody práce archeologů. Vzhledem k autentičnosti artefaktů i svému modernímu interpretačnímu pojetí je expozice velmi působivá, což je u podobných objektů v České republice dosud spíše výjimka.

U pokladny v moderně řešených vstupních prostorách lze zakoupit i řadu publikací a upo-mínkových předmětů.

Památník Velké Moravy se nachází v sousedství rozestavěného kostela Svatého Ducha. Svou polohou nyní Památník možná působí trochu zastrčeně, v budoucnu ale má v této lokalitě u nového kostela vzniknout druhé centrum Starého Města.

Památník je snadno dostupný autem. Z hlavní ulice vedoucí směrem na Otrokovice k němu odbočuje ulice Jezuitská s parkovištěm přímo u areálu Památníku. Handicapem je větší vzdálenost od vlakového nádraží.

### 5.3.4 Další objekty muzea

K dalším významným objektům Slováckého muzea patří Letecké muzeum v Kunovicích, tomu ovšem bude v této práci věnován samostatný prostor později (viz str. 95). Proto širěji zmíníme ještě nové Muzeum lidových pálenic ve Vlčnově. Tato expozice ukazuje etnografy dosud nepříliš prezentovanou oblast moravské tradiční lidové kultury - podomáckou výrobu pálenek ve vesnickém prostředí.

Obrázek č. 10: Interiér Muzea lidových pálenic a exteriér stavení v Topolné



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Muzeum se nachází v citlivě opraveném původním stavení (za rekonstrukci objektu získala obec Vlčnov od Zlínského kraje ocenění Lidová stavba roku 2010). Bylo otevřeno 15. května 2010. Je v něm vystaveno kolem tří desítek kompletních destilačních přístrojů a jejich částí, velké množství dalších potřeb souvisejících s pálením, nádob, vinět a dokumentů.



*„Sbírka bude i v dalším období rozšiřována, exponáty doplňovány a obměňovány. Ve výstavních i venkovních prostorách muzea budou pro návštěvníky připravovány různé doplňkové tematické kulturní akce tak, aby se sem měl návštěvník důvod stále vracet“* (Slovácké muzeum, 2010, [online]).

Muzeum v přírodě, jak Slovácké muzeum označuje dvě lidové stavby v Topolné (10 km severovýchodně od Uherského Hradiště), zahrnuje obydlí s patrovou komorou, expozice kovářství, rybářství a praní prádla. V traktu dvora jsou chlévy a další stavby – stodoly, sušárna ovoce, udírna, včelín, vahadlová a roubená studna, polní kříž. Areál doplňuje sad starých odrůd ovocných stromů.

Muzeum navíc spravuje čtyři volně přístupné archeologické lokality. Dvě jsou v Uherském Hradišti, další v Modré a u Osvětiman na Uherskohradištsku. Obnovené základy velkomoravských kostelíků jsou zde zasazené do parkově upraveného okolí. Slouží k poučení i jako jakási pietní místa připomínající odkaz velkomoravské kultury.

### 5.3.1 Časová dostupnost

Dostupnost z hlediska časového je v případě instituce muzejního typu vyjádřena především jeho otevírací dobou. U Slováckého muzea se liší podle jednotlivých objektů především toho z hlediska, zda jde o objekty přístupné trvale nebo sezonně.

Trvale přístupnými objekty jsou hlavní budova ve Smetanových sadech, Galerie Slováckého muzea a Památník Velké Moravy ve Starém Městě. Sezonně (od začátku dubna do konce října) je otevřeno Letecké muzeum v Kunovicích a Muzeum lidových pálenic ve Vlčnově. Specifikem jsou lidové stavby v Topolné, ty se otevírají jen předem objednaným skupinám.

Oproti velké většině obdobných institucí je Slovácké muzeum výjimečné v tom, že jsou všechny objekty otevřeny každý den v týdnu. Tedy včetně pondělí, které jinde obvykle bývá zavíracím dnem. Naopak organizace zachovává půlhodinovou polední přestávku, od které jiné muzejní a galerijní instituce stále častěji ustupují.

Tabulka č. 2: Otevírací doba jednotlivých objektů Slováckého muzea

	sezona (duben - říjen)	mimo sezonu (listopad – březen)
hlavní budova, Galerie, Památník Velké Moravy	pondělí – neděle 9.00 – 12.00, 12.30 – 17.00	pondělí – neděle 9.00 – 12.00, 12.30 – 17.00
Letecké muzeum	pondělí - neděle 9.00 – 12.00, 12.30 – 17.00*	zavřeno
Muzeum lidových pálenic	pondělí – pátek 9.00 – 17.00 (jen předem objednané skupiny) sobota – neděle 13.00 – 18.00**	zavřeno
lidové stavby Topolná	pondělí – neděle (jen předem objednané skupiny)	pondělí – neděle (jen předem objednané skupiny)

\* V pondělí je Letecké muzeum otevřeno od 10.00.

\*\* V červenci a srpnu má muzeum ve Vlčnově v úterý, ve středu a v pátek stejný režim jako o víkendech

Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Dalším okruhem služeb muzea jsou akce jako přednášky, besedy nebo vernisáže. Ty se muzeum snaží časově směřovat podle cílové skupiny, na kterou je zaměřují. Například akce pro školy na dopolední hodiny, přednášky a vernisáže pro veřejnost na pozdní odpoledne a večer (obvykle začínají v 17.00). Vlastní specifický režim pak mají akce, které muzeum pořádá nebo se jich účastní mimo objekty instituce.

## 5.4 Komunikační mix, propagace

Slováckému muzeu se ve srovnání s ostatními kulturními institucemi na území Zlínského kraje poměrně dobře daří být vidět. Hlavní zásluhu na tom nese dobře koncipovaný program - každý rok nabízí nějaký výstavní „trhák“, který se dá dobře odkomunikovat a je mediálně zajímavý. Ať už se v roce 2010 jednalo o velkou výstavu Josefa Lady, která byla navíc promyšleně nasazena v čase okolo Vánoc, nebo o některé doprovodné akce, konkrétně například Noc s vampýrem v Památníku Velké Moravy

Je to ale dáno nejen zajímavými expozicemi a aktivitami, ale nesporně také tím, že organizace má od roku 2008 vypracovanou koncepci prezentace a propagace. Na jejím vzniku se podíleli také lidé, kteří mají zkušenosti s prací v médiích, a zřejmě i díky tomu je tato koncepce založena nikoli na vizích a proklamacích, ale na konkrétních praktických krocích.

Je ovšem zajímavé, že aktivitám směřovaným k propagaci a prezentaci instituce se systematicky a z popisu své práce věnují jen dva lidé. Jeden z nich – tiskový mluvčí – navíc s muzeem spolupracuje jen externě. Kromě toho má muzeum vlastní grafičku, která se ale kromě přípravy tiskových materiálů podílí i na realizaci expozic v interiérech.

### 5.4.1 Reklama

Pro neziskové kulturní instituce zpravidla nebývá placená reklama hlavním nástrojem prezentace a propagace. Nejinak je tomu v případě Slováckého muzea. Placenou reklamu instituce využívá jen v případě zcela výjimečných akcí. Není to jen z důvodu ekonomické náročnosti takové formy propagace. Nutno podotknout, že kulturní organizace mají na rozdíl od komerčních firem širší možnosti prezentace zdarma například v různých lokálních zpravodajích nebo programových měsíčnících (jako je InZlin – průvodce volným časem, Okno do kraje a podobně). Podobné příležitosti muzeum hojně využívá i na internetu, pozvánky na akce například zveřejňuje na turistickém webu Centrály cestovního ruchu Východní Moravy ([www.vychodni-morava.cz](http://www.vychodni-morava.cz)).

Obrázek č. 11: Propagační tiskoviny – programový leták a pozvánka na výstavu



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Muzeum může za zvýhodněných podmínek nebo zdarma využívat plochy pro exteriérovou reklamu, například městské pozemky k umístování poutačů nebo plakátovací plochy. Podobně má usnadněnu distribuci programových letáků a pozvánek. Využívá síť informačních center na Uherskohradištsku, dále v tomto směru spolupracuje s dalšími kulturními institucemi, jako je například Knihovna Bedřicha Beneše Buchlovana nebo Archeoskanzen Modrá, ale také například různá knihkupectví.

Muzejníci z Hradiště sledují i aktuální komunikační trendy, o čemž svědčí čilá aktivita na internetových sociálních sítích - především jde o Facebook a YouTube. Tyto sítě muzeum využívá ke zveřejňování pozvánek, programových letáků a videoklipů. Zadáte-li na portálu YouTube heslo „Slovácké muzeum“, objeví se 17 klipů věnovaných této instituci. Většinou jde o upoutávky a krátké propagační snímky vytvořené přímo muzeem.

#### **5.4.2 Publicita a práce s médii**

Pokud umí instituce pracovat s médii, je to velmi levný a účinný nástroj prezentace a propagace. Slováckému muzeu se na poli mediální prezentace daří velmi dobře. Ostatně se tím chlubí i ve své aktuální výroční zprávě (Slovácké muzeum, 2011, [online]). Odborná oddělení propagovala během roku 2010 výstavy a doplňkové akce v celkem 377 příspěvcích, z toho 286 novinových a internetových článcích, 37 rozhlasových relacích, 54 televizních pořadech. To jsou skutečně obdivuhodná čísla. Muzeum také uspořádalo dvě tiskové konference.

Pracovníci muzea také prezentovali výsledky své práce v odborných médiích. Odborná oddělení publikovala výsledky svých výzkumů celkem ve 130 příspěvcích, z toho 115 příspěvků vyšlo v publikacích a periodikách vydaných jinými subjekty. Na činnosti některých odborných i jiných periodik se pracovníci muzea podílejí aktivněji formou členství v jejich redakčních radách. Týká se to pěti titulů – Národopisného věstníku, Zpravodaje města Uherského Hradiště, časopisů Etnografie Europae Centralis, Malovaný kraj a ZVUK.

#### **5.4.3 Public relations**

Tato práce již přiblížila specifickou společenskou situaci v Uherském Hradišti, kde se kulturní instituce (ať jde o muzeum, divadlo, kino nebo folklorní soubory) těší obecně velké vážnosti. To pochopitelně usnadňuje komunikaci s místní veřejností, která je více nakloněna sdělení kulturních institucí přijímat.

Jedním z hlavních nástrojů PR muzejních institucí (včetně Slováckého muzea) jsou slavnostní události, jako jsou vernisáže výstav, otvírání nových expozic a podobně. Na takových akcích je důležitá nejen účast veřejnost, ale i osob důležitých nějakým způsobem pro muzeum. V případě Slováckého muzea jde o městskou a krajskou politickou reprezentaci, zástupce ostatních kulturních institucí, sponzory a novináře. Zástupce těchto skupin je nejlepší pozvat osobně, u nejdůležitějších z nich by to měl udělat přímo ředitel instituce.

Obrázek č. 12: K politikům je třeba být milý, aby si na muzeum vzpomněli... Ředitel muzea Ivo Frolec s náměstkou hejtmana Liborem Lukášem a Jindřichem Ondrušem při otvírání Centra péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje a s premiérem Petrem Nečasem při otvírání Muzea lidových pálenic



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Politikům, kteří ovlivňují chod nebo financování muzea, stejně jako nejvýznamnějším sponzorům (kteří například přispěli na realizaci dané výstavy), je dobré dát slovo při oficiálním zahájení, aby se mohli prezentovat. Také se jim musí při návštěvě osobně věnovat někdo nejužšího vedení muzea, nejlépe ředitel. To ve Slováckém muzeu umí velmi dobře - dokresluje to účast významných osobností při akcích muzea.

Zajímavým nástrojem PR Slováckého muzea je Muzejní spolek v Uherském Hradišti. Je to dobrovolné neziskové občanské sdružení zabývající se o archeologii, dějiny umění, historii, muzeologii, národopis a vlastivědu. Spolek působí na území celé České republiky, jeho sídlem je hlavní budova Slováckého muzea. Spolek je však samostatnou právní osobou. „Spolek vyvíjí nepolitickou činnost zaměřenou na uchování a popularizaci his-

*torických a kulturních hodnot zejména v oblasti jihovýchodní Moravy“ (Slovácké muzeum, 2010, [online]).*

Svým členům spolek nabízí výhody, jako volný vstup do všech objektů Slováckého muzea i dalších muzeí a galerií zřizovaných Zlínským krajem, mimo to do rožnovského a uherskobrodského muzea, která jsou zřizována státem. Činnost spolku se zaměřuje na pořádání přednášek, besed, vzdělávacích kurzů, organizování vlastivědných exkurzí a naučných zájezdů, propagaci a péči o zachování kulturně historického dědictví, vyvíjení vlastní ediční a publikační činnosti směřující k popularizaci historických a kulturních hodnot regionu, spolupráci se sdělovacími prostředky při propagaci činnosti spolku, historických a kulturních hodnot regionu, spolupráci s muzei, galeriemi a dalšími odbornými institucemi. Pochopitelně v první řadě se Slováckým muzeem, v jehož budově má spolek sídlo.

