

# **Analýza návštěvnosti expozic a akcí Muzea Kroměřížska**

Lenka Bakalíková

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2009/2010

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka BAKALÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M07198**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza návštěvnosti expozic a akcí Muzea Kroměřížska**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Prostudujte literární prameny vztahující se k tématům příspěvkové organizace, kultury, muzejnictví.

### II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte dosavadní aktivity Muzea Kroměřížska.
- Pokuste se navrhnout doporučení ke zvýšení návštěvnosti muzea.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] HANNAGAN, J. Marketing pro neziskový sektor. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 208 s. ISBN 80-85943-07-7.  
[2] HESKETT, J. L. Služby - cesta k úspěchu. 1. vyd. Praha: Victoria, 1993. 273 s. ISBN 80-85605-36-8.  
[3] HYÁNEK, V. Ekonomika neziskových organizací. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 114 s. ISBN 80-210-3501-3.  
[4] KESNER, L. Marketing a management muzeí a památek. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1104-4.  
[5] REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. 178 s. ISBN 80-86119-41-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 6. dubna 2010  
Termín odevzdání bakalářské práce: 21. května 2010

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské 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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou 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 – diplomovou/bakalářskou 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 diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20. 5. 2010

Balab Ura

*1) 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 nahlédnutí 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 pořizovat 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.*

2) 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, užije-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).

3) 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 výtěžku jím 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 přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předmětem této bakalářské práce je analýza návštěvnosti příspěvkové organizace Muzeum Kroměřížska. Teoretická část pojednává o neziskových organizacích, stavu kultury v České republice, oboru muzejnictví a o marketingu v muzeích a dalších kulturních institucích. V praktické části je nejprve představeno muzeum a jeho ekonomická stránka. Následuje část zaměřená na návštěvnost, popis a hodnocení nabídky muzea. V závěru jsou navržena doporučení ke zvýšení návštěvnosti.

Klíčová slova: muzeum, příspěvková organizace, návštěvnost, financování příspěvkové organizace, propagační aktivity

## **ABSTRACT**

The object of this bachelor thesis is the analysis of attendance in allowance organization Muzeum Kroměřížska. The theoretical part treats of non-profit organizations, state of the culture in the Czech republic, museology and the marketing in the museums and other culture organization. The practical part includes introduction of the organization and its economics. Followed part is focused on the visit rate, description and valuation the offer of museum. Finally is proposed the recommendations to increasing attendance.

Keywords: museum, allowance organization, attendance, financing of allowance organization, promotional activities

Ráda bych poděkovala paní Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za její pomoc, odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále chci poděkovat panu Ing. Jiřímu Stránskému, řediteli Muzea Kroměřížska, za jeho vstřícnost a ochotu spolupracovat.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>13</b>
1.1 ROZDĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	13
1.2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	14
1.2.1 Založení a právní úprava .....	15
1.2.2 Financování příspěvkových organizací .....	15
1.2.3 Rozpočet.....	15
<b>2 KULTURA ČESKÉ REPUBLIKY</b> .....	<b>16</b>
2.1 TYPY DESTINACÍ V SEKTORU KULTURY .....	16
2.2 STAV KULTURNÍ SFÉRY V ČESKÉ REPUBLICE .....	16
2.2.1 Česká kultura v číslech.....	17
2.3 STÁTNÍ KULTURNÍ POLITIKA ČESKÉ REPUBLIKY.....	17
2.3.1 Vize kulturní politiky České republiky .....	18
2.3.2 Cíle kulturní politiky České republiky .....	18
<b>3 MUZEA A MUZEJNICTVÍ</b> .....	<b>19</b>
3.1 DĚJINY OBORU A MUZEJNÍCH INSTITUCÍ.....	19
3.2 DEFINICE A ČLENĚNÍ MUZEÍ PODLE MEZINÁRODNÍ RADY MUZEÍ.....	20
<b>4 MARKETING V MUZEÍCH</b> .....	<b>21</b>
4.1 MARKETINGOVÝ MIX KULTURNÍCH INSTITUCÍ .....	21
4.1.1 Produkt .....	21
4.1.1.1 Služby a jejich vlastnosti .....	22
4.1.2 Distribuce .....	23
4.1.3 Cena.....	23
4.1.4 Komunikační mix.....	23
4.2 NÁVŠTĚVNÍCI .....	24
4.2.1 Základní rozdělení návštěvníků .....	24
4.2.2 Bariéry návštěvnosti a účasti na kultuře .....	25
4.3 CÍLE A STRATEGIE K JEJICH DOSAŽENÍ .....	26
4.3.1 SWOT analýza .....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>5 MUZEUM KROMĚŘÍŽSKA, P.O.</b> .....	<b>29</b>
5.1 HISTORIE MUZEA .....	29
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	30
5.3 FINANCOVÁNÍ MUZEA V ROCE 2009 .....	32
5.3.1 Dotace.....	32
5.3.2 Vlastní výnosy muzea .....	33
5.3.3 Vývoj aktiv .....	34



5.3.4	Vybrané ukazatele .....	34
5.3.4.1	Hospodářský výsledek .....	34
5.3.4.2	Podíl příspěvku na celkových nákladech .....	35
5.3.4.3	Dotace přepočtená na návštěvníka .....	35
5.4	CENOVÁ POLITIKA MUZEA .....	36
5.4.1	Slevy na vstupném .....	36
5.4.2	Výše vstupného .....	37
5.5	PROPAGAČNÍ A PUBLIKAČNÍ ČINNOST .....	38
5.5.1	Propagační aktivity .....	38
5.5.2	Ediční aktivity .....	39
<b>6</b>	<b>NÁVŠTĚVNOST MUZEA KROMĚŘÍŽSKA V ROCE 2009.....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>EXPOZICE, VÝSTAVY A DALŠÍ AKCE V ROCE 2009.....</b>	<b>43</b>
7.1	EXPOZICE A OBJEKTY VE SPRÁVĚ MUZEA .....	44
7.1.1	Památník Maxe Švabinského .....	45
7.1.2	Příroda a člověk.....	45
7.1.3	Historie ukrytá pod dlažbou města.....	45
7.1.4	Zámek Chropyně a výstava Svět dutorohých .....	46
7.1.4.1	Výstava Svět dutorohých .....	46
7.1.5	Soubor lidových staveb a expozice ve tvrzi v Rymicích.....	47
7.1.6	Větrný mlýn ve Velkých Těšanech.....	47
7.2	VÝSTAVY V GALERII V PODLOUBÍ .....	47
7.2.1	Od kosti k obrazu .....	48
7.2.2	Andy Warhol .....	49
7.2.3	Umění je stav duše VII. ....	49
7.2.4	Mojmír Preclík - Sochy .....	50
7.2.5	(AB)normalizace .....	50
7.3	VÝSTAVY V MALÉ GALERII .....	50
7.3.1	Stromy jako domy .....	51
7.3.2	Od doby kamenné do doby slovanských hradišť.....	52
7.3.3	Moravia – Srdcová pětka.....	52
7.3.4	Play Art .....	53
7.3.5	Jak se žije s handicapem aneb poznat znamená porozumět .....	53
7.3.6	Karel Zeman – Grafiky, medaile, známky .....	53
7.4	VÝSTAVNÍ SÍŇ PORTÁL.....	54
7.4.1	Jiřina Malacková - Cesty.....	54
7.4.2	Móda – Keramika - Šperk .....	54
7.4.3	100 let Klubu českých turistů v Kroměříži 1909 – 2009 .....	55
7.5	PROGRAMY PRO ŠKOLY .....	55
7.5.1	Stromy jako domy .....	56
7.5.2	Velikonoce v muzeu.....	56
7.5.3	Od doby kamenné do doby slovanských hradišť.....	57
7.5.4	Jak se žije s handicapem aneb poznat znamená porozumět.....	57
7.5.5	Vánoce na Hané .....	57

7.6	TVOŘIVÉ DÍLNY PRO VEŘEJNOST.....	57
7.7	TRADIČNÍ A OSTATNÍ AKCE MUZEA .....	59
7.7.1	Hanácké slavnosti.....	59
7.7.2	Židé a Morava XVI. ....	59
7.7.3	Koncerty .....	59
7.7.4	Přednášky a ostatní akce.....	59
7.8	HODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ ZVOLENÝCH KRITÉRIÍ .....	60
7.8.1	Stálé expozice a sezónně otevřené objekty .....	60
7.8.2	Krátkodobé výstavy.....	61
7.8.3	Programy pro školy .....	62
7.8.4	Dílny pro veřejnost.....	62
7.8.5	Přednášky a jiné akce .....	62
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ VE STRUČNÉ SWOT ANALÝZE.....</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>65</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>75</b>
	<b>PŘÍLOHA P I: CENÍKY MUZEA KROMĚŘÍŽSKA .....</b>	<b>76</b>
	<b>PŘÍLOHA P II: NÁVŠTĚVNOST MUZEA V ROCE 2009.....</b>	<b>77</b>

## ÚVOD

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu návštěvnosti Muzea Kroměřížska, p.o. Hlavním okruhem mého zájmu budou stálé expozice, krátkodobé výstavy a ostatní akce.

Návštěva muzea patří k neprávem opomíjeným způsobům trávení volného času. Najdou se lidé, kteří mají s návštěvou muzea spojeny negativní vzpomínky a také se najdou lidé, kteří a priori odmítají návštěvu muzea jako možnost trávení volného času, protože jim tato instituce připadá nezajímavá a nepřívětivá.

Ale muzea už nejsou starosvětské instituce, ve kterých návštěvník musí tiše obcházet vitríny a hlavně na nic nesahat. Právě naopak, interaktivní výstavy a expozice, které se v muzeích objevují stále častěji, doslova vyžadují, abyste na exponáty sahali a zkoušeli je používat. Takové výstavy obvykle přináší ucelený pohled na téma, a lze je označit dokonce za zábavnou a příjemnou formu vzdělávání.

Konzumní způsob života lidí vzdaluje od kultury. Namísto víkendových výletů po českých hradech a zámcích mnoho rodin jezdí na „výlety“ do obchodních středisek. Pro část lidí je jedinou přijatelnou formou kultury návštěva kina. To je dost smutná skutečnost.

Na druhou stranu, pomalu se zvyšující čísla návštěvnosti muzeí svědčí o tom, že lidé pozvolna nacházejí cestu k tomuto typu kulturního vyžití. Muzea se snaží mnohdy skutečně nalákat potenciální návštěvníky na tuto cestu tím, že přicházejí neustále s novými nabídkami výstav, akcí a programů.