Pozoruhodné je soužití Slováckého muzea s Archeoskanzenem v Modré. Jiné muzeum by podobnou instituci ve své blízkosti mohlo chápat jako nežádoucí konkurenci. V Uherském Hradišti ale uvažují jinak, dovedli existenci turisticky atraktivního skanzenu využít ve svůj prospěch. Mezi muzeem a Archeoskanzenem vznikla dohoda o vzájemné spolupráci a propagaci. Obě instituce spolupracují při přípravě akcí a už mají dokonce i společné reklamní poutače.

Podle ředitele muzea PhDr. Ivo Frolce je to logické. Památník Velké Moravy ve Starém Městě je něco jako svatostánek, akademická půda. Navíc se nachází na místě bývalého kostela a hřbitova. Akce zábavnějšího charakteru by tuto identitu místa narušily. Pro naučně-zábavnou polohu je naopak ideální právě Archeoskanzen. Jednoduše řečeno - v Památníku nesvedou velkomoravskou bitvu, v Archeoskanzenu zase chybí autentická odborná interpretace historie. Obě aktivity se tak vhodně doplňují a instituce si vlastně navzájem vyměňují návštěvníky.

Škála aktivit PR v oblasti muzejnictví je však daleko širší. Jen pro doplnění: Jde například o přednášky na školách, pořádání odborných konferencí a účast na konferencích pořádaných jinými subjekty, členství pracovníků muzea v nejrůznějších radách (ať už na úrovni vědecké činnosti nebo obecní samosprávy). To vše Slovácké muzeum v praxi realizuje.

#### 5.4.4 Vizuální identita

Vytváření image instituce má i další dimenze. Například vizuální identitu a styl. Jednou z jeho základních součástí je logo instituce. Logo Slováckého muzea se stylizovaným ptákem ve folklorním duchu může někomu připadat zastaralé nebo poněkud naivní. Nicméně je faktem, že výstižně odkazuje na hlavní oblast zájmu muzea – tedy národopis.

Své logo organizace systematicky používá na všech materiálech, ať už jde o pozvánky, plakáty, programy nebo web. Prvek loga se objevuje také v grafickém ztvárnění různých projektů muzea, například obchůdku s tradičními lidovými výrobky Slovácká jizba. Grafické puristé jistě vytknou, že logo nevhodně doplňují různé typy písma. Muzeum by mělo používat jediný font.

Obrázek č. 13: Logo Slováckého muzea a různé varianty jeho použití



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Některé specifické projekty Slováckého muzea nesou vlastní symboly. Týká se to například Leteckého muzea, Muzea lidových pálenic, částečně také Památníku Velké Moravy, který v komunikaci využívá motiv z plakety se sokolníkem. Na většině oficiálních materiálů jsou ale tyto symboly doprovázeny hlavním muzejním logem.

Je otázkou, do jaké míry tato diverzifikace symbolů a názvů jednotlivých objektů Slováckého muzea ovlivňuje vnímání muzea jako celku veřejností. Je dost dobře možné, že mnoho lidí si Muzeum lidových pálenic nebo Letecké muzeum vůbec nespojuje se Slováckým muzeem. Nicméně je pravda, že folklorně laděné logo Slováckého muzea by třeba s Leteckým muzeem ideově příliš nekorespondovalo.

Obrázek č. 14: Symboly expozic v Kunovicích, Vlčnově a Starém Městě



Zdroj: Slováké muzeum v Uherském Hradišti

Při grafické přípravě propagačních materiálů Slováké muzeum jen ojediněle spolupracuje s externími subjekty (takovým případem bylo například vizuální pojetí Muzea lidových pálenic). Komplexní vizuální manuál organizace neexistuje. Veškeré propagační materiály po vizuální stránce zajišťuje výtvarnice muzea, která má zároveň na starosti vzhledovou stránku instalací výstav. Spadá pod ni tedy jak propagační design, tak do velké míry i design interiérů. Přestože grafické materiály nezpracovává specializovaná agentura, jejich úroveň je převážně velmi dobrá a udržuje stylovou linii ohledně typů písma, rozvržení a některých použitých motivů. Rezervy lze nalézt u grafického zpracování měsíčních programů, nicméně ve srovnání s ostatními muzei ve Zlínském kraji je jejich úroveň velmi dobrá.

Povšimněme si také jedné důležité věci, totiž uvádění partnerů na grafických výstupech. Vždy je na nich umístěno logo zřizovatele – Zlínského kraje (aplikace loga je požadavkem zřizovatele), velmi často také logo hlavního sponzora nadace Děti-kultura-sport a mediálních partnerů.

#### 5.4.5 Webová prezentace

Slováké muzeum má graficky atraktivní a přehledně řešený web. Do roku 2009, kdy začala tato diplomová práce vznikat, to ale bylo přesně naopak. V teoretické části práce byly uvedeny zásady, jak by měl správný web vypadat. Současné stránky Slovákého muzea na adrese [www.slovackemuzeum.cz](http://www.slovackemuzeum.cz) splňují tyto zásady téměř do detailů. Mají bohatou fotografickou galerii, návštěvník tu najde videoprezentace, e-shop, podrobný přehled činnosti instituce, kontakty na všechny pracovníky, výroční zprávy. Orientace a přechod mezi jed-



notlivými sekcemi webu je snadný a uživatelsky vstřícný. Chybí tu snad jen diskuzní fórum nebo jiný prostor pro vyjádření návštěvníků webu. Co je ovšem třeba vytknout, je podoba cizojazyčné mutace. I když se web tváří, že nabízí anglickou verzi stránek, ve skutečnosti jde jen o velmi strohou informaci. Spíše jen o pár vět.

Jestliže jsme u webu zmínili absenci fóra (tedy malou interaktivitu), zcela opačným příkladem je profil Slovákckého muzea na sociální síti Facebook. Stránka na Facebooku slouží muzeu jako nástroj pro bezprostřední komunikaci se zákazníky. Profil je velmi živý, s aktuálními pozvánkami, odkazy na videa a množstvím fotografií, které jsou zveřejňovány prakticky bezprostředně po akcích. V polovině dubna 2011 měla stránka 413 fanoušků.

#### **5.4.6 Sponzoring**

Slovákcké muzeum, podobně jako jiné neziskové kulturní organizace, by bez pomoci sponzorů některé své výstavy nebo akce nemohlo realizovat. Týká se to především mimořádných projektů, které překračují rámec běžných rozpočtů - například jen na výstavu Josefa Lady v Galerii Slovákckého muzea v roce 2010 se muzeu podařilo získat 174 000 Kč. Celkem Slovákcké muzeum získalo v roce 2010 dary a sponzorské příspěvky ve výši 506 500 Kč. Nejde jen o finanční pomoc, ale také o dary materiální - 31 dárců věnovalo v roce 2010 muzeu 184 předmětů do sbírek.

V kontextu Uherského Hradiště je nejvýznamnějším donátorem jednoznačně holding Synot. Ten podporuje kulturní projekty buď přímo, nebo prostřednictvím své nadace Děti-kultura-sport. Přestože někdo může původ zisků Synotu ze sázkového a loterijního průmyslu považovat za eticky problematický, je zcela bez diskuze, že v současnosti se kulturní život na Slovácku bez podpory peněz od této společnosti neobejde. Proto se prakticky všichni vedoucí pracovníci kulturních institucí a organizátoři kulturních akcí na Uhersko-hradištsku obávají dopadů nového loterijního zákona na svou činnost. Ostatně podobně je na tom i Národní galerie v Praze, které Synot každý rok posílá sedm milionů korun (NG Prague, [online]).

#### **5.4.7 Podpora prodeje**

Prodej výrobků v obchodní síti mohou zvýšit prezentační akce v hypermarketech. Podobně lze kupodivu pracovat i s výstavami. Ve Slovákckém muzeu mají tuto strategii dobře pro-

myšlenou. Muzejníci umí pracovat s životním cyklem výstavy. Každá výstava prožívá určitou křivku návštěvnosti. Zpočátku, kdy jí věnují pozornost média, je zájem velký, ale později upadá. Proto v Hradišti výstavy ožívají promyšlenými doprovodnými akcemi. Ty umožňují uprostřed životního cyklu výstavy opět nastartovat vlnu propagace v tisku a následně i opětovný zájem veřejnosti.

Podpora prodeje se v muzeu projevuje také s ohledem na jednotlivé návštěvnické skupiny formou zlevněného vstupného, které již bylo zmíněno dříve. Lze ale využít i jiné podoby slev. V České republice jsou zatím velmi ojedinělé projekty regionálních či městských slevových karet běžných třeba v Rakousku. Ve Zlínském kraji už ale podobné pokusy tohoto druhu byly.

Odbor kultury a památkové péče krajského úřadu se v roce 2007 pokusil oživit návštěvnost institucí, které zřizoval, pomocí slevového „Muzejního pasu“. Tento projekt ovšem neměl efekt a Zlínský kraj od něj ustoupil. Větší potenciál mají takzvané „Rodinné pasy“, které se dají využít ke slevám v kulturních institucích, ale i v komerční sféře. A to nejen ve Zlínském kraji, ale i v některých dalších regionech Česka, Slovenska a Rakouska. Držitelé žluté karty se symbolem veverka mají vstup do všech objektů Slovákého muzea za 50 Kč. Jde o vstupné za celou rodinu. Je to tedy velmi motivující sleva, bereme-li v úvahu, že vstupenka do hlavních objektů muzea stojí bez pasu 50 Kč pro jednoho dospělého.

V prostředí muzejních institucí je využívanou formou podpory prodeje volný vstup ve vybraných dnech. V případě Slovákého muzea jsou to především Slavnosti vína a otevřených památek, které se konají každý rok v září. Volný vstup po celý rok zajišťuje průkazka Muzejního spolku. Ten je tedy kromě nástroje PR také nástrojem podpory prodeje.

#### **5.4.8 Přímý marketing**

Slováké muzeum vede databáze kontaktů (rozdělené podle kritérií, např. běžní návštěvníci, členové Muzejního spolku, novináři, významné osobnosti) v souladu se zákonnými normami a metodu přímého marketingu využívá při rozesílání pozvánek a dalších materiálů prostřednictvím klasické pošty nebo e-mailem. Nějaké větší aktivity se v tomto směru od neziskové kulturní instituce muzejního typu nedají očekávat – mohly by ostatně do určité míry škodit image instituce.

## 6 NÁVŠTĚVNOST

V teoretické části práce bylo řečeno, že návštěvnost (tedy v případě muzeí v podstatě prodejnost produktu) bývá stále častěji vnímána jako hlavní měřítko úspěšnosti instituce. Má to svou logiku, návštěvnost je jedním z mála ukazatelů, které lze v případě kulturních institucí snadno kvantifikovat (a tedy měřit). K dalším patří vybraná výše vstupného. Skutečnou kvalitu, úroveň či přínosnost výstav a podobných akcí však změřit nelze. To je hlavní úskalí managementu institucí v oblasti kulturního dědictví.

### 6.1 Potíže s metodikou

Aby problémů nebylo dost, odborníci upozorňují, že ani oficiální statistiky návštěvnosti neposkytují zcela objektivní data. Jak je to možné? Příčinou nejasností a zmatků je nevyjasněná metodika počítání návštěvnosti. Při vytváření statistik totiž existují dva rozdílné přístupy:

- **První přístup vychází z návštěvnosti objektů**, tedy z počtu skutečně vydaných vstupenek. V jednom objektu přitom může být i několik expozic a krátkodobých výstav. To v tomto případě není zohledněno.
- **Druhý přístup naopak počítá jednotlivé expozice** a výstavy zvlášť. Stručně a jasně řečeno: jeden člověk, který projde čtyři patra (tedy výstavy) v jedné budově, se pak ve statistice objeví jako čtyři návštěvníci.

Každý z těchto přístupů má z jistých hledisek své opodstatnění. První přístup nahrává malým lokálním muzeím a znevýhodňuje velké instituce. Maličké Městské muzeum ve Slavičíně je tu kladeno na roveň pražskému Národnímu muzeu s mnoha rozsáhlými stálými expozicemi a velkorysími krátkodobými výstavami. Z tohoto hlediska poskytuje druhý přístup hodnotnější data.

Ministerstvo kultury ani zřizovatelé většinou jasně neurčují, který způsob při zpracování statistik použít. Každá instituce pak počítá návštěvnost jinak. Většinou podle toho, jak je to pro ni výhodnější.

## 6.2 Návštěvnost versus kvalita

Při analýze problematiky návštěvnosti muzeí a galerií nám opět vstane otázka vztahu umělecké či vědecké úrovně a komerční úspěšnosti. Aplikujme tuto problematiku na instituci, které se v této práci věnujeme – na Slovácké muzeum.

Ředitel muzea PhDr. Ivo Frolec si myslí, že na kvalitu nelze rezignovat. „*V muzejnictví to nefunguje jako v krámě na housky. Může být skvělá výstava, kterou ale navštíví poměrně malý počet lidí. Ale ta výstava má své hlubší opodstatnění. Ostatně proto jsou nezisková muzea a galerie zřizovány. Honba za čísly je zavádějící, kvalita se neodvíjí jen od počtu návštěvníků,*“ shrnuje svůj názor ředitel muzea Frolec (osobní rozhovor s Ivo Frolcem, 30. 3. 2011).

Slovácké muzeum stojí o každého návštěvníka, a proto pořádá mnoho méně obvyklých akcí, aby nalákalo co nejvíc lidí. Podle ředitele ale existuje určitá laťka, pod kterou není možné v podbízivosti zajít. Vystavovat voskové figuríny celebrit Slovácké muzeum nikdy nebude.