Teoretická část této bakalářské práce se zabývá neziskovými organizacemi, stavem kultury v České republice, muzejnictvím obecně a marketingovými nástroji muzeí a jiných kulturních institucí.

Praktická část obsahuje kromě představení Muzea Kroměřížska malé nahlédnutí do jeho hospodaření. Podstatnou částí je popis a hodnocení akcí muzea podle kritérií, které by mohly mít vliv na návštěvnost. V předposlední části je zpracována SWOT analýza celkové situace muzea, tedy nejen z pohledu návštěvnosti. V úplném závěru jsou navržena doporučení ke zvýšení návštěvnosti Muzea Kroměřížska.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace mají ve společnosti své nezastupitelné místo. Poskytují služby, které společnosti zaměřené na vytváření zisku nemají zájem poskytovat, protože zákazníci těchto služeb nejsou schopni za tyto služby zaplatit cenu, která by byla pro podnikatelské subjekty dostatečně lukrativní. [8]

Rozhodně není pravda, že nezisková sféra je pouze příjemcem prostředků. Zapomíná se, že peníze neplynou jen od státu k neziskovkám, ale také stát odčerpává prostředky od neziskovek. Zaměstnanci neziskového sektoru často vykonávají dobrovolné práce v poradních orgánech veřejné správy, a rovněž svými službami přispívají k řešení problémů, které jsou cílem veřejné politiky státu. Neziskový sektor je také velmi důležitou ekonomickou silou jako zaměstnavatel. [12]

Neziskové organizace usnadňují přístup lidí k jejich zájmům, zastupují zájmy menšin, zapojují znevýhodněné osoby do společnosti a uspokojují celou řadu sociálních, kulturních, environmentálních a dalších potřeb. Svou činností přispívají ke zlepšování kvality života jednotlivců i celé společnosti. [8]

### 1.1 Rozdělení neziskových organizací

Zákon rozděluje neziskové organizace do pěti hlavních skupin

- 1) Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné
  - a) občanská sdružení včetně odborových organizací,
  - b) zájmová sdružení právnických osob,
  - c) sdružení bez právní subjektivity,
  - d) profesní komory.
- 2) Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné
  - a) obecně prospěšné společnosti,
  - b) nadace a nadační fondy,
  - c) politické strany a hnutí,
  - d) registrované církve a náboženské společnosti.

- 3) Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu, krajů a obcí (včetně krajů a obcí samotných)
  - a) organizační složka státu
  - b) organizační složky územního samosprávného celku
  - c) příspěvková organizace státu
  - d) příspěvková organizace územních samosprávných celků
  - e) kraje
  - f) obce
  - g) Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových (ÚZSVM)
- 4) Ostatní neziskové veřejnoprávní organizace
  - a) Český rozhlas a Česká televize
  - b) státní podnik,
  - c) vysoká škola,
  - d) státní fondy,
  - e) Česká národní banka,
  - f) Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky
- 5) Neziskové organizace typu obchodních společností a jim podobných
  - a) organizace typu obchodních společností (na neziskových principech),
  - b) společenství vlastníků jednotek (bytových). [10]

## 1.2 Příspěvkové organizace

Do neziskového sektoru v České republice tedy patří také veřejnoprávní neziskové organizace, pro které se vžilo označení příspěvkové. Tyto organizace zakládají ministerstva, územní samosprávné celky nebo úřady a jsou financovány ze státního rozpočtu. Jedná se převážně o ústavy sociální péče, domovy pro seniory, školy, dětské domovy, domy dětí, muzea, divadla, galerie, knihovny, poradenská a informační centra apod. [20]

### 1.2.1 Založení a právní úprava

Tyto organizace zřizuje obec, město nebo kraj jako územně samosprávný celek podle zákona č. 25/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích a zákon č. 129/2000 Sb., o krajích. Rozsah a složitost činností takových organizací vyžadují právní subjektivitu, proto jsou právnickou osobou, zapsanou v obchodním rejstříku.

Při vzniku vydává zřizovatel zřizovací listinu, ve které je vymezen hlavní účel a tomu odpovídající předmět činnosti, okruhy doplňkové činnosti a také doba, na kterou je organizace zřízena. Dále je v ní mimo jiné uveden statutární orgán a vymezení majetku a majetkových práv, které zřizovatel dává do správy organizací. Informace o vzniku, zrušení či změnách ve zřizovací listině se zveřejňují v Ústředním věstníku. [7], [10]

### 1.2.2 Financování příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace fungují obdobně jako nestátní neziskové organizace. Hlavní rozdíl spočívá ve způsobu financování. Zatímco nestátní neziskové organizace fungují na otevřeném trhu, jsou závislé na svých schopnostech a peníze, které neseženou nebo nevydělají, nemají, příspěvkové organizace obdrží každoročně finance ze státního rozpočtu prostřednictvím jejich zřizovatele. Druhá strana mince u příspěvkových organizací bývá jejich podřízenost zřizovateli, kdy organizace může podléhat jeho momentálním politickým zájmům.

Přes tyto rozdíly je řízení a vedení obou typů neziskových organizací velmi podobné. Mnoho příspěvkových organizací si uvědomuje, že financování ze státního rozpočtu nemusí být trvalé, a že je otázkou času, kdy zřizovatel změní způsob jejich financování. Čím dál důležitější se stává vlastní marketing, vztahy s veřejností a budování dobré image. Všechno ale začíná nastavením pravidel uvnitř organizace. Některé organizace intenzivně pracují i na fundraisingu, kterým si vytváří základnu dárců. [20]

### 1.2.3 Rozpočet

Základním prostředkem finančního plánování je rozpočet, který je plánem činnosti organizace během určitého období vyjádřený v peněžních jednotkách. Nejprve si musí organizace ujasnit jaké činnosti uskuteční a na základě toho sestaví rozpočet. Z rozpočtu pak lze vyčíst, kolik peněz bude organizace potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto prostředky získá. Rozpočet příspěvkové organizace musí schválit zřizovatel. [10]

## 2 KULTURA ČESKÉ REPUBLIKY

Kultura je duchovním základem společnosti, měřítkem její vyspělosti a vzdělanosti a je také součástí její identity. Kulturní dědictví země v nejširším pojetí zahrnuje její paměť a historii od počátků po současnost ať už ve formě hmotné i nehmotné, nebo živé i neživé. Fungování kulturních organizací nebo destinací je ovlivňováno specifickými místními podmínkami i ekonomicko-společenskými vztahy a problémy. [4]

### 2.1 Typy destinací v sektoru kultury

Kultura České republiky zahrnuje širokou škálu typů kulturních destinací:

- krajina,
- města a sídla,
- nemovité památky,
- muzea, galerie a sbírky,
- programově zaměřená centra,
- významné kulturní akce. [5]

### 2.2 Stav kulturní sféry v České republice

Silné stránky kulturního sektoru v České republice jsou:

- bohaté kulturní a historické dědictví a vysoká koncentrace památek,
- hustá síť muzeí a sbírkových institucí většinou s velmi dlouhou tradicí,
- potenciál kreativity a dlouhá tradice v mnoha oborech uměleckých řemesel jako je sklářství, filmový průmysl či divadlo,
- kvalita a potenciál odborných pracovníků v kulturních organizacích,
- probouzející se zájem o kulturně-historické dědictví v podobě aktivit vznikajících spolků, občanských sdružení i jednotlivců.

Slabé stránky české kultury v podobě problémů a nedostatků jsou:

- špatný stav mnoha památek kulturního dědictví, jeho chátrání, rozkrádání a nezáměr politiků a většiny občanů,



- soustředění zahraničních návštěvníků pouze na Prahu a několik dalších míst,
- nevyužitý potenciál mnoha kulturních zdrojů, daný nedostatkem rozvojových prostředků a programů a také nekvalitním managementem a nevhodným marketingem,
- přetrvávající stereotypy v jednání mnoha pracovníků v kultuře, neochota a neschopnost vnímat kulturu v kontextu dalších sociálních a kulturních faktorů,
- převaha kvantity na kvalitou v oblastech jako moderní výtvarné umění, což má za výsledek nedostatek např. výstav světového měřítka,
- zanedbatelné procento finančních prostředků od soukromých dárců na financování kultury,
- mizení umělecké a estetické výchovy ze vzdělávacích programů základních a středních škol. [5]

### 2.2.1 Česká kultura v číslech

V tabulce je zaznamenán vývoj návštěvnosti vybraných kulturních zařízení v České republice. Je z ní vidět, že v průběhu let nedochází v návštěvnosti v výrazným výkyvům. V roce 2008 se mírně snížil zájem o návštěvu galerií a památek. Každým rokem se zvyšuje návštěvnost muzeí a divadel.

Kulturní instituce	2006	2007	2008
Galerie (muzea výtvarných umění)	1 647 046	1 783 891	1 574 834
Muzea a památníky	8 116 125	8 574 976	9 392 850
Památky (hrady, zámky, ostatní)	12 108 819	12 167 914	11 681 124
Divadla	5 134 276	5 448 242	5 456 760

*Tab. 1 Údaje o návštěvnosti vybraných druhů kulturních institucí v ČR [22]*

## 2.3 Státní kulturní politika České republiky

Kulturní politika České republiky 2009 – 2014 je dokument vydaný Ministerstvem kultury ČR v březnu roku 2009, obsahuje návrhy opatření, jejichž uskutečnění pomůže překonat letité nahlížení na kulturu jen jako na způsob trávení volného času nebo jako na nevýdělečné odvětví odčerpávající finance vytvořené produktivními sektory.

### 2.3.1 Vize kulturní politiky České republiky

*„Kultura je pro Českou republiku „jízdenkou do budoucnosti“: chceme být opět křižovatkou kultur, svoji přirozenou pozici využít svobodným, otevřeným a kreativním způsobem při tvorbě kultury vlastní, ochraně zděděných kulturních hodnot a jejich uplatnění ve všech oblastech života společnosti. Úkolem státu je vytvářet optimální vazby mezi kulturou a všemi oblastmi společnosti a tak obohacovat životy občanů, rozvíjet kreativní schopnosti v hospodářství, výzkumu, vzdělání, motivovat dárcovství i poskytnout dostatečné zdroje a tím posílit konkurenceschopnost země v globálním prostředí.“ [19, str. 11]*

Tato vize je obecnou a jasnou formulací kýženého stavu, kam by měla česká kultura dospět a jakou roli by měla ve společnosti v následujících letech hrát.

### 2.3.2 Cíle kulturní politiky České republiky

Kulturní politika ČR definuje z vize čtyři hlavní cíle pro jednotlivé oblasti, které ji pomohou naplnit.

#### 1. Ekonomická a společenská dimenze

Efektivnější využití umění a kulturního dědictví a s nimi spojené kreativity pro zvýšení konkurenceschopnosti ostatních oborů a činností.

#### 2. Občanská dimenze

V této dimenzi je cílem zvýraznit význam kultury v profesním a osobnostním růstu jednotlivce, dále směřování občanů k rozvoji tvořivosti, kultivaci demokratických hodnot a individuálních postojů a posilování odpovědnosti za hmotné i nehmotné dědictví.

#### 3. Role státu, krajů a obcí při podpoře zachování a tvorbě kulturních hodnot

Úkolem státu, krajů a obcí je podporovat přímými i nepřímými prostředky uchování existujících kulturních hodnot a napomáhat tvorbě hodnot nových.

#### 4. Role státu při tvorbě pravidel

Stát má klíčovou úlohu jako zákonodárce a vykonavatel, jehož prostřednictvím bude vytvářeno transparentní a nediskriminační prostředí pro kulturní aktivity a jejich podporu ve všech stupních veřejné správy. [19]

### 3 MUZEA A MUZEJNICTVÍ

Posláním tohoto oboru je podílet se na shromažďování, uchovávání, zkoumání, ochraně a vystavování nejrozsáhlejší veřejně přístupné části movitého a menší části nemovitého kulturního dědictví. Muzea zprostředkovávají obraz přírody a společnosti od počátku jejich dějin, poskytují veřejné služby návštěvníkům, kterými jsou nejčastěji výstavy a programy čerpající z muzejních sbírek. Prostřednictvím odborných publikací, práce s veřejností, zpřístupňování sbírek badatelům a předáváním poznatků ze studií sbírek, které se pak stávají součástí učebnic, literatury, dokumentárních i zábavných filmů a všeobecně informací, nepřímou, ale velmi významně tento obor přispívá ke vzdělávání nejširší veřejnosti, včetně těch, kteří muzea nenavštěvují. [14]

#### 3.1 Dějiny oboru a muzejních institucí

Muzea vznikla na základě poznání, že některá hmotná svědectví probíhající skutečnosti je možné muzealizovat a využívat je jako jeden z prostředků paměti. Tento proces probíhá spontánně už od dob dávno před vznikem muzejních institucí. Antický předchůdce dnešních muzeí, muzeion (chrám múz), byl institucí, kde se soustřeďovali filozofové, učenci a také umělci. To bylo patrně jedním z důvodů, proč si učenci v době osvícenství zvolili pro ústav sbírek název, který se jazykovým původem vrací do doby antiky. [18], [4]

Ve středověku byla největším sběratelem, mecenášem umění a věd katolická církev. Od počátku renesance se pak na přírodu, umění a vynálezy směřuje světská společnost. Sbírký z této doby se staly základem muzeí jako Louvre nebo British Museum. [4]

Obor muzejnictví v Čechách, na Moravě a ve Slezsku má tradici více než dvě stě let. Muzea byla na našem území zakládána od počátku 19. století. Tato první muzea zakládaly především zájmové spolky, v menším rozsahu obce. V první polovině 20. století už fungovala v českých zemích poměrně hustá síť muzeí, která přetrvala i po zestátnění v roce 1948, kdy správa muzeí přešla na ministerstva a orgány státní správy a samosprávy. V 60. a 70. letech 20. století došlo k významné profesionalizaci muzejnictví. Muzea získala právní subjektivitu a určité ekonomické jistoty. Byla zakládána muzea výtvarného umění, tradičně nazývaná galerie. Po Sametové revoluci nebyly muzea a galerie, dlouhá léta řízená státem, schopny přizpůsobit se změnám. Důležitým krokem, kterým muzea sama reagovala na situaci ve společnosti, byl vznik občanského sdružení Asociace muzeí

a galerií ČR a obnovení Českého výboru Mezinárodní rady muzeí (ICOM). Nyní se muzea stávají institucemi otevřenými zákazníkům a jejich přáním využití volného času. K tomu musí plnit funkci vzdělávací, ale i zábavnou, aby obstály v konkurenci jiných aktivit. [18]

### 3.2 Definice a členění muzeí podle Mezinárodní rady muzeí

Muzeum je nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, studuje, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho okolí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení.

ICOM chápe pojem muzea velmi široce kromě institucí nazývaných „muzea“ do této definice zahrnuje také následující zařízení:

- 1) Přírodní, archeologické a etnografické památky a lokality, historické památky a místa muzejní povahy, které shromažďují, uchovávají a umožňují poznat materiální svědectví o člověku a jeho prostředí
- 2) Organizace, které uchovávají, chrání a vystavují živé exempláře rostlin a zvířat, jako jsou botanické a zoologické zahrady, akvária a vivária
- 3) Centra vědy a techniky a planetária
- 4) Neziskové galerie umění, restaurátorské instituty a výstavní síně, které jsou stálou součástí knihoven a archivů
- 5) Přírodní krajinné rezervace
- 6) Mezinárodní, národní, regionální muzejní instituce, ministerstva, jejich útvary nebo veřejná zastupitelství řídicí muzea ve smyslu této definice
- 7) Neziskové organizace zabývající se restaurováním, vědecko-výzkumnou nebo výchovně-vzdělávací činností, vzděláváním pracovníků, dokumentací a jinou činností vztahující se k muzeím a muzeologii
- 8) Kulturní centra a jiné organizační složky, věnující se péči o hmotné a nehmotné zdroje kulturního dědictví, jejich uchování a správou
- 9) Další organizace, o nichž výkonná rada ICOM po projednání s poradním sborem rozhodne, že mají rysy muzea, nebo pomáhají muzeím a odborným pracovníkům muzea skrze muzeologický výzkum, výchovu a vzdělávání. [14]

## 4 MARKETING V MUZEÍCH

V dnešní době roste i u muzejních organizací význam marketingu, především orientace na zákazníka. Hlavním cílem je získání nových a zvláště udržení stávajících zákazníků. Málo který ze stálých návštěvníků se do vrací do stálých expozic opakovaně, proto je nutné, aby muzea neustále nabízela krátkodobé výstavy, kulturní programy či přednášky. [4]

### 4.1 Marketingový mix kulturních institucí

Marketingový mix u kulturních, neziskových institucí používá klasické nástroje 4 P. Produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.

#### 4.1.1 Produkt

Kulturní dědictví chápané jako produkt muzeí představuje kompletní nabídku muzeí. Tuto nabídku lze takto rozdělit:

- a) **Budova a interiéry, místo** - produktem je architektura, historický nebo jiný význam místa.
- b) **Expozice a výstavy** – jsou hlavním produktem muzea. Muzeum nabízí právo prohlížení a zážitek.
- c) **„Výrobky“** – předměty, které si v muzeu návštěvník zakoupí. Jedná se o katalogy, reprodukce děl, plakáty, publikace i upomínkové předměty (trička, čepice).
- d) **Odborné služby** – prohlídka s průvodcem, programy pro školy, přednášky, ale i odborné činnosti pracovníků muzea, např. znalecké posudky.
- e) **Programy** – kulturní, zábavné a vzdělávací programy. Nemusejí se vztahovat k činnosti instituce, ale zvyšují její publicitu .
- f) **Společenské a komerční služby** – provozování obchodu se suvenýry, restaurace, pronájem prostor
- g) **Doprovodné služby** – zvyšují spokojenost návštěvníků, ale samostatně bez hlavní nabídky nemají význam.. Příkladem může být šatna, toalety, popisky u exponátů, místo k posezení. [4]

#### 4.1.1.1 Služby a jejich vlastnosti

Z rozdělení muzejních produktů je patrné, že převážnou většinu tvoří služby.

*„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným výrobkem.“* [6, str. 710]

Pro služby je typické těchto pět základních vlastností:

##### **Nehmotnost**

Je pro služby ze všech vlastností nejvýznačnější. Čistou službu si nelze před koupí prohlédnout či zhodnotit fyzickým smyslem. Kvalitu služby může zákazník předem odhadovat například z důvěryhodnosti, spolehlivosti či profesionálního přístupu poskytovatele.

##### **Neoddělitelnost**

Produkcí a spotřebu služby od sebe nelze oddělit. Služba je produkována v přítomnosti zákazníka, a ten je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. U většiny typů služeb však zákazník nemusí být celou dobu přítomen. To neplatí u institucí, kde je službou například kulturní zážitek nebo vzdělávání.

##### **Heterogenita**

Tato vlastnost představuje především proměnlivost kvality služby, to je dáno především tím, že na obou stranách během poskytování služby jsou lidé, jejichž chování nelze předem předvídat. Kvalitou se obvykle liší služba, která bude zákazníkovi poskytnuta během největšího vytížení a služba poskytnutá v době klidu.

##### **Zničitelnost**

Služby nelze skladovat, znovu prodávat nebo vracet. Například volné místo v divadle nelze skladovat a prodat později a jsou pro daný okamžik zničené.

##### **Nemožnost vlastnictví**

Při poskytování služby zákazník nezískává směnou žádné vlastnictví. Pořizuje si pouze právo na poskytnutí služby. [3]

#### 4.1.2 Distribuce

Pojem distribuce v marketingovém mixu znamená zajistit, aby se produkt dostal k zákazníkovi ve správný čas a na správném místě. V případě muzea je místem budova, která má nulovou flexibilitu, případně místo konání akce. Časem je otevírací doba instituce nebo čas konání akcí. [4]

#### 4.1.3 Cena

Cena je jedním z faktorů, které nejvíce ovlivňují poptávku. Cena v neziskovém sektoru má však jiné postavení, možnost poznání kulturního dědictví je částečně veřejným statkem dotovaným z veřejných rozpočtů. Faktory, které v této sféře omezují možnosti volby ceny a cenové politiky jsou:

- ekonomické činitele - rozpočtové možnosti organizace,
- právní činitele – dotované společnosti mají zákonem daná cenová omezení,
- společenské činitele – vnímání hodnoty návštěvy muzea veřejností.