Strategie muzea při koncipování výstavních plánů je jasná: v každém z objektů je třeba každý rok uspořádat alespoň jednu prioritní akci, která zajistí dobrou návštěvnost. To pak umožní připravovat během roku i jiné, pro širší veřejnosti ne tolik atraktivní projekty. Tato strategie umožňuje muzeu budovat status atraktivní destinace pro širokou veřejnost a zároveň neztratit renomé v odborných kruzích a mezi „fajnšmekry“.

## 6.3 Typologie návštěvníků

Dostáváme se k segmentaci publika. Okruh návštěvníků muzeí sestává z odlišitelných skupin sdílejících určité charakteristiky (například geografické - místní nebo turisté, demografické – věk, pohlaví, vzdělání, dalším kritériem mohou být zájmy nebo četnost návštěv). Existují takzvaní „kulturní turisté“, kteří cíleně jezdí za zajímavými kulturními událostmi. Je ale třeba oslovit i ty, kteří kulturu neřadí mezi hlavní oblasti svého zájmu a motivovat je k návštěvě.

Vytvořme si typologii, kterou lze aplikovat na instituci formátu Slováckého muzea. Kdo jsou tedy lidé, kteří chodí do muzea?

- **Experti a fandové** - jsou znalí tématu a přicházejí obvykle individuálně nebo s podobně zaměřenými přáteli či kolegy.
- **Rodiče s dětmi** - chtějí strávit volný čas poučným a zároveň zábavným způsobem.
- **Turisté** - mohou cíleně mířit na určitou akci nebo prostě jen využít aktuální nabídky.
- **Školní skupiny** – o tom, kdo, kdy a kam půjde, rozhodují učitelé případně vedení škol.
- **Společenská návštěvníci** – v kulturně zaměřeném městě, jako je Uherské Hradiště, patří občasná návštěva muzea zvláště mezi vzdělanějšími vrstvami lidí k samozřejmým společenským činnostem - tento typ lákají zvláště vernisáže.

Na každou z těchto skupin platí něco jiného, pro každou je třeba zvolit odlišnou strategii. Jinak ji oslovit a nabídnou trochu odlišný produkt (nebo jej prostě jen jinak zabalit).

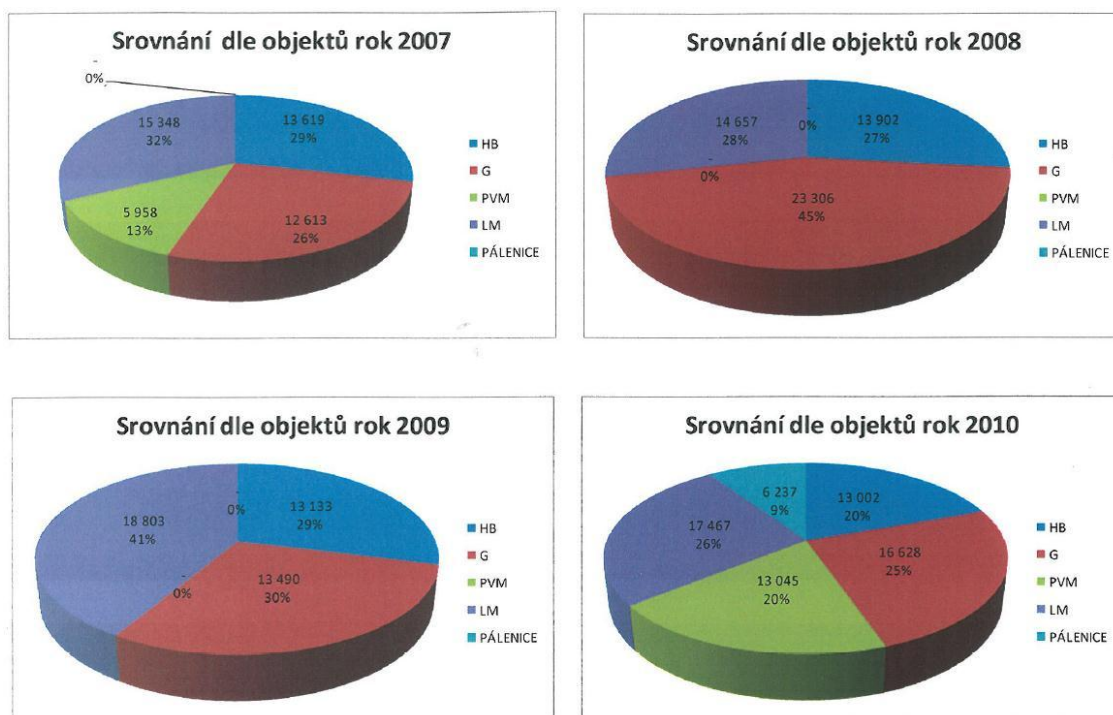
## 6.4 Sekundární analýza dat návštěvnosti

Podle údajů NIPOS se Slovácké muzeum počtem návštěvníků dlouhodobě zařazuje mezi takzvanou TOP 10 mezi všemi muzei a památníky v České republice. To znamená, že patří mezi deset nejnavštěvovanějších institucí tohoto druhu (NIPOS, 2010, [online]). To je bezesporu pro každou kulturní instituci hezká vizitka. Zvláště v souvislosti s propagací je to významný ukazatel, a proto ho muzeum každoročně po vyhlášení těchto údajů využívá v tiskových zprávách a dalších sděleních směřovaných široké laické i odborné veřejnosti. Skutečná hodnota takového ukazatele je ovšem diskutabilní vzhledem k výše uvedeným nejasnostem ohledně metodiky měření návštěvnosti jednotlivých institucí.

V roce 2010 Slovácké muzeum vykázalo celkovou návštěvnost 76 169 lidí. To je číslo vycházející z návštěvnosti jednotlivých objektů, tedy podle počtu vydaných vstupenek. Na čtyři hlavní objekty muzea připadlo 60 142 návštěvníků, zbývající připadají na Muzeum lidových pálenic ve Vlčnově a další výstavy mimo prostory muzea, například v zámku v Buchlovicích.

Jen pro srovnání: statistika návštěvnosti podle výstav udává za stejné období 122 111 lidí, z toho 106 084 ve čtyřech hlavních objektech instituce.

Obrázek č. 15: Návštěvnost objektů muzea v letech 2007 až 2010



Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Z uvedených grafů můžeme vyčíst velice zajímavé informace. Co nám říkají? Snad nejpozoruhodnější je, jak zabrala inovace produktu v případě Památníku Velké Moravy (v grafu uveden jako PVM). V roce 2007 před rekonstrukcí měl návštěvnost necelých 6000 lidí, po znovuotevření v roce 2010 to bylo více než dvakrát tolik, přes 13 000 návštěvníků.

Velmi stabilní návštěvnost má hlavní budova (označená jako HB), kam každý rok zavítalo kolem 13 000 lidí. Naopak největší skoky v návštěvnosti zaznamenala Galerie Slováckého muzea (uvedena pod písmenem G). Ta měla v roce 2008 rekordní návštěvnost 23 306 lidí, což je zhruba o 10 000 víc než v předchozím i následujícím roce. Lze to vysvětlit tím, že na rok 2008 připravila galerie mimořádně atraktivní program. K největším návštěvnickým lákadlům tehdy patřila výstava Salamandr z tvorby Jana a Evy Švankmajerových, která se konala v rámci festivalu Letní filmová škola, a svým rozsahem i pojetím unikátní vánoční výstava betlémů.

Z grafů také vyplývá jeden důležitý závěr. Návštěvnicky nejatraktivnější expozicí Slovenského muzea je z dlouhodobého pohledu Letecké muzeum v Kunovicích. A to přesto, že je otevřeno jen sezonně od dubna do října. V posledních letech dokonce zaznamenává rostoucí trend. Vůbec nejvyšší návštěvnost měla letecká expozice v roce 2009, tehdy ji zhlédlo 18 803 lidí. Zřejmě to souvisí s oživením domácího turistického ruchu v důsledku ekonomické recese. Podobný nárůst totiž zaznamenala většina turistických destinací v České republice (CzechTourism, [online]).

## 7 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Pro zjištění základních psychodemografických charakteristik návštěvníků Slováckého muzea byla zvolena metoda dotazníkového průzkumu. Ta zároveň měla posloužit ke zmapování motivací, postojů, očekávání a hodnocení spokojenosti návštěvníků.

### 7.1 Výhody a nevýhody zvoleného postupu

Dotazníkový průzkum mezi návštěvníky tří objektů Slováckého muzea byl součástí širšího projektu, jehož cílem bylo zmapovat marketingové aktivity kulturních institucí zřizovaných Zlínským krajem a následně zpracovat jejich marketingovou strategii. Výzkum, který připravil autor této diplomové práce, tedy proběhl nejen ve Slováckém muzeu, ale i v Muzeu jihovýchodní Moravy, Muzeu Kroměřížska, Muzeu regionu Valaško a v Krajské galerii výtvarného umění ve Zlíně. Zvláštní dotazníky byly připraveny i pro další kulturní instituce zřizované krajem - Krajskou knihovnu Františka Bartoše, Filharmonii Bohuslava Martinů a Hvězdárnu Valašské Meziříčí.

V objektech uherskohradištského muzea probíhal sběr dotazníků od začátku srpna do konce října 2009. Po zpracování dat týkajících se Slováckého muzea pro účely této práce byly dotazníky předány odboru kultury a památkové péče Zlínského kraje. Následně provedl analýzu dotazníků Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva při Fakultě managementu a ekonomiky UTB (dále jen FAME UTB), s nímž odbor kultury dlouhodobě spolupracuje při tvorbě koncepčních materiálů. V analytické části této diplomové práce tedy bylo možno k dokreslení využít i interpretaci výsledků pracovníky FAME UTB.

Zaštítění průzkumu odborem kultury a památkové péče Zlínského kraje mělo své výhody i nevýhody. Hlavní výhodou bylo organizačně jednoduché zajištění sběru dat přímo pracovníky dotčených institucí. Díky tomu bylo vyplněno velké množství dotazníků, čímž se významně zvýšila relevance zjištěných dat.

Tento postup ale přinesl i poměrně zásadní nevýhody. Projevily se už při tvorbě dotazníku. Bylo v něm totiž nutné zohlednit jak požadavky vedení institucí, tak zároveň i požadavky odboru kultury. Další nevýhodou bylo, že všem muzejním a galerijním institucím byl určen stejný dotazník. Nebylo tedy možné více zohlednit specifika Slováckého muzea. Jako určitý problém se ukázal i omezený čas, po který měl autor práce k dispozici dotazníky pro svou analýzu. Nebylo možné například provést důkladnější rozbor otevřených otázek.



## 7.2 Analýza průzkumu

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 611 návštěvníků ve třech objektech Slováckého muzea. V hlavní budově muzea vyplnilo dotazník 125 respondentů, v Galerii Slováckého muzea 265 respondentů a v Leteckém muzeu v Kunovicích 221 respondentů. Památník Velké Moravy byl v době průzkumu uzavřen kvůli rekonstrukci, Muzeum lidových pálenic ještě neexistovalo.

### 7.2.1 Sociodemografický profil návštěvníků

Sociodemografický profil návštěvníků Slováckého muzea byl zjišťován čtyřmi základními ukazateli, kterými jsou pohlaví, věk, vzdělání a povolání.

Rozdělení návštěvníků podle pohlaví je v celkových číslech poměrně vyrovnané. Jen mírně ve zkoumaném vzorku převažují ženy, které tvoří 53 % respondentů. Podíváme-li se ale na jednotlivá zařízení muzea, jsou odlišnosti výraznější. Největší nepoměr mužů a žen najdeme u expozic v hlavní budově muzea, ty navštěvují z 58 % ženy. Interpretace je zřejmá – tento rozdíl je způsoben větším zájmem žen o lidovou kulturu, která tvoří jednu z výstavních os v hlavní budově. Ženy totiž při dotazování častěji než muži uváděly, že preferují etnografické výstavy. Naopak největší podíl mužů, 53 %, je mezi návštěvníky Leteckého muzea. Byť otázka ohledně výstavních preferencí respondenta nenabízela zmínku o technických expozicích, lze usuzovat, že zájem mužů o techniku je větší než u žen. A zřejmě právě proto je poměr mužů u Leteckého muzea větší.

Tabulka č. 3: Struktura respondentů dotazníkového šetření podle pohlaví

	Podíl mužů	Podíl žen
expozice hlavní budovy	42 %	58 %
Galerie	44 %	56 %
Letecké muzeum	53 %	47 %
Celkem	47 %	53 %

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný věk respondentů byl 42 let. Nejvýraznější návštěvnickou skupinou podle věku byli lidé mladších a středních produktivních let, tedy skupina od 26 do 40 roků. Tvoří 31 % návštěvníků, tedy téměř třetinu. To je poměrně zajímavé číslo, neboť dokazuje, že muzeu se daří přilákat věkovou skupinu, která je obvykle nejvytíženější, co se týká pracovních i rodinných povinností. Předpokládal jsem, že budou převažovat návštěvníci staršího věku a naopak také ti mladší, kteří do muzea přichází se školními skupinami.