Cenová politika je také jedním z nástrojů řízení a naplňování strategických cílů. [3], [4]

#### 4.1.4 Komunikační mix

Nástroje komunikačního mixu jsou rozděleny do těchto skupin:

- Reklama - placená forma neosobní, masové komunikace, uskutečňována skrze média, plakáty a pod.
- Podpora prodeje – zahrnuje činnosti, které prostřednictvím dodatečných podnětů podporují prodej, např. mimořádné slevy. Snaží se přimět potenciálního zákazníka k uskutečnění akce.
- Sponzoring – v podmínkách ziskové společnosti patří do PR, v oblasti kultury je však samostatným nástrojem, kdy kulturní organizace je nejčastěji příjemcem.
- Public relations – v oblasti kultury je nepostradatelným předpokladem úspěšného marketingu, který umožňuje představit své plány s poměrně nízkými náklady. Obecně má za cíl vzbudit v lidech kladný vztah k organizaci.

- Přímý prodej (direct marketing) – je adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. V podmínkách neziskových organizací se může uskutečnit databázový marketing (informování pomocí databáze a e-mailu). [3]

## 4.2 Návštěvníci

Muzea, galerie či správci památek musí stále více dbát na rozvoj zákazníků. Zákaznická orientace neznámá, že by muzeum mělo zanedbávat své odborné, historicky dané funkce. Naopak, muzejníci by měli vzít na vědomí, že jejich odborná práce, sbírání, uchovávání nebo zkoumání slouží především lidstvu, tedy současným i budoucím zákazníkům.

Muzea a památky navštěvuje široké spektrum lidí s rozdílnými zájmy, např. školní výpravy, turistické zájezdy, rodiny s dětmi, jednotlivci či dvojice, studenti, odborníci. Zákazníci se dále liší pohlavím, věkem, vzděláním, sociálním postavením, životním stylem. Jsou lidé, kteří se těmto institucím, kromě povinné školní návštěvy, úplně vyhýbají a muzeum nikdy z vlastní vůle nenavštíví. Podle světových výzkumů se jedná asi o dvě třetiny populace. Jako hlavní důvody tohoto negativního vztahu k muzeím tyto lidé uvádějí, že jsou jim tyto organizace neznámé, cizí, elitářské a necítí se zde dobře. [4]

### 4.2.1 Základní rozdělení návštěvníků

Návštěvníky kulturních organizací lze rozdělit takto:

#### **Občasní návštěvníci**

Jsou za ně pokládáni ti, co navštíví muzeum, galerii v průměru jednou za rok. Tito návštěvníci o organizaci vědí, ale dávají přednost jinému způsobu trávení volného času. Pro instituci představují nevyužitý potenciál.

#### **Pravidelní návštěvníci**

Tito návštěvníci přicházejí opakovaně, několikrát ročně. K tomu, aby si je kulturní organizace udržela jejich přízeň, musí neustále obměňovat nabídku, pořádat akce a programy. Této skupině návštěvníků je vhodné nabídnout abonentní programy v podobě paušálního ročního poplatku, který opravňuje k opakovaným bezplatným nebo zlevněným vstupům a jiným slevám.



## **Turisté**

Muzea se světově unikátními exponáty mají vyšší procento návštěvníků, kteří přicházejí jednou, protože kvůli návštěvě cestují z větší dálky nebo ze zahraničí. Snahou těchto muzeí je, aby návštěvníci odcházeli nadšení, a šířili doporučení ve světě. Takové organizace využívají jako hlavní nástroj především distribuci, spolupráci s cestovními kancelářemi, agenturami a hotely.

## **Místní návštěvníci**

Bez ohledu na velikost významu a věhlasu organizace by měla všechna muzea připravovat nabídku pro místní zákazníky, která je do muzea přivede opakovaně, například putovní výstavy, vzdělávací a zábavné programy. Instituce by měla znát skladbu návštěvníků a vědět, jak se pro návštěvu rozhodují, protože pak jim mohou nabídnout služby, které je plně uspokojí. [4]

### **4.2.2 Bariéry návštěvnosti a účasti na kultuře**

Pro samotné kulturní organizace má velký význam pro rozvoj návštěvnosti zjišťovat příčiny, které lidem zabraňují účastnit se na kultuře a tyto bariéry překonávat a stavět mosty k potenciálním návštěvníkům.

Z mnohaletých průzkumů bylo zjištěna, existence dvou hlavních skupin překážek.

#### **Praktické bariéry:**

- Dostupnost - ve smyslu vzdálenosti a také dosažitelnosti například pro vozíčkáře, ale také ve smyslu psychologických a senzorických bariér, které mohou být způsobeny zhoršeným zrakem, sluchem, poruchami pozornosti a jinými formami onemocnění.
- Informovanost o nabídce kulturních organizací.
- Cena – pro mnoho lidí v naší společnosti stále podstatná bariéra, zároveň se do ceny promítnou kromě vstupného náklady na uskutečnění návštěvy (doprava, parkovné, jídlo).
- Nedostatek času. [5]

**Psychologicko-kulturní bariéry:**

- Negativní vnímání kulturní organizace - zde se jedná především o muzea, které část populace vnímá jako nudné místo, ke kterému si vytváří pocit odporu.
- Kulturní kompetence – jedná se o jednu z nejpodstatnějších bariér. Vztahuje se ke schopnosti konkrétního jedince vnímat a prožívat nabízený kulturní produkt. Vnímání objektu nebo třeba jen krajiny vyžaduje dostatečně rozvinuté perceptuální a kognitivní schopnosti. Jejich nedostatečnost se projevuje tím, že návštěvník nedokáže zhodnotit a ocenit aktivitu, jíž se účastní. [5]

**4.3 Cíle a strategie k jejich dosažení**

Cíle podniků představují hlavní proměnnou veličinu jako ziskovost, podíl na trhu nebo pověst. V neziskovém sektoru by se tyto cíle měly týkat například počtu studentů na univerzitě při určité výši nákladů a úrovni vzdělávání, u muzeí se může jednat o počet návštěvníků. [1]

Strategické plánování je efektivní proces k udržování uskutečnitelného souladu mezi cíli instituce a jejími zdroji a měnícími se tržními podmínkami. Strategie je spojena s různými druhy obchodních činností a vztahů. Strategický plán je vlastně popisem toho, kam se chce organizace dostat a je tedy stanovením cílů. Základem strategického plánování jsou výsledky provedených analýz, například STEEP analýza, SWOT analýza, analýza konkurence, analýza zainteresovaných skupin či analýza rizik. [1], [11]

**4.3.1 SWOT analýza**

Silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory efektivnosti organizace. Příležitosti a hrozby definují vnější prostředí, vnější faktory efektivnosti organizace.

Tato analýza získala svůj název podle počátečních písmen těchto anglických termínů.

S – strenghts (síla)

W – weaknesses (slabosti)

O – opportunities (příležitosti)

T – threats (hrozby) [3]

### **Analýza vnějšího prostředí**

Cílem této analýzy je určení možných příležitostí pro uplatnění strategických aktivit podniku a pojmenování možných rizik a hrozeb. Organizace takto zjistí vlastní pozici na daném trhu a získá potřebné informace ke zlepšování své činnosti, případně změně strategie nebo specializace.

Strukturu vnějšího prostředí tvoří:

- makroprostředí – ekonomické, politické a legislativní, demografické, sociální a kulturní, technologické a ekologické prostředí,
- mikroprostředí – zákazníci, konkurence, odběratelé, dodavatelé, veřejnost.

### **Analýza vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí je tvořeno:

- Cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, vnitropodnikové prostředí, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu.

Při analýze vnitřního prostředí se využívá vnitropodnikových analýz. Základem hodnocení stavu může být využito kritérií podle podnikového marketingového mixu 4 P (produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace). [2]

Silné stránky jsou interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu, jsou to oblasti, ve kterých je dobrá. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky identifikují problémová místa podniku, například úroveň některých faktorů. [2]

Dobře zpracovaná SWOT analýza je jednou z nejdůležitějších fází strategického plánu rozvoje organizace. Nelze začít plánovat rozvoj správným směrem, pokud není důkladně prozkoumáno vnější a vnitřní prostředí organizace. [3]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 MUZEUM KROMĚŘÍŽSKA, P.O.

Tato kulturní instituce s více než sedmdesátiletou tradicí má své sídlo v bývalém „Vrchnostenském domě“ na Velkém náměstí v Kroměříži, ve městě, které se pyšní památkami zapsanými do seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. Od 1. ledna 2003 je příspěvkovou organizací zřizovanou Zlínským krajem. Muzeum má expozice a výstavní prostory nejen v Kroměříži, ale spravuje objekty, které se nachází mimo Kroměříž. Veřejnosti přístupný je lovecký zámeček v Chropyni, objekt větrného mlýna ve Velkých Těšanech a soubor lidových staveb a tvrz v Rymicích u Holešova. Nepřístupná je klasicistní hrobka hraběnky Marie von Ebner-Eschenbach ve Zdislavicích. Muzeum vlastní sbírky ze všech hlavních muzejních oborů a pořádá velké množství výstav na různorodá témata, přednášky, kulturní pořady, konference a dílny pro veřejnost. [24]

### 5.1 Historie muzea

#### První snahy, zřízení muzea a druhá světová válka

Na počátku prvního pokusu o zřízení muzea stály emancipační snahy českých Kroměřížanů už v šedesátých letech 19. století. Od té doby proběhlo ještě několik dalších pokusů, z nichž některé byly méně nebo více úspěšné. Ty více úspěšné přispěly k obohacení sbírkového fondu muzea, které bylo založeno až ve 30. letech 20. století. Nápadu na zřízení se ujal kroměřížský rodák, učitel a spisovatel, Jindřich Spáčil. Instituce se sídlem v domě na Riegrově náměstí vznikla dne 5. února 1933 ustavující schůzí Kuratoria Městského muzea v Kroměříži. O několik let později muzeum zasáhla válka, přesto fungovalo až do listopadu 1943, kdy bylo po výstavě k sedmdesátinám Maxe Švabinského definitivně uzavřeno. [9]

#### Doba totality

Po osvobození se muzeum jen stěží rozebíhalo, několikrát změnilo sídlo, až bylo koncem 40. let přemístěno do kroměřížského zámku. Od ledna 1959 muzeum spravuje sbírky kroměřížského zámku a od roku 1961 také Starou synagogu v Holešově, kde byla později instalována expozice Židé na Moravě. Název muzea se změnil na „Uměleckohistorické muzeum v Kroměříži“.

Po okupaci vojsky varšavské smlouvy bylo Uměleckohistorické muzeum v Kroměříži zrušeno, a jeho fondy byly opět rozděleny mezi Okresní muzeum v Kroměříži a správu Státního zámku a zahrad Kroměříž. Jako nové místo pro expozice byl vybrán přední trakt domu

č. 38 na Velkém náměstí. Jako součást muzea vznikla skupina pro údržbu památek, které zrekonstruovala přední část domu č. 38.

V roce 1976 byly muzejní objekty z celého okresu centralizovány do Muzea Kroměřížska s řídicím a správním centrem v Kroměříži a slavnostně byl otevřen Památník Maxe Švabinského. Skupina pro údržbu památek od konce 70. let postupně zrekonstruovala větrný mlýn ve Velkých Těšanech, zámek v Chropyni, další práce probíhaly na památkové obnově objektů v Rymicích, proběhla rekonstrukce Kašparovy vilu na Rusavě v Hostýnských vrších a pozdně gotické tvrzi v Kurovicích. V 80. letech dále skupina zrekonstruovala u domu č. 38 i zadní trakt, kam bylo po nákladné obnově a dostavbě, přesunuto sídlo. [9]

### **Muzeum po Sametové revoluci**

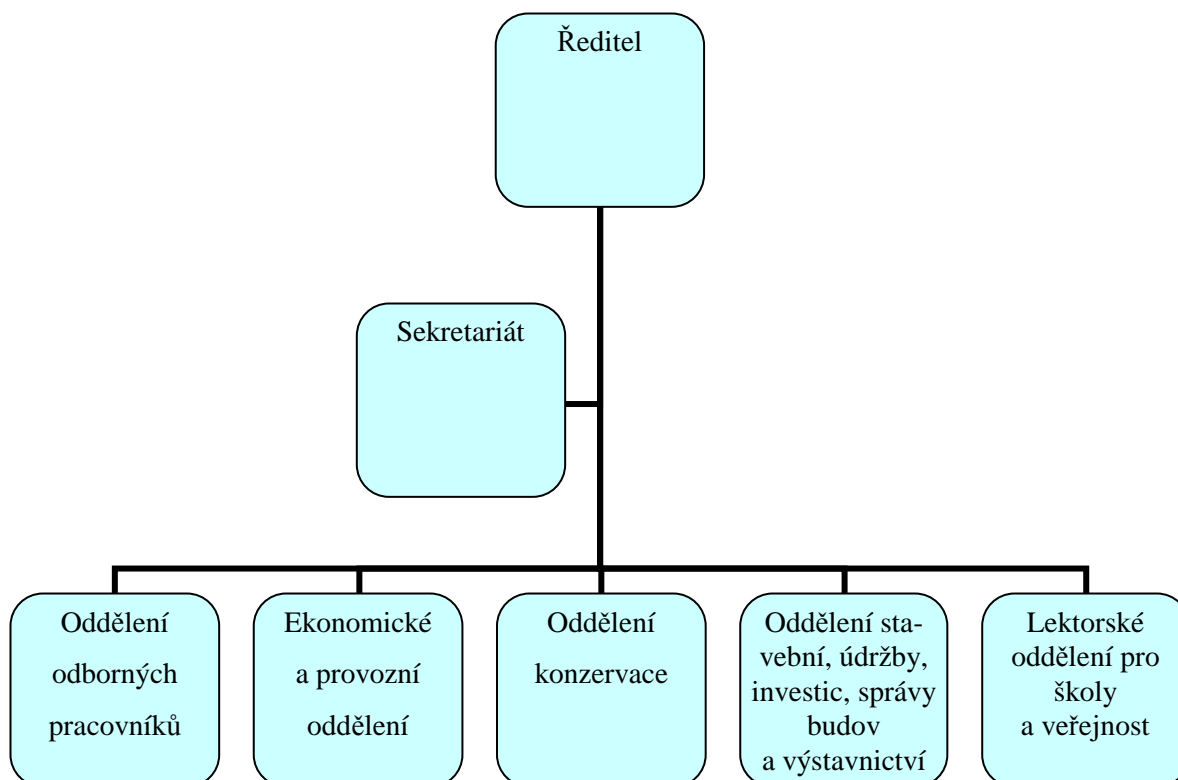
V roce 1993 byl veřejnosti zpřístupněn objekt větrného mlýna v Rymicích. V roce 1994 byla v přízemí muzea otevřena Galerie v podloubí a na místě po expozici s tématem třídních bojů stálá expozice „Příroda a člověk“. Starou synagogu v Holešově vrácenou v roce 1994 v restituci Židovské obci Brno, od roku 1998 provozuje Městské kulturní středisko v Holešově. V roce 2003 byl naposledy reinstalován Památník Maxe Švabinského. [9]

### **Současnost Muzea Kroměřížska**

Přestože Starou synagogu v Holešově už muzeum nespravuje, od roku 1994 každoročně pořádá na našem území ojedinělou konferenci „Židé a Morava“. Další jedinečnou aktivitou je periodické pořádání výstavy klientů Psychiatrické léčebny „Umění je stav duše“. Muzeum úzce spolupracuje se Švabinského kruhem přátel výtvarného umění, kulturní iniciativou FORFEST a v prostorách přednáškového sálu se koná Festival outdoorových filmů. Muzeum také pořádá celostátní soutěžní akci Trienále umělecké knižní vazby. Od roku 1994 nepravidelně vydává sborník „Muzeum“. Rok 2009 byl pro Muzeum Kroměřížska velmi úspěšný, byla otevřena nová stálá expozice v podzemí muzea a proběhla velmi úspěšná výstava Andy Warhol, což se odrazilo především na rekordní návštěvnosti. [24]

## **5.2 Organizační struktura**

Organizační struktura v Muzeu Kroměřížska má funkcionální charakter, založený na principu hierarchie a odbornosti. Počet zaměstnanců během roku pravidelně kolísá v období hlavní turistické sezóny, kdy je brigádně zaměstnáno několik průvodců. Ke dni 31. 12. 2009 činil v muzeu pře počtený stav 36 zaměstnanců. [24]



Obr. 1 Schéma organizační struktury Muzea Kroměřížska [vlastní zpracování]

### **Ředitelství a sekretariát:**

V čele Muzea Kroměřížska stojí ředitel, který jedná jménem organizace. Tuto funkci od roku 1998 zastává Ing. Jiří Stránský. Zástupkyní ředitele je Mgr. Helena Chybová. S ředitelstvím je spojen sekretariát. Řediteli jsou podřízena všechna oddělení.

### **Oddělení odborných pracovníků:**

- pracovníci muzejních oborů (archeologie, etnografie, výtvarné umění, historie, přírodní vědy, knihovna a fotografický archiv)

### **Ekonomické a provozní oddělení:**

- ekonom a účetní, průvodkyně, vrátný a noční vrátný, uklízečky

### **Oddělení konzervace:**

- konzervátoři a restaurátoři

### **Oddělení stavební, údržby, investic, správy budov a výstavnictví:**

- stolaři, zedníci, řidiči, výstaváři

### **Lektorské oddělení pro školy a veřejnost:**

- Lektorky, které tvoří programy pro školy a vedou dílny pro veřejnost.

Knihovna ve svém fondu eviduje 38 603 knižních svazků a má 125 registrovaných uživatelů, z nich dvacet jsou pracovníci muzea. V roce 2009 knihovna zaznamenala 2 562 výpůjček, z toho 341 výpůjček bylo uskutečněno pracovníky muzea. Prezenčních výpůjček je více než absenčních. Většina zájemců tedy využívá především knihovni studovnu. To je způsobeno i tím, že klienti požadují publikace, které nelze získat v jiných knihovnách v regionu a není je možné zapůjčit mimo studovnu. Nejvíce je požadována regionální literatura, dále pak genealogická a heraldická. [24]

### **5.3 Financování muzea v roce 2009**

Jak již bylo zmíněno, Muzeum Kroměřížska je příspěvkovou organizací Zlínského kraje, od kterého každoročně dostává dotaci ve výši okolo 14 milionů korun. Z této dotace muzeum hradí všechny náklady, tedy provoz a údržbu, mzdové náklady i náklady spojené s instalací krátkodobých výstav včetně propagace.

Pokud jde o financování provozu, tak je tato dotace od Zlínského kraje pro muzeum téměř jediným zdrojem. Sponzorské dary činí nepatrné procento finančních prostředků muzea. Muzeum o případné dary od firemních sponzorů rozhodně stojí, nedaří se jim je ale získat.

#### **5.3.1 Dotace**

V roce 2009 činila dotace od Zlínského kraje na provoz 17 050 810 Kč. V této nezvykle vysoké částce se odrazily plánované provozní náklady výstavby nové expozice a opravy.

Rok 2009 byl v ohledu získávání financí na projekty hodně výjimečný a příznivý. Získané prostředky mají vždy přesně určený účel použití:

#### **Výstava Andy Warhol:**

- 1000 000 Kč věnoval Městský úřad v Kroměříži na podporu výstavy Andy Warhol.

#### **Expozice Historie ukrytá pod dlažbou města**

Budování této expozice s celkovým rozpočtem 10 025 000 Kč probíhalo dva roky a bylo financováno investičním i provozním způsobem. Zdroje financování byly následující:

- 6 500 000 Kč získalo muzeum dotaci z Programu uchování, obnovy a zpřístupnění hmotného kulturního dědictví ve Zlínském kraji, který je podpořen grantem z Islandu, Lichtenštejnska a Norska v rámci Finančního mechanismu EHP a Norského fi-



nančního mechanismu, poté co se s tímto investičním projektem přihlásilo do výběrového řízení,

- 2 235 000 Kč na tuto expozici od Zlínského kraje,
- 1 290 000 Kč využilo muzeum ze svých prostředků.

#### Program VISK 7:

- 52 000 Kč získalo od Ministerstva kultury ČR muzeum v rámci národního programu VISK 7 na skenování starých novin.