I tady jsou ovšem rozdíly mezi dílčími zařízeními muzea. Vycházíme-li z průměrného věku, nejmladší návštěvníky má Letecké muzeum a naopak nejstarší mají expozice v hlavní budově muzea. Také zde je interpretace zřejmá. Výzkum ukázal, že starší návštěvníci více preferují etnografická a historická témata, na něž se zaměřují výstavy v hlavní budově. Galerie Slováckého muzea naopak vykázala poměrně vysoké procento návštěvníků do 25 let, což je zřejmě zapříčiněno typem výstav, které tam právě probíhaly. V době sběru dat Galerie hostila výstavu loutek Vratislava Schiltera, výstavu obrazů Zdeňka Buriana a dále výstavy Petry Seidlové a děl z medailérského symposia v Uherském Hradišti. První dvě jmenované výstavy byly do velké míry určeny dětem, zbývající dvě zase měly spojitost s aktivitami místní Střední uměleckoprůmyslové školy a oslovily tak její studenty, absolventy a sympatizanty.

Tabulka č. 4: Struktura respondentů podle věku

	0-25 let	26-40 let	41-60 let	více než 60 let
expozice hlavní budovy	17 %	16 %	41 %	26 %
Galerie	23 %	28 %	28 %	22 %
Letecké muzeum	19 %	44 %	27 %	11 %
Celkem	20 %	31 %	30 %	19 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené údaje potvrzuje i rozbor typu ekonomické aktivity respondentů. Galerie Slováckého muzea vykázala nejvyšší poměr návštěvníků z řad studujících a školáků, kategorie seniorů zase byla nejvíce zastoupena u návštěvníků hlavní budovy.

Co se týká vzdělání návštěvníků, dalo se předpokládat, že tento typ kulturních aktivit láká spíše vzdělanější populaci. Údaje z výzkumu to jen potvrdily. Všechna zařízení muzea vykazují vysoké procento návštěvníků s dosaženým vysokoškolským vzděláním. Tvoří třetinu respondentů.

Tabulka č. 5: Struktura respondentů podle vzdělání

	Vysokoškolské a vyšší odborné	Středoškolské	Vyučen	Základní
expozice hlavní budovy	30 %	38 %	17 %	15 %
Galerie	33 %	35 %	11 %	21 %
Letecké muzeum	34 %	41 %	16 %	9 %
Celkem	33 %	38 %	14 %	15 %

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.2.2 Geografická charakteristika návštěvníků

V době svého vzniku a i dlouho po té sloužila oblastní muzea primárně ke vzdělávání a duševnímu rozvoji obyvatel daného regionu. Instituce muzea vnímaného jako turistické lákadlo se začala více prosazovat až v posledních desetiletích, zvláště od devadesátých let.

Také Slovácké muzeum se stále více stává zajímavým turistickým magnetem. To napovídá i mapa, která ukazuje, odkud pochází návštěvníci dotazovaní při výzkumu. Přesto si dodnes uchovává svou hlavní funkci nositele poučení obyvatel regionu a zároveň si záměrně buduje statut jakéhosi centra společensko-kulturního dění na Slovácku. Je proto přirozené, že obyvatelé bývalého uherskohradištského okresu tvoří přes 40 % z celkového počtu návštěvníků zařízení Slováckého muzea.

Obrázek č. 16: Respondenti dotazníkového šetření podle místa bydliště



Zdroj: Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva, FAME UTB

Jsou zde ovšem významné rozdíly mezi jednotlivými objekty muzea. U expozic v hlavní budově tvoří návštěvníci z okresu Uherské Hradiště přesně polovinu, u Galerie Slovákckého muzea 62 %, ale u Leteckého muzea v Kunovicích pouhých 13 %.

Tabulka č. 6: Respondenti dotazníkového šetření podle místa bydliště

	Uhersko-hradištská aglomerace	Další obce okresu Uh. Hradiště	Další okresy Zlínského kraje	Mimo Zlínský kraj
expozice hlavní budovy	31 %	19 %	11 %	39 %
Galerie	44 %	18 %	18 %	20 %
Letecké muzeum	5 %	8 %	17 %	70 %
Celkem	27 %	15 %	16 %	43 %

*Pozn.: Jako uherskohradištská aglomerace je označováno území měst Uherské Hradiště, Kunovice a Staré Město u Uherského Hradiště.*

Zdroj: vlastní zpracování

Letecké muzeum je sice expozicí zaměřenou výrazněji na turistický ruch, ale je zároveň evidentní, že se sem nedaří místní přilákat v takové míře, jakou nabízí potenciál tohoto objektu. Tento fakt patří podle mého názoru k nejdůležitějším zjištěním dotazníkového výzkumu. Proto se tato práce bude věnovat právě problematice Leteckého muzea velmi podrobně.

### 7.2.3 Návštěvnické chování

Průzkum se zaměřil také na návštěvnické chování s cílem zjistit, jak často a s kým lidé muzeum navštěvují.

Respondenti dotazníkového šetření přicházeli do objektů muzea nejčastěji s partnerem či s rodinou (57 %), méně časté byly návštěvy s přáteli (18 %). I zde lze najít zajímavé rozdíly mezi jednotlivými zařízeními. Rodinné výpravy výrazně častěji směřovaly do Galerie (63 %) a Leteckého muzea (61 %), do hlavní budovy se s rodinou či přáteli vypravilo 40 % respondentů. Do expozic v hlavní budově chodí lidé častěji než v ostatních objektech sami bez doprovodu (17 %), ale zároveň také v doprovodu přátel (26 %).

Muži přicházeli do muzea častěji než ženy sami, ženy naopak častěji volily doprovod rodiny či partnera. Doprovod rodiny či partnera je relativně častější pro respondenty s místem bydliště přímo v Uherskohradištské aglomeraci. Doprovod rodiny nebo partnera je relativně nejčastější pro věkovou skupinu 26 až 40 let. U věkové kategorie 41 až 60 let roste podíl samostatných návštěv a v případě mladších osob a důchodců byly charakteristické návštěvy muzea ve skupině o vyšším počtu účastníků, například školní výpravy. Pro studenty jsou rovněž typické návštěvy v kolektivu přátel.

Tabulka č. 7: S kým respondent navštívil muzeum

	Sám	Rodina nebo partner	Přátelé	Skupina
expozice hlavní budovy	17 %	40 %	26 %	17 %
Galerie	11 %	63 %	14 %	12 %
Letecké muzeum	7 %	61 %	19 %	13 %
Celkem	11 %	57 %	18 %	13 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka na četnost návštěv muzeí a galerií ukázala, že většina respondentů instituce tohoto druhu vyhledává opakovaně. Celkem dvě třetiny návštěvníků totiž uvedly, že do muzea nebo galerie zajdou minimálně jednou za půl roku.

V tomto směru vynikali respondenti z Galerie Slováckého muzea, kteří navštěvují muzejní a galerijní objekty častěji než ostatní. Alespoň jednou za půl roku navštíví instituci tohoto druhu 74 % respondentů z Galerie. Existuje také souvislost mezi demografickými charakteristikami a četností návštěv muzeí a galerií. Se zvyšujícím se věkem a vzděláním se mírně zvyšuje počet návštěv muzeí v průběhu roku. K jejich relativně častějším návštěvníkům patří studenti, skupina samostatně výdělečně činných osob a respondenti s místem bydliště v Uherskohradištské aglomeraci.

Tabulka č. 8: Struktura respondentů podle četnosti návštěv výstav

	Alespoň 1x týdně	Alespoň 1x měsíčně	Alespoň 1x za půl roku	Méně často
expozice hlavní budovy	3 %	17 %	41 %	39 %
Galerie	1 %	27 %	47 %	26 %
Letecké muzeum	1 %	17 %	45 %	38 %
Celkem	2 %	20 %	44 %	34 %

Zdroj: vlastní zpracování

#### 7.2.4 Motivace návštěvníků a dostupnost informací o muzeu

Jakou měli respondenti dotazníkového šetření motivaci k návštěvě muzea, jak se o něm dozvěděli? Téměř pětina respondentů odpověděla, že jsou již pravidelnými návštěvníky expozic Slováckého muzea a sledují jeho aktivity. V tomto ohledu se odlišuje Letecké muzeum, které vykazalo nižší počet pravidelných návštěvníků (10 %). Naopak nejvyšší podíl pravidelných návštěvníků mají expozice v hlavní budově (27 %). Opět se zde potvrzuje postavení Leteckého muzea jako spíše náhodného turistického cíle.

Skupina pravidelných návštěvníků je pochopitelně výrazněji zastoupena mezi respondenty pocházejícími přímo v Uherskohradištské aglomeraci (43 %). S rostoucí vzdáleností od

města se podíl pravidelných návštěvníků výrazně snižuje. Opačně je to ovšem v případě organizovaných hromadných návštěv. U nich vyšší podíl mezi pravidelnými návštěvníky připadá na respondenty s místem bydliště mimo Zlínský kraj (42 %). Je proto zajímavé, že i přes větší vzdálenost se do muzea pravidelně vrací.

Pravidelný návštěvník Slováckého muzea, který už o muzeu ví, chodí tam často a nepotřebuje zvláštní motivaci k jeho návštěvě, je spíše staršího věku. Lidé s vyšším vzděláním se o muzeu zase častěji dozvídají z médií a doporučení známých je důležitou motivací pro studenty.

Tabulka č. 9: Jak se respondenti dozvěděli o muzeu

	Muzeum už znal, chodí pravidelně	Doporučení známých	Informace v médiích	Informace z plakátů
expozice hlavní budovy	27 %	14 %	15 %	15 %
Galerie	23 %	17 %	29 %	12 %
Letecké muzeum	10 %	17 %	17 %	21 %
Celkem	19 %	16 %	22 %	16 %

*Pozn.: V tabulce chybí některé marginálně zastoupené kategorie motivací k návštěvě.*

Zdroj: vlastní zpracování

Dostupnost informací o Slováckém muzeu považuje za dobrou téměř 80 % respondentů. Větší rezervy byly v tomto směru vnímány jen u Leteckého muzea.

Z odpovědí respondentů je patrné, že je nejvíce oslovují tradiční tištěná média. Ať už přímo z produkce muzea (plakáty, letáky, programy) nebo informace zveřejněné v novinách a časopisech. Nejvíce v tomto směru vynikali respondenti z Galerie Slováckého muzea. Plakáty, letáky nebo články o muzeu zaregistrovalo 77 % návštěvníků Galerie. Naopak nejslabší informovanost (a nejen co se týká tradičních médií) byla u návštěvníků Leteckého muzea, skoro třetina z nich propagaci Slováckého muzea vůbec nezaznamenala.

Tabulka č. 10: Jaké nástroje komunikace respondenti zaznamenali

Pořadí	expozice hlavní budovy	Galerie	Letecké muzeum
1.	Noviny, časopis (32 % respondentů)	Plakát (43 % respondentů)	Propagaci nezaznamenal (32 % respondentů)
2.	Plakát (26 % respondentů)	Noviny, časopis (34 % respondentů)	Plakát (27 % respondentů)
3.	Propagaci nezaznamenal (20 % respondentů)	Internet (16 % respondentů)	Internet (22 % respondentů)
4.	Internet (19 % respondentů)	Propagaci nezaznamenal (15 % respondentů)	Jiný zdroj informací (11 % respondentů)
5.	Rozhlas (16 % respondentů)	Televize (15 % respondentů)	Noviny, časopis (6 % respondentů)

*Pozn.: Součet čísel netvoří 100 %, protože respondenti mohli označit více variant.*

Zdroj: Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva, FAME UTB

Návštěvnost internetových stránek se mezi respondenty průzkumu nejeví jako příliš vysoká. Téměř polovina z celkového počtu odpověděla, že je vůbec nenavštěvuje. Častěji je využívá jen věková skupina 25 až 40 let a lidé s vyšším dosaženým vzděláním.

Tabulka č. 11: Četnost využití internetových stránek

	Často	Občas	Výjimečně	Vůbec ne
expozice hlavní budovy	8 %	21 %	19 %	52 %
Galerie	8 %	25 %	24 %	43 %
Letecké muzeum	5 %	22 %	25 %	48 %
Celkem	7 %	23 %	23 %	46 %

Zdroj: vlastní zpracování



### 7.2.5 Preference a očekávání návštěvníků

Aby muzeum mohlo do budoucna zvolit vhodnou strategii přístupu k návštěvníkům, dotazoval se průzkum také na to, jaký typ výstav mají respondenti nejraději a kolik jsou za návštěvu muzea ochotní zaplatit. Proto se dotazníkové šetření se zaměřilo také na postoje návštěvníků, jejich preference, očekávání a hodnocení spokojenosti.

Návštěvnické preference do určité míry odrážejí zaměření jednotlivých objektů. U hlavní budovy muzea převažují obdivovatelé řemesel (52 %), dále pak expozic zaměřených na region, cizokrajných a etnografických výstav. I návštěvníci Leteckého muzea dávají přednost výstavám o řemeslech (47 %), ale také přírodovědným výstavám (45 %). Jako nedostatek dotazníku se ukázala absence varianty výstavy o technice. V případě Leteckého muzea ji totiž někteří respondenti sami spontánně uváděli. U návštěvníků Galerie Slováckého muzea, která se zaměřuje na krásné umění, dává největší počet respondentů (přesně polovina) přednost klasickým uměleckým výstavám.