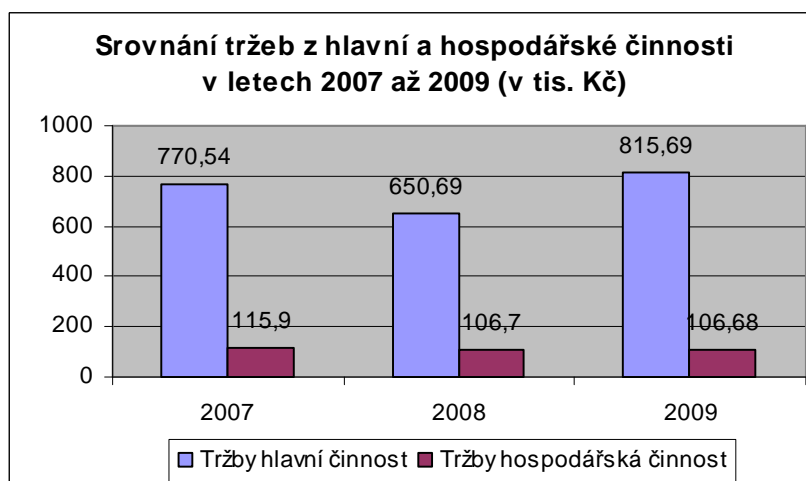
#### Sborník Židé a Morava:

- 20 000 Kč přispěl Fond obětem holocaustu na vydání sborníku ke konferenci „Židé a Morava“

### 5.3.2 Vlastní výnosy muzea

Vlastní výnosy muzea jsou tvořeny především tržbami za vlastní činnost, ta se dělí u příspěvkových organizací na hlavní a hospodářskou. Příjmy z hlavní činnosti zahrnují především tržby z vybraného vstupného a tržby za zboží, tedy upomínkové předměty přímo související s muzeem. Příjmy z hospodářské činnosti tvoří u služeb pronájem prostor a u zboží prodej upomínkových předmětů, které s muzeem přímo nesouvisí.

Obr. 2 Srovnání tržeb z hlavní a hospodářské činnosti [vlastní zpracování]

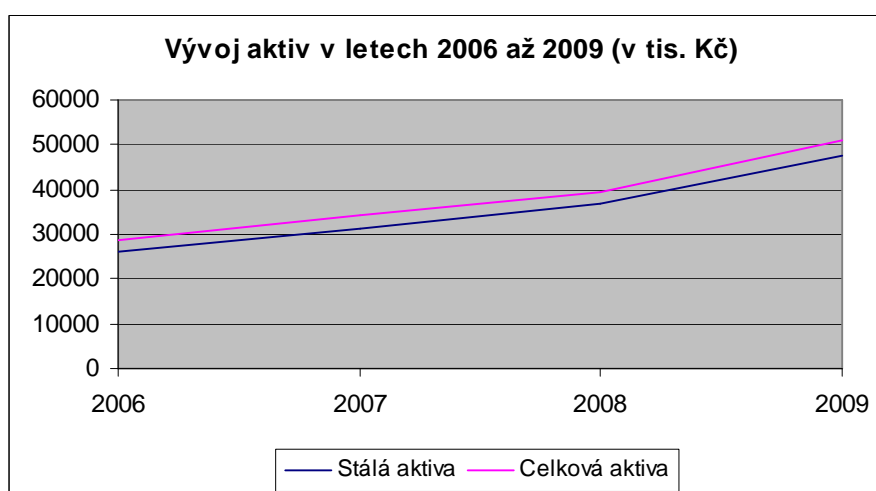


Z grafu je v roce 2009 vidět poměrně výrazný nárůst tržeb z hlavní činnosti oproti roku 2008, což lze přičíst vyšší návštěvnosti v tomto roce. Tržby z hospodářské činnosti jsou ve všech letech stabilní. Celkové tržby v roce 2009 činily 922 370 Kč, tedy dosavadní maximum.

### 5.3.3 Vývoj aktiv

Z grafu je vidět každoroční vysoký nárůst dlouhodobého majetku, konkrétně staveb. Svědčí to o neustálé aktivitě muzea v oblasti památkové péče o svěřené objekty, provádění rekonstrukcí a také o způsobu využívání dotací. Specifikum příspěvkových organizací je, že stálá aktiva jsou na straně pasiv kryta fondem dlouhodobého majetku. Bilanční suma, která v roce 2006 činila 28,5 milionu korun, do roku 2009 vzrostla na 50 880 260 Kč. Přitom oběžný majetek zůstává pořád na přibližně stejné úrovni okolo tří milionů korun.

Obr. 3 Vývoj aktiv v letech 2006 až 2009 [vlastní zpracování]



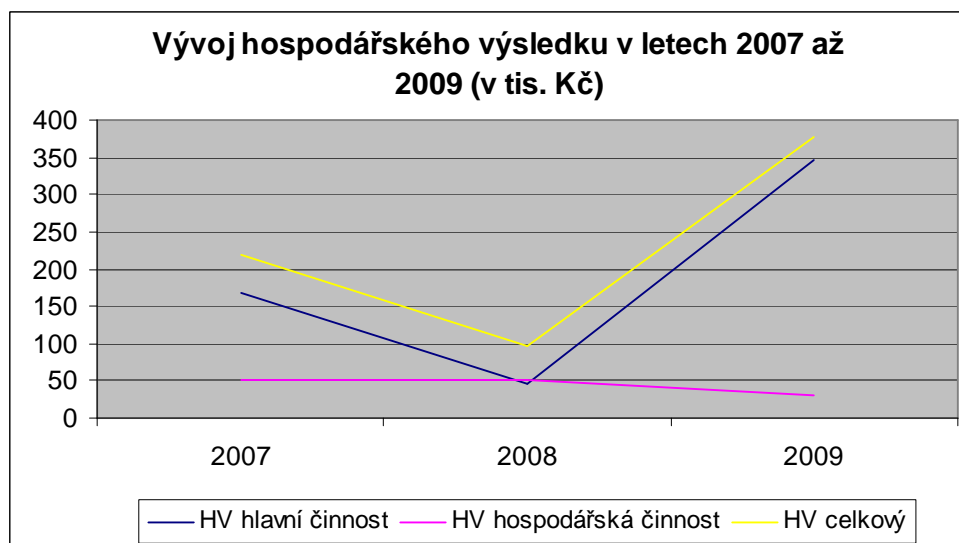
### 5.3.4 Vybrané ukazatele

Pro vytvoření představy o hospodaření muzea je zde použito několik ukazatelů. Protože jde o neziskovou organizaci, navíc příspěvkovou, nemají klasické finanční ukazatele příliš vysokou vypovídací hodnotu.

#### 5.3.4.1 Hospodářský výsledek

Pokud příspěvková organizace vytvoří nezvykle vysoký zisk, je toho příčinou spíše nevyčerpaná dotace nebo špatně naplánovaný rozpočet než podnikavost a ziskové aktivity organizace. Z grafu je patrné alespoň to, že nedotovaná hospodářská činnost muzea, přestože v roce 2009 se zisk z ní mírně snížil, je stabilním zdrojem vlastních příjmů ve všech sledovaných letech.

Obr. 4 Vývoj hospodářského výsledku [vlastní zpracování]



#### 5.3.4.2 Podíl příspěvku na celkových nákladech

Z tabulky je vidět, jak výše provozní dotace pokrývá celkové náklady muzea. Dotace má rostoucí charakter, bez ní by se však muzeum nemohlo rozvíjet, provádět památkovou péči ani rekonstruovat své objekty. Muzeum Kroměřížska je tedy na výši této dotace zcela závislé. Podíl příspěvků na celkových nákladech ve všech letech dosahuje přes 93 procent. Z opačného pohledu vlastní výnosy nedosahují ani 7 procent celkových nákladů.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
<b>Příspěvek na provoz</b>	14 145,00	14 903,00	17 050,81
<b>Náklady</b>	15 121,04	15 553,99	18 102,27
<b>Příspěvek / Náklady</b>	93,55%	95,81%	94,19%

Tab. 2 Podíl příspěvku na celkových nákladech [vlastní zpracování]

#### 5.3.4.3 Dotace přepočtená na návštěvníka

Tento ukazatel určuje výši dotace od zřizovatele na jednoho návštěvníka, tedy kolik vlastně zřizovatel zaplatí za jednoho návštěvníka. Počet návštěvníků nezahrnuje tu část návštěvníků, kteří se zúčastnili programů pro školy a dílen. Tento ukazatel nezohledňuje tu část dotace použitou například na památkovou péči, kterou je nutno provádět bez ohledu na to, jestli návštěvník přijde nebo ne, nebo jestli je památka vůbec přístupná. Částka je ve všech letech hodně vysoká a stále se zvyšuje.

	2007	2008	2009
<b>Příspěvek zřizovatele</b>	14 145 000 Kč	14 903 000 Kč	17 050 810 Kč
<b>Počet návštěvníků</b>	23 751	23 550	25 625
<b>Příspěvek na návštěvníka</b>	596 Kč	633 Kč	665 Kč

*Tab. 3 Dotace přepočtená na jednoho návštěvníka [vlastní zpracování]*

## 5.4 Cenová politika muzea

Muzeum Kroměřížska se řadí mezi cenově dobře dostupné muzejní instituce a má snahu být otevřeno široké veřejnosti. Nástrojem cenové politiky muzea je ceník na základě pozitivně diskriminačního vstupného. Protože jde o dotovanou instituci, výše vstupného není založena ani tak nákladech, ale odráží se v ní hodnota a jedinečnost nabídky. Zároveň se snaží být přijatelná pro všechny sociální vrstvy. Podmínku vysoké dostupnosti mají příspěvkové organizace zakotvenou také v legislativě.

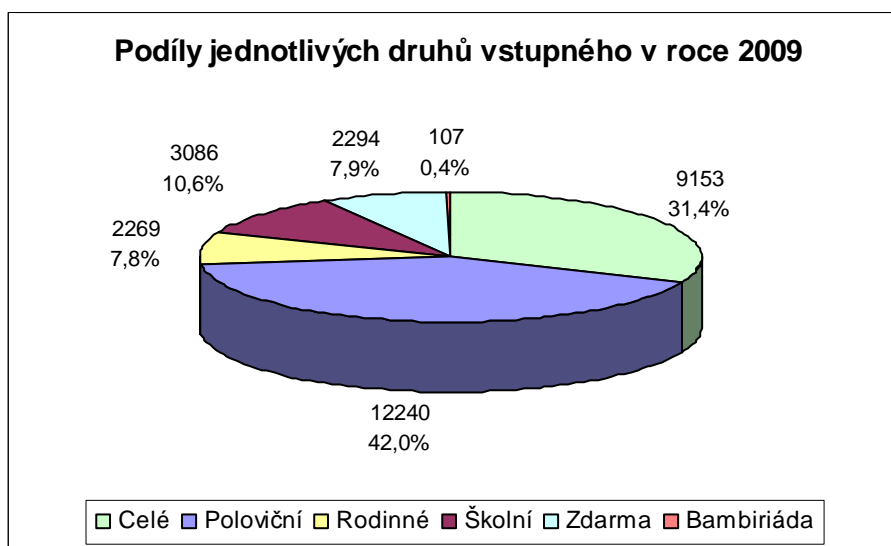
### 5.4.1 Slevy na vstupném

Muzeum poskytuje slevy dětem a studentům, důchodcům ve formě sníženého vstupného. Návštěvu zdarma mají děti do šesti let, osoby s průkazem ZTP a ZTP/P, členové Asociace muzeí a galerií a Zvazu muzeí na Slovensku, dále Mezinárodní rada muzeí (ICOM), Národní památkový ústav a Fond ohrožených dětí. Běžní návštěvníci mohou k bezplatnému vstupu využít Mezinárodní den muzeí, 18. května, nebo vernisáž.

Rodiny mohou ušetřit využitím rodinného vstupného (tzv. rodinného pasu), kdy po zaplacení hodnoty obvykle dvou plných vstupů může muzeum navštívit rodina s neomezeným počtem dětí do 15 let.

Jinou slevu dostanou školy, ty zaplatí snížené vstupné a učitelský doprovod je zdarma. Ještě větší slevu mohou školy využít, pokud si sjednají smlouvu, která je bude opravňovat k návštěvám všech výstav za dohodnuté roční paušální vstupné. Muzeum připravuje čtyřikrát ročně program pro školy. Pokud škola navštíví muzeum třikrát, čtvrtý program je pro ni zdarma.

Obr. 5 Podíl jednotlivých druhů vstupného v roce 2009 [vlastní zpracování]



Z grafu vyplývá, že největší podíl, 42 % návštěvníků, využívá sníženého vstupného. Z nich největší část tvoří důchodci a děti do 15 let. Téměř třetinu tvoří návštěvníci platící plné vstupné. 3086 žáků v doprovodu učitelů využilo školní vstupné. Skoro osm procent návštěvníků tvořili v roce 2009 osoby mající vstup zdarma a děti do šesti let. Poměrně málo je využíváno rodinné vstupné, pouze 7,8 %. Během Bambiriády v Chropyni speciální prohlídku zámku navštívilo 107 dětí, které tvořily méně než půl procento návštěvníků.

#### 5.4.2 Výše vstupného

Donedávna se v muzeu platilo vstupné za každou navštívenou expozici nebo výstavu zvlášť nebo za všechny 80 Kč.

Od října roku 2009 došlo ke změně systému vstupného, kdy si návštěvník po zaplacení vstupného 50 Kč, nebo 30 Kč u sníženého, může prohlédnout všechny expozice a probíhající výstavy. Tato změna, časově spojená s otevřením nové expozice v podzemí, měla na návštěvnost pozitivní efekt i v měsících, kdy návštěvy obvykle nebývají tak četné.

Od dubna 2010 došlo k další změně v podobě zvýšení vstupného o deset korun., tedy na 60 Kč a 40 Kč. Není jasné, jestli tato změna bude mít z dlouhodobějšího hlediska pozitivní vliv. Tato nová cena je stále velmi výhodná pro turisty a pro návštěvníky, kteří přichází do muzea jednou nebo dvakrát za rok. Pro ty, co muzeum navštěvují pravidelně, tedy přijdou na téměř každou výstavu, tato cena už tolik výhodná není, pokud se nepočítá s tím, že tento pravidelný návštěvník bude chtít pokaždé navštívit kromě výstav i expozice. Těmto ná-

vštevnickům rozhodně více vyhovoval starý systém odděleného vstupného a lze očekávat, že si mezi výstavami budou více vybírat.

Všechny ceníky z let 2009 až 2010 jsou k dispozici v příloze P I.

## **5.5 Propagační a publikační činnost**

Míra propagace je u neziskových organizací výrazně omezená rozpočtem. Organizace musí v první řadě uspokojit potřeby k chodu muzea. Náklady marketingu se logicky dostávají do pozadí.

### **5.5.1 Propagační aktivity**

#### **Internetové stránky a internetová reklama**

Nejpodstatnější propagační činností muzea jsou webové stránky, dostupné na [www.muzeum-km.cz](http://www.muzeum-km.cz), jejichž vytvoření v roce 2006 stálo přes 30 tisíc a v současné době jejich provoz fakticky nic nestojí. Z těchto stránek také čerpají turistické a informační servery, které patří k poměrně účinné formě reklamy. Na tyto servery často příspěvky k akcím nebo výstavám vkládají také sami zaměstnanci muzea.

#### **Propagační materiály**

V roce 2009 nechalo muzeum vytisknout propagační materiály ve formě skládačky k nové expozici Historie ukrytá pod dlažbou města hrazené z dotace na projekt.

K většině pořádaných výstav byly vytvořeny plakáty, které jsou umísťovány na reklamní tabule v podloubí budovy muzea nebo si je návštěvník může na výstavě koupit, ale vylepené na reklamních plochách ve městě je nenajdete. Někdy se plakát nebo pozvánka objeví v Knihovně Kroměřížska.

Návštěvníci si na výstavě mohou koupit kromě plakátu katalog nebo prospekt, pokud byl k výstavě vytištěn. K ostatním objektům a expozicím byly vydány skládací prospekty už v letech 2005 nebo 2008. Celkově za tištěné materiály v roce 2009 muzeum zaplatilo 78 042 Kč, a tedy jsou poměrně velkou položku.

#### **Oznámení a reportáže v tisku**

Ve směru propagace se Muzeum Kroměřížska soustředí nejvíce na regionální tisk. Systematicky o akcích i expozicích informuje Týdeník Kroměřížska, Kroměřížský zpravodaj,

Kroměřížský deník a také MF Dnes - Východní Morava. Většinou je toto oznámení ve společenském servisu zdarma.

### **Reklama v rozhlase a v televizi**

Největší efekt na zvýšení návštěvnosti je pozorován, pokud se výstava prezentuje v reportáži či v pozvánce v televizi, nejčastěji v regionálním vysílání (např. RTA Zlín) nebo méně často v celostátním vysílání (Česká televize). Pozitivně působí také placená rozhlasová reklama a rozhovory, nejčastěji na vlnách Českého rozhlasu. Tato forma reklamy ale není z důvodů finanční náročnosti tak častá a realizuje se jen s přispěním sponzorů nebo z účelové dotace.

### **Netypické reklamní kampaně v roce 2009 a jiná propagace**

Výstava Andy Warhol byla propagována muzeem dosud nepoužitou a velmi nákladnou formou reklamy, billboardy. Ty k návštěvě výstavy zvaly řidiče jedoucí po dálnici D1 a při příjezdu do Kroměříže z jejího obchvatu. V autobusech hromadné dopravy byly vylepeny plakáty. Dále byly k propagaci použity ještě další merchandisingové předměty (pastelky, trička), které se prodávaly během výstavy. To mohlo být uskutečněno jen díky velké podpoře Centrály cestovního ruchu a Města Kroměříže, které na uspořádání výstavy přispělo celkově jedním milionem korun.

Nákladná propagace byla spojena i s otevřením nové expozice Historie ukrytá dlažbou města, kdy muzeum použilo placenou reklamu v Českém rozhlase a v MF Dnes. V městech Zlínského kraje byly vylepeny plakáty, dále byl umístěn billboard u kroměřížského obchvatu, což bylo opět možné jen díky finančním prostředkům z „norských“ fondů.

Muzeum se také prezentovalo na brněnských veletrzích cestovního ruchu **Go - Regiontour** v rámci stánku Zlínského kraje.

#### **5.5.2 Ediční aktivity**

Tyto aktivity nejsou úplně správně zařazeny v oddílu propagace. Pokud se ale muzeem vydaná publikace dostane do rukou čtenáře, potenciálního návštěvníka, její obsah ho může stimulovat k uskutečnění návštěvy. Tyto publikace proto mohou být považovány za určitou formu propagace. V roce 2009 muzeum vydalo tři tituly.

**Jindřich Štreit – (Ab)normalizace**

Publikace ke stejnojmenné výstavě obsahuje všechny vystavené fotografie a texty spisovatele Ludvíka Vaculíka a kunsthistorika Antonína Dufka. Má 111 stran a byla vydána v nákladu 1 000 kusů, který vyšel na 418 648 Kč.

**Kroměříž zmizelá a znovu objevená**

K nové stálé expozici byla vydána publikace Mgr. Heleny Chybové v nákladu 1000 kusů. Kniha má 389 stran a její vydání bylo stejně jako celý projekt byla finančně podpořena grantem z Islandu, Lichtenštejnska a Norska v rámci Finančního mechanismu EHP a Norského finančního mechanismu a Zlínským krajem. Tato publikace získala v květnu 2010 prestižní cenu Gloria Musealis 2009 v kategorii Muzejní publikace.

**Židé a Morava XV**

Sborník, který obsahuje příspěvky ze stejnojmenné konference konané v Muzeu Kroměřížska v roce 2008. Sborník má 367 stran s nákladem 350 výtisků. Tisk tohoto sborníku stál 95 375 Kč a Fond obětem holocaustu na něj přispěl dvaceti tisíci. [24]

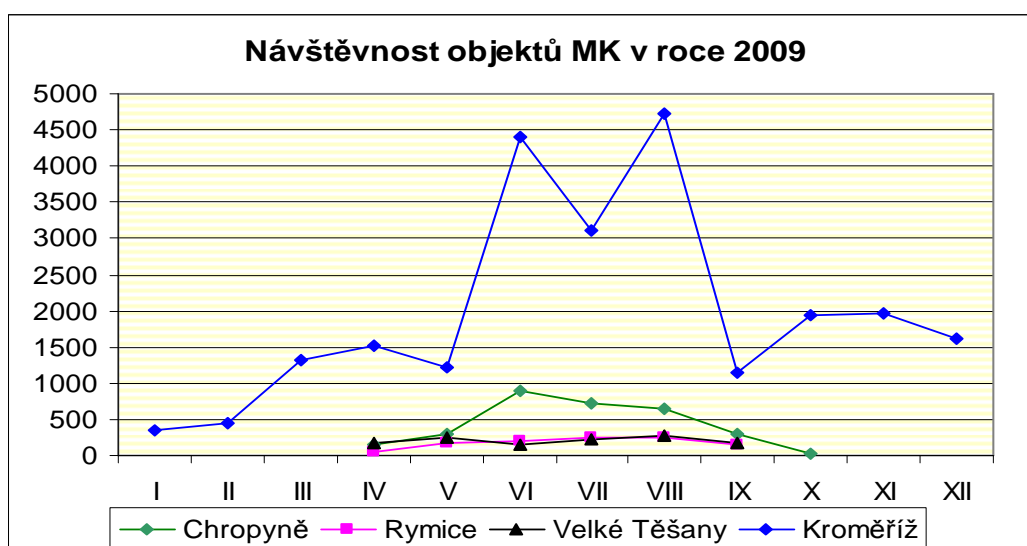


## 6 NÁVŠTĚVNOST MUZEA KROMĚŘÍŽSKA V ROCE 2009

V následujícím grafu a v příloze P II jsou zachyceny měsíční údaje o návštěvách jednotlivých objektů. Návštěvník, který vstoupil do objektu muzea je zde počítán jen jednou, i když během návštěvy prošel všechny výstavy v objektu. Celkově během roku objekty muzea navštívilo 29 149 návštěvníků. Dále se pak různých přednášek, vernisáží a jiných akcí zúčastnilo 2 130 lidí, protože se jedná o souhrnný údaj, není v grafu zahrnut.