Dotazník se také ptal na konkrétní výstavu, která návštěvníky jednotlivých objektů Slováckého muzea nejvíce oslovila. V případě hlavní budovy nebyla výrazně častěji uváděna žádná z výstav. Nejvyšší počet zmínek se týkal expozice věnované krojům. V případě Galerie byly nejčastěji zmiňovány výstavy obrazů Zdeňka Buriana (61 respondentů), loutek (43 respondentů) a betlémů (35 respondentů). Dvě prvně jmenované výstavy se konaly v době, kdy probíhal průzkum. V případě Leteckého muzea, které se nezaměřuje na pravidelné pořádání výstav, byla nejvíce oceňována možnost nahlédnout přímo do útrob vystavených exponátů.

Tabulka č. 12: Oblíbenost různých typů výstav

Pořadí	expozice hlavní budovy	Galerie	Letecké muzeum
1.	Řemesla (52 % respondentů)	Klasické umělecké (50 % respondentů)	Řemesla (47 % respondentů)
2.	Regionální (44 % respondentů)	Regionální (39 % respondentů)	Přírodovědné (45 % respondentů)
3.	Cizokrajné (36 % respondentů)	Přírodovědné (37 % respondentů)	Regionální (32 % respondentů)
4.	Etnografické (36 % respondentů)	Řemesla (36 % respondentů)	Archeologické (26 % respondentů)
5.	Přírodovědné (34 % respondentů)	Archeologické (31 % respondentů)	Cizokrajné (17 % respondentů)

*Pozn.: Součet čísel netvoří 100 %, protože respondenti mohli označit více variant.*

Zdroj: Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva, FAME UTB

### 7.2.6 Vstupné

Pro stanovení optimální výše vstupného je důležité vědět, jakou částku jsou návštěvníci ochotni za vstup do expozic zaplatit. Proto byla i tato otázka zařazena do dotazníku.

Téměř polovina respondentů by byla ochotna zaplatit za návštěvu nejvýše 50 korun, další třetina lidí by dala za vstupné přes 50 korun, ale ne více než 100 korun. Jen 16 % respondentů by za vstup do muzea bylo ochotno zaplatit přes 100 korun za osobu.

Starší věkové skupiny vyjadřují nižší ochotu zaplatit vyšší částku za návštěvu kulturního zařízení. Také respondenti s místem bydliště v okrese Uherské Hradiště vyjadřují nižší ochotu zaplatit za návštěvu Slováckého muzea vyšší částku. Naopak respondenti s vyšším dosaženým vzděláním jsou častěji ochotni zaplatit vyšší částku za návštěvu kulturního zařízení než respondenti s nižším dosaženým vzděláním.

Tabulka č. 13: Jakou výši vstupného považují respondenti za odpovídající

	Vstupné v Kč					
	do 20	21-50	51-100	101-150	150-200	Více než 200
expozice hlavní budovy	12 %	42 %	40 %	2 %	2 %	1 %
Galerie	5 %	48 %	29 %	10 %	4 %	5 %
Letecké muzeum	4 %	37 %	39 %	9 %	7 %	3 %
Celkem	6 %	43 %	35 %	8 %	5 %	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.2.7 Spokojenost návštěvníků

Pro vedení Slováckého muzea je jistě uspokojující zjištění, že přes 80 % respondentů zhodnotilo svůj celkový dojem z návštěvy jako dobrý. Nejvyšší hodnotu v tomto směru dosáhla Galerie (89 %), následovaná Leteckým muzeem (81 %) a Muzeem hlavní budovy (73 %).

Dotazník nabízel otevřenou otázku, kde mohli respondenti vyjádřit své připomínky a náměty ke zlepšení navštívené expozice.

Této možnosti využili respondenti z expozic v hlavní budově a v Galerii Slováckého muzea velmi zřídka. Jen jednotlivci tu měli připomínky ke kvalitě popisků, otevírací době nebo absenci dětského koutku.

Nejvíce připomínek a námětů na změny uváděli návštěvníci Leteckého muzea. Proto se jejich výčtu budeme věnovat více. Kritizovali špatný technický stav exponátů v Leteckém muzeu nebo přímo požadovali modernizaci celé expozice (48 respondentů), uvítali by zpřístupnění více interiérů letadel (22 respondentů), chyběl jim hrací koutek pro děti (21 respondentů) a nabídka občerstvení (19 respondentů). Další jednotlivé připomínky se týkaly bezpečnosti schůdků do letadel a zlepšení kvality popisků.

## 8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V úvodu práce jsme se zmínili o výjimečném postavení Slováckého muzea mezi kulturními institucemi ve Zlínském kraji. Ať už jde o rozsah činnosti, rozvojové projekty nebo mediální publicitu – nově opravené budovy, mimořádná návštěvnost nebo množství televizních reportáží z akcí muzea jsou nejlepší vizitkou. V praktické části jsme se pokusili analyzovat, z čeho toto postavení vyplývá. Rozbor ukázal, že jde o souhrn různých faktorů. Počínaje promyšlenou dlouhodobou strategií rozvoje, přes vyvážené a atraktivní programové plány až po systematické úsilí o vybudování respektovaného postavení na vědeckém poli. Řada dobrých věcí, například v oblasti public relations, funguje intuitivně a jaksí automaticky.

Přesto, jak se říká, nikdo není dokonalý. Sekundární analýza marketingového mixu i průzkum mezi návštěvníky ukázal na nedostatky, které se skrývají za mimořádnou pověstí muzea. Paradoxem je, že největší rezervy má neúspěšnější produkt (z hlediska nejnavštěvovanější expozice) – Letecké muzeum v Kunovicích. K němu nejčastěji směřovaly výtky návštěvníků, kteří se vyjádřili v dotaznících. Ostatně jen pouhý letný pohled na expozici ukazuje, že tady není cosi v pořádku. Právě proto jsme v praktické části vynechali bližší rozbor Leteckého muzea. Bude mu totiž věnována celá projektová část práce.

Vraťme se ještě k hypotézám uvedeným v závěru teoretické části. Ukázalo se, že byly formulovány příliš zjednodušujícím způsobem. Hlubší proniknutí do problematiky a průzkum mezi návštěvníky uvedl souvislosti na pravou míru.

**Hypotéza č. 1:** „Muzeum je vnímáno veřejností jako konzervativní instituce, proto její návštěvníky tvoří převážně starší generace s vyšším vzděláním. Spíše pak ženy než muži.“

Přestože se Slovácké muzeum cíleně zaměřuje zvláště na folklor a archeologii, tedy obory, které na první pohled nejsou zrovna „sexy“ (ve smyslu trendu či módní vlny přitažlivé pro mládež), rozhodně tato instituce nepůsobí vůbec zastarale. Stačí nahlédnout do moderních interiérů Památníku Velké Moravy, kde se snoubí tisíciletý odkaz slovanské kultury s architekturou a technologiemi 21. století.

Také výsledky dotazníkového průzkumu ukázaly, že věk a pohlaví nejsou zdaleka tak významnými faktory ovlivňujícími návštěvnost muzea. Potvrdil se naopak vliv vzdělání. Shrnutí stručně, jasně a s trochou nadsázky: Zažité kliše, tedy představa statického muzea se zaprášenými exponáty, kam chodí snad jen učitelky v důchodu, prostě nefunguje.

Je také třeba se zmínit, že se poněkud odlišovaly charakteristiky návštěvníků v jednotlivých objektech. Jak si ukážeme u následující hypotézy, lze v tom spatřovat výsledek práce muzea v oblasti segmentace potenciálního publika.

**Hypotéza č. 2:** „Slovácké muzeum širokou škálou svých projektů do velké míry konkuruje samo sobě. Odlišný charakter těchto aktivit navíc způsobuje komunikační nevyhraněnost muzea.“

Při ověřování druhé hypotézy pomohla situace muzea době přípravy této práce. Tato situace představovala vlastně takový nezamýšlený experiment. V čem tento experiment spočíval? Vrátime-li se na stranu 77 stranu této práce, můžeme velmi názorně srovnat stav návštěvnosti v roce 2009 se situací v roce 2010. Vtip je v tom, že v roce 2009 byl kvůli rekonstrukci uzavřen Památník Velké Moravy a dosud neexistovalo Muzeum lidových pálenic. Mohli jsme tedy velmi názorně sledovat, jak uzavření či otevření některých expozic ovlivňuje návštěvu jiných objektů muzea.

Hypotéza č. 2 předpokládá, že nově otevřené objekty konkurují dosavadní nabídce muzea. To by způsobilo odliv návštěvníků do nových expozic. Graf návštěvnosti v roce 2010 ale ukazuje pravý opak. Znovuotevřený Památník Velké Moravy sice zaznamenal rekordní návštěvnost, ale na oblibě ostatních objektů muzea se to negativně neprojevalo. Galerii Slováckého muzea dokonce oproti předpokladu návštěvnost v roce 2010 citelně vzrostla.

Podrobná analýza marketingových komunikací organizace osvětlila také druhou část hypotézy, která muzeu vytýkala komunikační nevyhraněnost s ohledem k počtu muzejních poboček, které navenek působí více méně samostatně. Rozbor marketingu organizace ukázal, že jde naopak o promyšlenou profilaci. Slovácké muzeum se chová jako firma, která má na trhu více značek, z nichž každá je zaměřena na trochu jinou cílovou skupinu.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 9 MUZEUM KUNOVICE – REALITA A VIZE

Každý, kdo přijede k areálu Leteckého muzea v Kunovicích, si musí povšimnout rozdílu mezi touto expozicí a ostatními objekty Slováckého muzea. Ostatní budovy hradištského muzea jsou úhledně opravené, kunovická expozice naopak působí zchátrale. Včetně expozitů. To ostatně zaznamenali i respondenti, kteří odpovídali v dotazníkovém šetření. K žádnému jinému objektu se nevyjádřili tak kriticky.

Vedení mateřského muzea přiznává, že expozice v Kunovicích není jeho prioritou. Leteckou expozici, která je návštěvnicky nejoblíbenější destinací muzea, ostatně ani neřadí do profilace instituce. Jak už bylo řečeno, Slovácké muzeum se zaměřuje především na lidovou kulturu, archeologii a částečně na výtvarné umění. Letecké muzeum je expozicí technického charakteru a výrazně vybočuje ze zaměření muzea. Hradištské muzeum ani nemá vyčleněné žádné odborné pracovníky, kteří by se této expozici programově věnovali. Pracovníci muzea letadlům nerozumí, péči o stroje zajišťuje kunovický aeroklub.

Na první pohled se jeví, že se Slovácké muzeum chová ke svému nejnavštěvovanějšímu objektu poněkud macešsky. Má to ovšem objektivní příčiny, které budou vysvětleny v následujících řádcích. Aby bylo možné přiblížit kontext problému a koncipovat projekt na změnu stavu, musíme začít poněkud obšírněji.

### 9.1 Letectví v Kunovicích

Město Kunovice nejvíce proslavily dvě věci – folklorní zvyky s tradiční jízdou králů a také letadla. Sídlila tu ve své době největší československá letecká továrna, ze zdejšího letiště nějaký čas létaly i mezinárodní spoje. S historií letecké výroby v Kunovicích souvisí také zdejší Letecké muzeum.

Letecká produkce začala v Kunovicích v roce 1937, kdy tu otevřela svou pobočku letecká továrna Avia. Většinou se tu ale jen letadla opravovala nebo vyráběla v licenci v malých sériích. Změna přišla v polovině padesátých let, kdy byl vybudován nový závod LET Kunovice. Výroba lehkých, malých dopravních i cvičných vojenských letadel se začala intenzivně rozvíjet.

Nejúspěšnějším letounem vyvinutým a vyráběným v Kunovicích bylo dopravní letadlo L-410. Od konce šedesátých let se vyrábí dodnes, po celém světě létá přes tisíc těchto strojů.

Pět kusů je vystaveno i ve zdejšímu Leteckému muzeu. Od konce padesátých let do současnosti pokračuje výroba kluzáku L-13 Blaník. Ve velkém množství se v šedesátých letech vyráběl proudový letoun L-29 Delfin sloužící pro výcvik pilotů tryskových stíhaček, dodnes ho používají armády některých zemí v Africe a Asii. V Kunovicích vyvinuli a vyráběli i speciální zemědělský letoun Z-37 Čmelák. Největší kunovické letadlo L-610 už se do výroby nedostalo. Jeho jediný prototyp je dnes největší raritou Leteckého muzea.

Po stagnaci a úpadku podniku LET v devadesátých letech 20. století se v poslední době začíná tradice letecké výroby v Kunovicích obnovovat. V roce 2008 získal majoritní podíl v kunovické společnosti Aircraft Industries ruský průmyslový koncern UGMK. Obnovil tradiční značku LET, získal řadu zakázek na výrobu nových a repasovaných letounů L-410 i na jejich servis.

Kromě firmy Aircraft Industries ale ve městě fungují i další podniky, které navazují na zdejší tradici letecké výroby. Například společnost 5M, která vyrábí speciální plasty využívané při výrobě autobusů, vlaků nebo letadel.

V Kunovicích působí velmi aktivní Slovácký aeroklub, který kromě pozorovacích letů motorovými i bezmotorovými letadly nabízí vyhlídkové lety horkovzdušným balónem, tandemové seskoky padákem či možnost leteckého nebo parašutistického výcviku. Služby kunovického aeroklubu jsou hojně využívány příznivci adrenalinových sportů z celé republiky.

## 9.2 Vznik, vývoj a stav letecké expozice

S myšlenkou založení Leteckého muzea přišli zaměstnanci kunovického leteckého podniku Alois Hráček a Jiří Marek v roce 1970, kdy získali první exponát – akrobatický proudový letoun L-29 Akrobat. Původním záměrem bylo představovat v muzeu produkci kunovické továrny, časem ale začaly přibývat i jiné stroje, které byly například vyřazené ze služeb vojenského letectva. V současnosti je zde na volné travnaté ploše mezi silnicí I/55 a letištěm aeroklubu vystaveno 22 letadel, jeden vrtulník i některé další předměty související s letectvím, například letecké bomby nebo radiolokátor.

Slovácké muzeum převzalo leteckou expozici v roce 2005, do té doby ji provozoval kunovický aeroklub, který sousedí s areálem muzea. Aeroklubu ale chyběly peníze na provoz a údržbu, nemohl si dovolit platit pokladní. Otevírací doba byla velmi omezená, zásadně



vázla propagace a prezentace. Proto vznikla dohoda mezi Městem Kunovice, Zlínským krajem, kunovickým aeroklubem a Slováckým muzeem, která nastavila nový režim.

Slovácké muzeum zařadilo leteckou expozici do své produktové nabídky, ale na inovaci produktu příliš nepracuje. Spíše se jen snaží udržet nabídku na stávající úrovni. Přibýly jen menší tematické výstavy. Velkým problémem je technický stav exponátů, respektive jejich postupné chátrání. Letadla jsou celoročně vystavena povětrnostním vlivům a dostává se jim jen základní údržba.

Obrázek č. 17: Letecké muzeum v Kunovicích



Vstupní část muzea s buňkou-pokladnou

Omšelé letadlo L-29 Delfin

Zdroj: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti, FlyArt Publishing

Co se výrazně zlepšilo, je dostupnost služby. Letecká expozice má jasně danou otevírací dobu. Stejnou, jako ostatní objekty Slováckého muzea. V expozici je pokladník, hlídač a na vyžádání je možné zajistit odborný výklad pro skupiny. Další veškerá nabídka ale zahrnuje jen malé parkoviště u objektu a mobilní buňku, která slouží jako pokladna a zároveň jako prodejna upomínkových předmětů.

Tím, že se letecká expozice stala součástí produktové nabídky Slováckého muzea, zvýšila se významně úroveň prezentace a propagace. Byť na ní Slovácké muzeum nepracuje tak systematicky, jako u jiných objektů, které odpovídají profilaci mateřského muzea. Muzeum vydalo sešitový průvodce muzeem, uspořádalo soutěž pro školní děti, které malovaly obrázky na téma letectví. Na propagaci expozice se do určité míry podílí také město Kunovice a v menší míře i Slovácký aeroklub.

### 9.3 Problémy Leteckého muzea

Přestože v současnosti Letecké muzeum spadá do struktury Slováckého muzea, majetko-právní vztahy jsou složité a výrazně komplikují fungování expozice. Pozemek je totiž v majetku města Kunovice, kdežto letadla patří Slováckému aeroklubu. Pokud je tedy třeba řešit nějaké důležitější věci týkající se muzea, musí do toho vstoupit všechny tři subjekty – město, aeroklub i Slovácké muzeum. Mísí se tu tedy majetek, kompetence a povinnosti kraje (reprezentovaného Slováckým muzeem), obce a soukromého sektoru.

Úloha Slováckého muzea je zásadně omezena zřizovací listinou. Tou Zlínský kraj uherskohradištskému muzeu (stejně jako svým ostatním zřizovaným organizacím) zakazuje investovat do cizího majetku. Týká se to areálu Leteckého muzea, který patří městu, stejně jako vystavených letadel, která vlastní aeroklub. Při řešení každého problému je tedy třeba složitě hledat cesty, které budou pro všechny tři strany schůdné.

Paradoxem je, že Letecké muzeum je jediným objektem Slováckého muzea, který si na sebe díky vysoké návštěvnosti dokáže vydělat. Dokonce generuje zisk. Má to ale háček, i kdyby vedení muzea chtělo peníze investovat zpět do letecké expozice, nemůže. Blokuje to zřizovací listina. V nejbližší době by se to mělo změnit alespoň částečně. Rada Zlínského kraje umožní, aby vydělané peníze šly na údržbu strojů, repase, nové nátěry a podobně.

Přestože se Letecké muzeum chlubí poměrně vysokou návštěvností, nemají lidé žádnou motivaci se sem vracet. Spíše než něco nového by tu totiž viděli ještě omšelejší letouny. To je také pravděpodobné vysvětlení faktu, proč muzeum neláká obyvatele blízkého okolí (jak ukázal průzkum, jen 5 % návštěvníků pochází z uherskohradištské aglomerace).

Konkurence nespí ani v této oblasti. Jako příklad uveďme geograficky relativně blízké a velmi dynamicky se rozvíjející Letecké muzeum Olomouc. To může Kunovicím přetáhnout návštěvníky z řad lidí, kteří cíleně vyhledávají tento typ expozice.

### 9.1 Vize – Air Park Jana Hrubého

Bylo řečeno, že Slovácké muzeum ve svém postavení instituce zřizované Zlínským krajem nemůže být iniciátorem zásadní inovace letecké expozice. Se studií rekonstrukce a revitalizace areálu přišlo Město Kunovice, které je vlastníkem pozemků, na kterých se expozice nachází. Plán města počítá s vytvořením obecně prospěšné společnosti, která by areál provozovala.

Záměr počítá se zastřešením Leteckého muzea a jeho rozšířením. To spočívá ve vybudování Air parku, který by nabízel sportovně-rekreační aktivity a služby včetně leteckých simulátorů, trampolín, lanových drah, nafukovadel, skákadel a výcvikových zařízení parašutistů. Takové služby jsou pro návštěvníky Leteckého muzea i přilehlého letiště aeroklubu atraktivní a žádané. Součástí areálu by mohla být i expozice Jana Hrubého, kunovického rodáka, parašutisty, který zahynul spolu s atentátníky na Reinharda Heydricha. Další expozice by mohla být věnovaná raketám, jimiž byla vybavena vojska Varšavské smlouvy. Unikátní soukromou sbírku raket má Město Kunovice k dispozici.

Obrázek č. 18: Letecké muzeum v Kunovicích – současná a plánovaná podoba



Zdroj: Slováký aeroklub Kunovice, Město Kunovice

Celý projekt je ovšem velmi finančně náročný. V původní variantě s unikátní atrakcí, tzv. aero tunelem, se počítalo s náklady 250 milionů Kč. I v redukované podobě by však byly náklady na realizaci přes 100 milionů Kč. Z vlastních prostředků Město Kunovice tak rozsáhlý projekt zaplatit nemůže, podmínkou je získání dotace z Regionálního operačního programu Evropské unie.

Původní záměr počítal s tím, že areál bude vybudován už koncem roku 2011. Skutečnost je ovšem zcela jiná. I když Město Kunovice činí dílčí kroky k uskutečnění záměru, realizace je stále v nedohlednu a v podstatě zůstává ve stádiu vize.

## 10 PROJEKT „ŽIVÉ LETECKÉ MUZEUM“

Z předchozí kapitoly vyplývá, že letecká expozice v Kunovicích se nyní nachází v jakémsi časovém vakuu, které vytváří neurčitý prostor mezi současným stavem Leteckého muzea a odkládaným budoucím Air parkem. Věc je navíc komplikována tím, že neexistuje jistota uskutečnění záměru Air parku.

Projekt „Živé Letecké muzeum“ nepředkládá cestu k nastolení cílového stavu, nýbrž má pomoci překlenout nejisté období Leteckého muzea před realizací proměny zásadnějšího charakteru (ať už půjde o realizaci Air parku na základě existující studie nebo jinou formu rekonstrukce objektu Leteckého muzea) a připravit podmínky pro realizaci této změny z marketingového hlediska.

### 10.1 Realizace projektu

Hlavním cílem projektu „Živé Letecké muzeum“ je zatraktivnění expozice a rozšíření doplňkových služeb. Toho lze dosáhnout na několika úrovních a je třeba intenzivního aktivního zapojení zúčastněných partnerů.

#### 10.1.1 Rovina komunikace

V úvodu projektové části byla nastíněna současná situace Leteckého muzea v Kunovicích. Při rozboru východisek se jeví, že jedním ze zásadních problémů, které ovlivňují fungování expozice a její rozvoj, jsou nedostatky v nastavené úrovni komunikace. Jednoduše řečeno, jestliže se na provozu významným způsobem podílí tři různé subjekty, je nezbytně nutné, aby spolu velmi intenzivně a systematicky komunikovaly. To se ovšem při analýze současného stavu nejeví.

Projekt se tedy zaměřuje na rovinu zefektivnění komunikace, ať už mezi zainteresovanými partnery navzájem, tedy Městem Kunovice, Slováckým muzeem a Slováckým aeroklubem, tak i vůči návštěvníkům. Lepší nastavení komunikace nevyžaduje prakticky žádné finanční investice a může přinést výrazné výsledky. Koresponduje to s filozofií tohoto projektu, jehož cílem je dosáhnout maximálního efektu s co nejmenšími náklady.

Důležitá je zvláště rovina vnitřní komunikace mezi zainteresovanými partnery. Jejich úzká spolupráce je nutnou podmínkou pro realizaci projektu. Projekt předpokládá založení dvou nástrojů, které by měly tuto komunikaci usnadnit. Prvním z nich by byla širší Rada Letec-

kého muzea, jejímž cílem je vytvořit podmínky pro kýženu generální rekonstrukci expozice, zvláště získání prostředků na ni a prezentace myšlenky muzea například v rovině politické. Zároveň by měl tento orgán koncepčně zajistit smysluplné a efektivní fungování expozice do doby rekonstrukce. Tato ustavená Rada Leteckého muzea může iniciovat založení obecně prospěšné společnosti, která by muzeum (případně v budoucnu celý Air Park) spravovala, jak předpokládá studie Města Kunovice z roku 2008. Kromě tří hlavních partnerů by měli v Radě Leteckého muzea zasednout zástupci Zlínského kraje, Města Uherského Hradiště, Centrály cestovního ruchu a případně Vojenského historického ústavu, který by mohl být přínosný po odborné stránce. Tato širší rada by se měla scházet alespoň jednou za půl roku.

Druhým orgánem by byla tzv. akční skupina, do níž by delegovali své zástupce tři hlavní partneři, tedy Město Kunovice, Slováké muzeum a aeroklub. Tato skupina ponese zodpovědnost za provoz Leteckého muzea a bude řešit aktuální potřeby a problémy. Scházela by se minimálně jednou za měsíc, v případě nutnosti častěji.

### 10.1.2 Marketingové aktivity

Marketingové aktivity navážou na stávající zázemí poskytované Slovákým muzeem. V oblasti prezentace a propagace bude zintenzivněna spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy.

Jako vhodné se jeví pořízení nového vizuálně atraktivního poutače u silnice I/55, který by však měl mít roli hlavně v úrovni budování image, protože nejvýraznějším poutačem Leteckého muzea je expozice sama. Je totiž velmi výrazná, hned u hlavního silničního tahu a zdaleka viditelná. Vhodné by byly i viditelnější šipky navádějící řidiče k muzeu.

Mimořádnou příležitost zatraktivnění expozice nabízí intenzivnější spolupráce se Slovákým aeroklubem Kunovice. Obě instituce by si měly návštěvníky navzájem „vyměňovat“. Vyhlídkové lety případně tandemové seskoky padákem jsou zcela mimořádným zážitkem, což lze v komunikaci s návštěvníkem zdůraznit a využít. Letecké muzeum má zájem podpořit aeroklub co nejvíce, protože více peněz pro aeroklub zároveň znamená více peněz na opravy vystavených strojů.

Důležitým prvkem zviditelnění a zatraktivnění Leteckého muzea bude pořádání akcí pro veřejnost. Předpokládáme dvě akce během roku. První by byl letecký den určený širší ve-

řejnosti. Navázal by na tradici úspěšných leteckých dní, které se tu konávaly několik desítek let. Nyní je však aeroklub již neorganizuje.

Obrázek č. 19: Užší spolupráce s aeroklubem umožní spojit nabídku muzea se zážitky, jako jsou seskoky padákem, vyhlídkové lety nebo modelářské show



Zdroj: Slováký aeroklub Kunovice, Letecký modelářský klub Čmelák Holešov

Program leteckého dne by nabízel letové ukázky a prohlídky současných bojových armádních strojů a případně i pozemní bojové techniky (v případě prvního ročníku) a přehlídku historických letadel včetně inscenovaných vzdušných soubojů (druhý ročník). Hlavní program by doplnily každý rok ukázkové seskoky parašutistů Slovákého aeroklubu, připraveny budou letecké simulátory, pro zájemce vyhlídkové lety a tandemové seskoky padákem, bungee jumping, speciální komentované prohlídky muzea, pro děti nafukovací hrad se skluzavkami a různé soutěže, ukázky modelářů (rádiem řízené modely včetně vrtulníků a stíhaček). Služby by doplnily stánky s občerstvením, upomínkovými předměty s leteckou tematikou, případně s modely. Vstupenky na akci budou slosovány a výherci získají hodnotné ceny, které poskytne kunovický aeroklub - jeden vyhlídkový let, jeden tandemový seskok padákem, jeden základní parašutistický kurz zdarma. Předpokládaný termín leteckého dne – druhá polovina června.

Jednou ročně by se dále konala organizačně méně náročná akce pro letecké modeláře, která by měla menší rozsah než letecký den a měla by oslovit jednak specifickou cílovou skupinu leteckých fandů a zároveň přilákat zájemce z řad dětí a jejich rodičů. Předpokládané načasování na druhou polovinu srpna.

Bud'to v prostoru leteckého muzea (vrátnice) nebo aeroklubu (OK-BAR) bude otevřen obchůdek s upomínkovými předměty. V případě získání dostatku prostředků by bylo ideální zřízení samostatného shopu bud'to v nové buňce nebo v některém z prostor aeroklubu. Byl by zde nabízen zvláště stávající sortiment firmy Aeroteam Vsetín, který je pro účely propagace expozice velmi vhodný. Prodej by byl zaměřen především na výrobky s motivy letadel z kunovické expozice. Spolupráce by byla oboustranně výhodná. Suvenýry určené pro gift shop v Kunovicích by dodavatel mohl doplnit o symboly Leteckého muzea.

Obrázek č. 20: Ukázka vhodných upomínkových předmětů z produkce firmy Aeroteam Vsetín – hrnek, pohlednice a tričko s motivy letadel z kunovického muzea



Zdroj: Aeroteam Vsetín

Kvůli zlepšení služeb jsou vhodné alespoň minimální úpravy stavebního charakteru. Konkrétně zatraktivnění vstupní brány muzea a pak především zřízení přímého propojení areálů muzea a aeroklubu. Letecká expozice potřebuje zázemí pro odpočinek návštěvníků, který se přímo nabízí v sousedních prostorách aeroklubu, kde je hospůdka OK-BAR s příjemným venkovním posezením a dětským hřištěm. Od vystavených letadel se nachází jen několik metrů, ale pokud tam chce návštěvník muzea zajít, musí celý areál obejít a ujít stovky metrů navíc. Jednoduché propojení areálů by snadno vyřešilo otázku občerstvení návštěvníků muzea. Což je jedna ze služeb, které tu podle dotazníkového šetření lidem chybí.

Vzhledem k tomu, že se projekt zaměřuje na rodiny s dětmi a školní výpravy, bylo by vhodné interiér jednoho z větších dopravních letadel upravit jako prostor pro děti – s hračkami, stavebnicemi s leteckými motivy a s koutkem ke kreslení. Pro školní výpravy budou připraveny speciální prohlídky.

Jednou měsíčně se budou konat tematické prohlídky i pro ostatní skupiny veřejnosti. Budou zaměřeny na vojenské letectví, dopravní letectví, sportovní letectví, historii výroby letadel v Kunovicích nebo druhou světovou válku.

Důležitá je cílená publikační činnost směřující k propagaci expozice (denní a tematický tisk, televize a rádia, webové portály zaměřené na cestování, techniku apod.).

### 10.1.3 Cílové skupiny

Projekt je zaměřený na několik cílových skupin. Největší rezervy průzkum zjistil u obyvatel z blízkého okolí, tedy uherskohradištské aglomerace, okresu a kraje. Expozice tohoto typu je atraktivní zvláště pro rodiny s dětmi případně školní výlety. Cílem je přilákat tuto skupinu k opakované návštěvě pomocí systematické inovace nabízeného produktu.

Další skupinou, na kterou se projekt zaměřuje, jsou turisté z České republiky a ze zahraničí. Tuto skupinu se daří poměrně dobře oslovovat už nyní. Je ovšem otázka, do jaké míry je to výsledek plánovité strategie. Výhodou Leteckého muzea je totiž situování u rušného hlavního tahu I/55, což přiláká řadu návštěvníků, kteří do muzea ani nemíří cíleně, ale jen projíždějí kolem.

Specifickou skupinou jsou tzv. fandové. Ať už obdivovatelé techniky obecně, letectví, vojensství, modeláři nebo parašutisté. Pro tuto skupinu může expozici výrazně zatraktivnit úzké propojení s aktivitami a nabídkou Slováckého aeroklubu Kunovice.

### 10.1.4 Ekonomické zajištění

Výhodou projektu je možnost realizovat některé kroky zcela nezávisle na ostatních. Rozpočet proto může být velmi variabilní a může se pružně přizpůsobit tomu, kolik se podaří zajistit prostředků. Předpokládané náklady se mohou pohybovat v širokém rozsahu od 0 Kč do cca 5 000 000 Kč. Minimalistická varianta ovšem předpokládá jen realizaci první fáze projektu, tedy zřízení základní komunikační platformy mezi partnery. Maximalistická varianta naopak předpokládá větší stavební úpravy (vrátnice, gift shop, dětské hřiště apod.) a výraznější repase letadel. V případě nerealizace záměru Air Parku by tato varianta umožnila dlouhodobé fungování expozice na kvalitativně vysoké úrovni.



Vzhledem k atraktivitě muzea lze očekávat, že velká část nákladů se vrátí prostřednictvím vybraných peněz za vstupné a služby. Přestože je projekt koncipován jako nevýdělečný, v případě příznivé návštěvnosti je dokonce možné, že bude generovat mírný zisk.

Pokud se podaří najít významnější sponzory (optimální je například zapojení společností Aircraft Industries a 5M - obě společnosti vykazují dobré výsledky a proklamují návaznost na leteckou tradici v Kunovicích) lze aktivity projektu ještě rozšířit (například bohatší program leteckého dne, výraznější repase strojů, větší stavební úpravy).

## 10.2 Manažerské shrnutí

Přehledné shrnutí všech aspektů je součástí každého projektu. Přináší základní informaci nezajímavým a usnadňuje orientaci při hodnocení projektu.

### Hlavní cíle projektu:

- Zvýšení atraktivity Leteckého muzea
- Rozšíření doprovodných služeb zařízení

### Hlavní partneři projektu:

- Město Kunovice
- Slovácké muzeum v Uherském Hradišti
- Slovácký aeroklub v Kunovicích
- Zlínský kraj

### Trvání projektu:

- Od jara 2012 do doby zahájení generální rekonstrukce, předpokládaná doba trvání dvě sezony (tzn. od dubna 2012 do října 2013).
- Pokud se nepodaří generální rekonstrukci do té doby zajistit, může projekt na této bázi pokračovat ještě dalších několik let.

### Aktivity projektu:

- Vytvoření Rady Leteckého muzea tvořené zástupci Města Kunovice, Slováckého muzea, Slováckého aeroklubu, Zlínského kraje, Města Uherského Hradiště, Centrály cestovního ruchu Východní Moravy, zainteresovaného podnikatelského sektoru,

případně Vojenského historického ústavu Praha. Rada by se scházela alespoň dvakrát ročně a řešila by koncepční a strategické problémy.

- Vytvoření Akční skupiny Leteckého muzea tvořené zástupci Města Kunovice, Slovákckého muzea a Slovákckého aeroklubu. Akční skupina by řešila výkonné a organizační záležitosti. Scházela by se alespoň jednou měsíčně.
- Průběžné marketingové aktivity:
  - Pořízení nového vizuálně atraktivního poutače Leteckého muzea.
  - Instalace viditelnějších směrovek značících trasu z hlavní silnice k expozici.
  - Pořádání akcí pro veřejnost (jednou ročně velký letecký den, jednou ročně menší akce pro letecké modeláře, jednou měsíčně tematické prohlídky).
  - Cílená publikační činnost směřující k propagaci expozice (denní a tematický tisk, webové portály zaměřené na cestování, techniku apod.).
  - Rozšíření sortimentu propagačních předmětů, zřízení gift shopu.
- Vytvoření zázemí pro návštěvníky Leteckého muzea, které si vyžádá drobnější stavební úpravy – např. zpřístupnění OK-BARu provozovaného aeroklubem přímo z areálu muzea, zřízení prostor pro děti v jednom z letadel.
- Systematická péče o exponáty – nové nátěry a dovo-li-li to možnosti také rozsáhlejší repase strojů.
- Systematické hledání partnerů, sponzorů a finančních zdrojů ze strany všech zainteresovaných subjektů.

#### **Přehled cílových skupin:**

- Segmentace podle geografických charakteristik:
  - domácí návštěvníci z uherskohradištské aglomerace a okolí
  - turisté z České republiky
  - zahraniční turisté
- Segmentace podle demografických charakteristik:
  - rodiny s dětmi

- mladí lidé
- střední generace
- Segmentace podle psychografických charakteristik:
  - techničtí fandové
  - příznivci letectví
  - parašutisté
  - školní výlety

**Rozpočet projektu:**

- Výhodou projektu je možnost realizovat některé kroky jednotlivě a nezávisle. Rozpočet proto může být velmi variabilní a může se pružně přizpůsobit tomu, kolik se podaří zajistit prostředků. Předpokládané náklady se tak mohou pohybovat v širokém rozsahu od 0 Kč do cca 5 000 000 Kč.
- Vzhledem k atraktivitě muzea lze očekávat, že velká část nákladů se vrátí prostřednictvím zisku ze vstupného a služeb.
- Výhodou by bylo přesvědčení významnějších sponzorů (optimální je například zapojení společností Aircraft Industries a 5M - obě společnosti vykazují dobré ekonomické výsledky a proklamují návaznost na leteckou tradici v Kunovicích).

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo přiblížit marketingové nástroje muzejních institucí. Analýza konkrétního příkladu Slováckého muzea v Uherském Hradišti podrobně ukazuje silné a slabé stránky této instituce v oblasti marketingu. Pro přesnější stanovení dílčích oblastí, kde by mělo dojít k vylepšení služeb, byl použit kvantitativní dotazníkový průzkum mezi návštěvníky muzea.

Největší rezervy se projeví u expozice Leteckého muzea v Kunovicích, která je ve špatném technickém stavu, dlouhodobě stagnuje a nekoresponduje s profilací a filozofií Slováckého muzea jako celku. Ačkoliv letecká expozice vykazuje vysokou návštěvnost, průzkum zaznamenal řadu připomínek návštěvníků k jejímu stavu a ke službám. Nefunguje motivace, která by návštěvníky přiměla se do expozice vracet. Situace ohledně kunovické expozice je v příkrém rozporu se stavem zjištěným u ostatních objektů, které tematicky spadají do zaměření Slováckého muzea. Hlavní budova muzea, Galerie Slováckého muzea v Uherském Hradišti nebo Památník Velké Moravy ve Starém Městě jsou totiž ukázkovým příkladem dynamického rozvoje muzejních institucí.

Následující analýza ukazuje, jak se musí muzejní instituce zaměřená primárně na humanitní obory vyrovnat s řízením technické expozice Leteckého muzea. Z této analýzy vyplývá projektová část zaměřená na oživení a zatraktivnění kunovické expozice. Projekt „Živé Letecké muzeum“ předpokládá výrazné zapojení a přenesení kompetencí a aktivit na partnery, kterými jsou Město Kunovice a Slovácký aeroklub v Kunovicích. Cílem je oslovit zvláště návštěvnícký potenciál z regionu Uherskohradištska, specificky rodiny s dětmi. Mimo to turisty z celé republiky i zahraničí, s důrazem na příznivce techniky a letectví.

Celá diplomová práce klade důraz na možnosti implementace navržených řešení a úzké spojení s praxí. Například dotazníkový průzkum, který je součástí práce, byl aplikován u více kulturních institucí zřízovaných Zlínským krajem. Vedení těchto organizací výsledky využilo při definování charakteristik svých návštěvníků a zlepšování svých služeb. Podobnou ambici dosáhnout reálného naplnění má i navržený projekt. Mezi jeho nejdůležitější vlastnosti patří variabilita navržených řešení, které je možné aplikovat nezávisle na sobě podle aktuální výše dostupných finančních prostředků.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. 155 s. ISBN 80-7318-436-2.
- [2] BAČUVČÍK, R. *Divadlo, filharmonie a studenti: mladí lidé jako cílová skupina marketingu kulturních institucí*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2008. 69 s. ISBN 978-80-904273-0-3.
- [3] BOURDIEU, P. *Teorie jednání*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1998. 179 s. ISBN 80-7184-518-3.
- [4] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1993. 374 s. ISBN 80-7066-822-9.
- [5] FROLCOVÁ, M., MARTYKÁNOVÁ, M. *Galerie Slováckého muzea*. Vyd. 1. Uherské Hradiště: Slovácké muzeum, 1999. 107 s. ISBN 80-86185-05-2.
- [6] JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [7] KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
- [8] KESNER, L. *Středočeská muzea a galerie: Marketingový plán*. Praha: Cultropa, 2004. 174 s.
- [9] KESNER, L., KONVIČKA, L. *Muzea a galerie Středočeského kraje: Výzkumná zpráva*. Praha: Cultropa 2004. 123 s.
- [10] *Koncepce rozvoje kulturních zařízení Zlínského kraje na léta 2009-2013*. Zlín: Regionální rozvojová agentura Východní Moravy a Zlínský kraj, 2009. 136 s.
- [11] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [12] KOTLER, P. *Inovativní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [13] KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

- [14] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [15] KOZEL, R. a KOL. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [16] KŘÍŽEK, Z. *Základy propagační tvorby*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. 167 s. ISBN 80-7318-019-7.
- [17] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM? Řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 80-247-1814-9.
- [18] MIKEŠ, J., VYSEKALOVÁ, J. *Reklama*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2007. 182 s. ISBN 978-247-2001-2.
- [19] NOVOSÁK, J., POPELKA, P. *Závěrečná zpráva: Vyhodnocení dotazníkového šetření v příspěvkových organizacích Zlínského kraje v oblasti kultury*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. 45 s.
- [20] PORTL, P. *Průvodce Leteckým muzeem Kunovice*. Uherské Hradiště: Slováké muzeum, 2006. Vyd. 1. 33 s. ISBN 80-86185-56-7.
- [21] PAVLŮ, D. a KOL. *Marketingové komunikace a image*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. 188 s. ISBN 80-7318-394-3.
- [22] *Projektový záměr AIR PARK Jana Hrubého – zážitková turistika*. Kunovice: Město Kunovice, 2008. 3 s.
- [23] SVĚTLÍK, J. *Marketing a reklama*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. ISBN 80-7318-140-1.
- [24] SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.
- Studijní opory III*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 108 s.
- [25] TŘEŠTÍK, D. *Vznik Velké Moravy: Moravané, Čechové a střední Evropa v letech 791-871*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2001. 384 s. ISBN 80-7106-482-3.

## Periodika

- [26] KRUTIŠ, M. *Neměňte svůj firemní web každý rok*. Marketing magazine, roč. 12, 2008, č. 3, s. 30-31, ISSN 1211-7315.
- [27] LESENSKÝ, P. *Jak z PR dostat maximum? Nešetřete!* Marketing magazine, roč. 12, 2008, č. 3, s. 28, ISSN 1211-7315.
- [28] WOLF, V. *Mezi chrámem a tržištěm: Výzvy současného muzejnictví*. Art + Antiques, roč. neuveden, 2010, č. 6, s. 38-41, ISSN 1213-8398.

## Internetové zdroje

- [29] ALBERTINA [online]. © 2008, poslední revize 20. 4. 2011. Dostupné z: [www.albertina.at](http://www.albertina.at).
- [30] Bilbao – Guggenheim [online]. © 2011, poslední revize 20. 4. 2011. Dostupné z: [www.guggenheim.org/bilbao](http://www.guggenheim.org/bilbao).
- [31] CzechTourism [online]. © 2005, poslední revize 21. 4. 2011. Dostupné z: [www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz).
- [32] FlyArt Magazine [online]. © 2000, poslední revize 20. 4. 2011. Dostupné z: [www.flyart.biz](http://www.flyart.biz).
- [33] Kunovice – oficiální stránky města [online]. © 2006, poslední revize 20. 4. 2011. Dostupné z: [www.mesto-kunovice.cz](http://www.mesto-kunovice.cz).
- [34] Letecký modelářský klub Čmelák Holešov [online]. © neuvedeno, poslední revize 15. 4. 2011. Dostupné z: [lmc-cmelak.ic.cz/blog](http://lmc-cmelak.ic.cz/blog).
- [35] Národní muzeum [online]. © 2005, poslední revize 15. 4. 2011. Dostupné z: [www.nm.cz](http://www.nm.cz).
- [36] NG Prague [online]. © 2011, poslední revize 20. 4. 2011. Dostupné z: [www.ngprague.cz](http://www.ngprague.cz).
- [37] NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [online]. © neuvedeno, poslední revize 19. 4. 2011. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz>.

- [38] *Portál Zlínského kraje* [online]. © nevedeno, poslední revize 20. 4. 2011. Dostupné z: [www.kr-zlinsky.cz](http://www.kr-zlinsky.cz).
- [39] *Slovácké muzeum – Uherské Hradiště* [online]. © nevedeno, poslední revize 7. 4. 2011. Dostupné z: [www.slovackemuzeum.cz](http://www.slovackemuzeum.cz).
- [40] *Slovácký aeroklub Kunovice* [online]. © 2006, poslední revize 20. 4. 2011. Dostupné z: [www.lkku.cz](http://www.lkku.cz).
- [41] *Uherské Hradiště* [online]. © nevedeno, poslední revize 21. 4. 2011. Dostupné z: [www.mesto-uh.cz](http://www.mesto-uh.cz).
- [42] *VHÚ Praha – Letecké muzeum Kbely* [online]. © 2006, poslední revize 19. 4. 2011. Dostupné z: [www.vhu.cz](http://www.vhu.cz).
- [43] *Zlínský kraj – Východní Morava* [online]. © nevedeno, poslední revize 11. 4. 2011. Dostupné z: [www.vychodni-morava.cz](http://www.vychodni-morava.cz).

### Ostatní zdroje

- [44] *E-mailová korespondence s Andreou Šumberovou, projektovou manažerkou a analytičkou pro oblast kultury* [online], 19. 4. 2011, [andrea.sumberova@kr-zlinsky.cz](mailto:andrea.sumberova@kr-zlinsky.cz).
- [45] *E-mailová korespondence s Ivanou Majíčkovou, starostkou Kunovic* [online], 21. 4. 2011, [ivana.majickova@mesto-kunovice.cz](mailto:ivana.majickova@mesto-kunovice.cz).
- [46] *Osobní rozhovor s Blankou Rašticovou, zástupkyní ředitele Slováckého muzea, Uherské Hradiště*, 14. 4. 2009.
- [47] *Osobní rozhovor s Ivo Frolcem, ředitelem Slováckého muzea, Uherské Hradiště*, 30. 3. 2011.
- [48] *Osobní rozhovor s Jiřím Severinem, projektovým manažerem Slováckého muzea, Zlín*, 12. 2. 2011.
- [49] *Osobní rozhovor s Pavlem Paškou, šéfredaktorem týdeníku Dobrý den s kurýrem, Uherské Hradiště*, 30. 3. 2011.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČTK	Česká tisková kancelář
FAME UTB	Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati
G	Galerie Slováckého muzea
HB	hlavní budova Slováckého muzea
ICOM	The International Council of Museums (Mezinárodní rada muzeí)
LM	Letecké muzeum Kunovice
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
PR	public relations (vztahy s veřejností)
PVM	Památník Velké Moravy ve Starém Městě
ZTP	zvlášť těžce postižená osoba
ZTP/P	zvlášť těžce postižená osoba s průvodcem

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Místo jako produkt - Guggenheim museum, Národní Muzeum	21
Obrázek č. 2: Hlavní objekty Slovákého muzea	46
Obrázek č. 3: Organizační schéma Slovákého muzea	48
Obrázek č. 4: Kulturní programy – velikonoční předvádění, Noc s Mojslavem	54
Obrázek č. 5: Ukázky publikací Slovákého muzea	55
Obrázek č. 6: Upomínkové předměty Slovákého muzea	56
Obrázek č. 7: Recepce a prodejna tradičních výrobků v hlavní budově	60
Obrázek č. 8: Interiér a nádvoří Galerie Slovákého muzea	62
Obrázek č. 9: Interiér Památníku Velké Moravy	63
Obrázek č. 10: Interiér Muzea lidových pálenic a stavení v Topolné	64
Obrázek č. 11: Propagační tiskoviny – měsíční program, pozvánka na výstavu	67
Obrázek č. 12: Ředitel Ivo Frolec s náměstkou hejtmana a premiérem	69
Obrázek č. 13: Logo Slovákého muzea a varianty jeho využití	71
Obrázek č. 14: Symboly objektů v Kunovicích, Vlčnově a Starém Městě	72
Obrázek č. 15: Grafy návštěvnosti objektů muzea v letech 2007 až 2010	78
Obrázek č. 16: Rozdělení respondentů průzkumu podle místa bydliště	84
Obrázek č. 17: Letecké muzeum – vstupní část a omšelé letadlo	97
Obrázek č. 18: Současná a plánovaná podoba Leteckého muzea	99
Obrázek č. 19: Aktivity, které nabízí spolupráce s aeroklubem	102
Obrázek č. 20: Ukázka upomínkových předmětů z produkce firmy Aeroteam	103

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Vstupné do jednotlivých objektů Slovákého muzea	59
Tabulka č. 2: Otevírací doba jednotlivých objektů Slovákého muzea	66
Tabulka č. 3: Respondenti dotazníkového šetření podle pohlaví	81
Tabulka č. 4: Struktura respondentů podle věku	82
Tabulka č. 5: Struktura respondentů podle vzdělání	83
Tabulka č. 6: Respondenti dotazníkového šetření podle místa bydliště	84
Tabulka č. 7: S kým respondent navštívil muzeum	85
Tabulka č. 8: Struktura respondentů podle četnosti návštěv výstav	86
Tabulka č. 9: Jak se respondenti dozvěděli o muzeu	87
Tabulka č. 10: Jaké nástroje komunikace respondenti zaznamenali	88
Tabulka č. 11: Četnost využití internetových stránek	88
Tabulka č. 12: Oblíbenost různých typů výstav	90
Tabulka č. 13: Jakou výši vstupného považují respondenti za odpovídající	91

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro návštěvníky, titulní strana

Příloha P II: Dotazník pro návštěvníky, zadní strana

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO NÁVŠTĚVNÍKY, TITULNÍ STRANA

## Vážení návštěvníci muzea/galerie



*Rádi bychom Vás požádali o vyplnění krátkého dotazníku. Výsledky průzkumu poslouží ke zkvalitnění služeb muzeí a galerií zřizovaných Zlínským krajem. Správnou variantu odpovědi, prosím, označte kroužkem nebo podle potřeby Vaši odpověď vypište.*

- 1. Co Vás přivedlo k dnešní návštěvě našeho muzea/galerie?**
  - a) chodím sem pravidelně, sleduji zdejší programy
  - b) dozvěděl jsem se o výstavě/stálé expozici v médiích (televize, rozhlas, noviny, internet)
  - c) viděl jsem plakáty/billboardy k výstavě
  - d) výstavu/stálou expozici mi doporučil známý/příbuzný
  - e) jsem zde v rámci zájezdu, exkurze apod.
  
- 2. S kým jste přišel/přišla na výstavu?**
  - a) sám
  - b) s rodinnou, partnerem
  - c) s přáteli
  - d) ve skupině (exkurze, zájezd)
  
- 3. Zaznamenal/a jste propagaci našeho muzea/galerie?**
  - a) ne
  - b) televize
  - c) noviny/časopis
  - d) rozhlas
  - e) plakát/leták
  - f) internet
  - g) jinde (napíšte, prosím) .....
  
- 4. Jsou podle Vás informace o našem muzeu/galerii dobře dostupné?**
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 5. Jaká výstava/expozice/akce Vás v našem muzeu/galerii nejvíce oslovila?**
  
- 6. Co se Vám v našem muzeu/galerii nelíbilo?**
  
- 7. Jaké změny byste v našem muzeu/galerii uvítala? (např. modernizace expozic, občerstvení, dětský koutek, rozšíření otevírací doby)**
  
- 8. Vyhovuje Vám délka našich výstav?**
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 9. Jaký je Váš celkový dojem z návštěvy našeho muzea/galerie?**
  - a) dobrý
  - b) spíše dobrý
  - c) neutrální
  - d) spíše špatný
  - e) špatný
  
- 10. Byly Vám nabídnuty informační či jiné materiály a předměty?**
  - a) ano
  - b) ne

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO NÁVŠTĚVNÍKY, ZADNÍ STRANA

**11. Využíváte internetové stránky našeho muzea/galerie?**

- a) ano, často
- b) občas
- c) výjimečně
- d) vůbec ne

**12. Jak často navštěvujete muzea/galerie?**

- a) alespoň jednou týdně
- b) alespoň jednou měsíčně
- c) alespoň jednou za půl roku
- d) alespoň jednou za rok
- e) méně často

**13. Jaké výstavy máte nejraději? (můžete označit více variant)**

- |                            |                                       |
|----------------------------|---------------------------------------|
| a) cizokrajné              | e) řemesla                            |
| b) regionální              | f) etnografie                         |
| c) dětské                  | g) archeologie                        |
| d) moderní výtvarné umění  | h) přírodovědné                       |
| e) klasické výtvarné umění | i) jiné (napíšte, prosím, jaké) ..... |

**14. Jakou nejvyšší částku byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za návštěvu výstavy/expozice/akce v muzeu/galerii?**

- |              |               |
|--------------|---------------|
| a) do 20 Kč  | d) do 150 Kč  |
| b) do 50 Kč  | e) do 200 Kč  |
| c) do 100 Kč | f) ještě více |

**15. Jste**

- a) muž
- b) žena

**16. Váš věk .....**

**17. Vzdělání**

- a) ZŠ
- b) vyučen
- c) SŠ
- d) VOŠ
- e) VŠ

**18. Povolání**

- a) žák, student
- b) zaměstnanec
- c) podnikatel
- d) nezaměstnaný
- e) v domácnosti
- f) na mateřské dovolené
- g) v penzi

**19. Bydliště (uveďte, prosím, město/obec odkud pocházíte)**

Pokud si přejete získávat pravidelně informace o programech muzea/galerie, uveďte prosím Váš e-mail: .....

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku a přejeme mnoho zajímavých zážitků v galeriích a muzeích Zlínského kraje.