Z těchto údajů je patrné, že u celoročně otevřeného kroměřížského sídla muzea je návštěvnicky nejslabším obdobím počátek roku, nejsilnější jsou naopak prázdninové měsíce. Na počty návštěvníků v tomto objektu ovšem zdaleka nemá vliv jen roční období, ale také atraktivita probíhajících výstav.

Obr. 6 Návštěvnost objektů Muzea Kroměřížska v roce 2009 [vlastní zpracování]



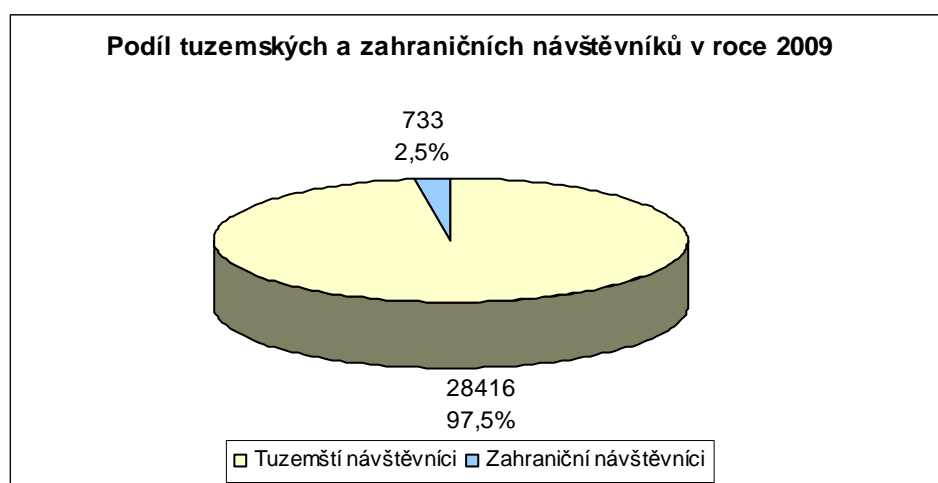
Počátek roku byl velmi slabý, což bylo způsobeno i tím, že v Galerii v podloubí neprobíhala až do dubna žádná výstava. Obrat k lepšímu nastal po otevření výstavy o době kamenné. Absolutním vrcholem roku byly letní měsíce, kdy probíhala výstava Andy Warhol. Podzim byl rovněž velmi příznivý, byla otevřena nová expozice v podzemí, probíhaly úspěšné výstavy Jak se žije s handicapem a (Ab)normalizace.

Další objekty mimo Kroměříž jsou otevřeny pouze od dubna do září, v případě objednání i mimo sezónu. Nejsilnějšími jsou samozřejmě letní měsíce. Zámek Chropyně bývá cílem školních výletů, navíc se tu v červnu konala Bambiriáda, proto je u něj nejvyšší číslo

v měsíci červnu. Objekty v Rymicích a ve Velkých Těšanech jsou navštěvovány spíše individuálními turisty, a proto jsou u nich nejvyšší čísla v červenci a srpnu.

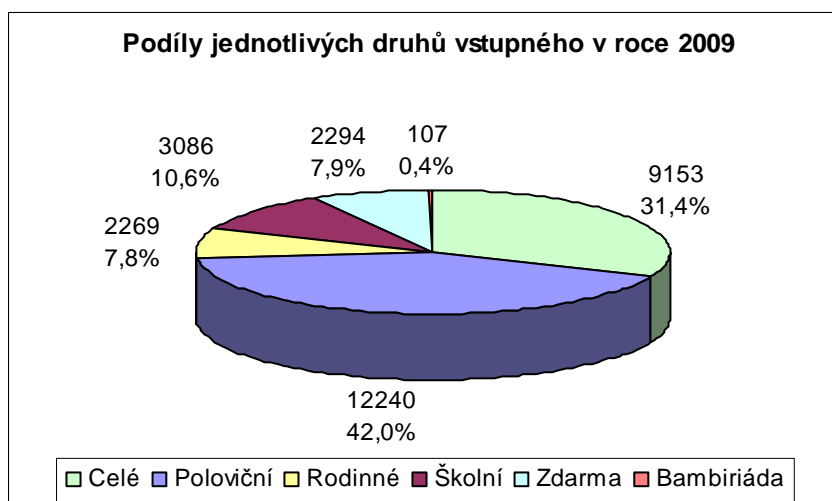
Z dalšího grafu je patrný poměr českých a zahraničních návštěvníků. Zahraniční návštěvníci v roce 2009 tvořili pouze 2,5 procenta návštěvníků. Nejčastěji šlo o turisty ze Slovenské republiky.

Obr. 7 Podíl tuzemských a zahraničních návštěvníků [vlastní zpracování]



Následující graf zaznamenává počty vstupů do expozic, na výstavy nebo akce. Celkový počet vstupů i s přednáškami a dalšími akcemi byl 45 593 vstupů. Je zde vidět, že nejvyšší podíl téměř 43 procent na vstupech mají krátkodobé výstavy, přes 28 procent mají stálé expozice v kroměřížské budově muzea. Okolo 12ti procent činí návštěvnost sezónně otevřených objektů, jen o něco menší je podíl programů pro školy. Skoro 5 procent představují přednášky a další akce. Nejmenší část tvoří návštěvnost dílen pro veřejnost.

Obr. 8 Vstupy podle typu akce v roce 2009 [vlastní zpracování]



## 7 EXPOZICE, VÝSTAVY A DALŠÍ AKCE V ROCE 2009

V této části jsou popsány a zhodnoceny expozice, výstavy a další akce Muzea Kroměřížska konané v roce 2009. U každého typu akce jsou prvně tabulkově srovnány, poté následuje obecný popis pro dotvoření představy o každé akci. V popisu jsou dále doplňují informace získané z rozhovorů s průvodkyněmi muzea, návštěvních knih a z vnitřních materiálů. Na konci této kapitoly budou prezentována dílčí výsledky hodnocení.

Hlavním cílem muzeí ve vztahu k návštěvníkům je poskytnout jim kulturní zážitek nebo očekávané informace. Přitom náklady pořízení výstavy nebo provoz expozice v celkovém hodnocení nemají pro návštěvníka významnou roli. Náklady vynaložené na jednotlivé akce se jen stěží dohledávají a nebylo by ani účelné je srovnávat. Proto kritéria uvažující náklady či případný zisk nebudou v hodnocení použity.

Hlavní kritéria hodnocení budou u akcí muzea především:

- **Celková návštěvnost** za průběh akce, sezónu či rok.
- **Průměrná denní návštěvnost** přepočtená na skutečný počet dní trvání (bez pondělí a u programů pro školy bez víkendů).
- **Téma a jeho výjimečnost** znamená, jak často se lze s tématem (případně autorem, pokud jde o známého umělce) v podobném rozsahu v českých muzeích setkat.
- **Míra propagace** hodnocená dle množství použitých prostředků ve stupnici 1 až 5. 1 znamená téměř žádnou propagaci, 3 standardní propagaci (regionální tisk, internet, plakát) a 5 velmi rozsáhlou propagaci.
- **Množství zápisů v návštěvní knize**, pokud je k dispozici. Hodnocení je provedeno po nahlédnutí posouzením množství (málo, středně, hodně), nikoliv konkrétním číslem. Negativní zápisy se v návštěvních knihách objevují opravdu jen velmi zřídka, proto se všechny považují za kladné. Zápisy v knihách nechávají lidé, ve které výstava či expozice vyvolala nějaký pocit, svědčí tedy také o působivosti.
- **Místní x turisté**, znamená převažující podíl návštěvníků. Za místního se považuje návštěvník, který má kroměřížské muzeum nejbližší ve svém okolí. U sezónně otevřených objektů jsou za místní považováni lidé z blízkého okolí.
- **Pravidelní x jednorázoví návštěvníci** - odhaduje se převažující podíl návštěvníků.
- **Propagační materiály a upomínkové předměty**, které lze k dané akci získat.

Kromě těchto se použijí kritéria specifická pro konkrétní typ akce. Poslední kritéria nemají význam u školních programů a dílen, a proto nebudou použita. Přednášky a akce nebudou podle těchto parametrů hodnoceny.

## 7.1 Expozice a objekty ve správě muzea

Pro srovnání stálých expozic a sezónně otevřených objektů jsou hlavní měřítka doplněná ještě o průměrnou délku prohlídky v minutách.

Expozice	Památník Maxe Švabinského	Příroda a člověk	Historie ukrytá pod dlažbou města
Počet dní v roce	313	313	79
Celková návštěvnost	5718	4533	2644
Průměrná denní návštěvnost	18,27	14,48	33,47
Míra propagace ( 1 - 5)	3	2 - 3	5
Oblast	výtvarné umění	přírodopis, archeologie	archeologie, historie
Výjimečnost tématu	jedinečné	častější	jedinečné
Průměrná doba prohlídky	40	30	40
Zápisy v návštěvní knize	střední	málo	hodně
Místní x turisté	turisté	obojí	obojí
Pravidelní x jednorázoví	jednorázoví	jednorázoví	jednorázoví
Propagační materiály	prospekt, pohlednice, kniha	průvodce	prospekt, kniha

Tab. 4 Hodnocení expozic Muzea Kroměřížska [vlastní zpracování]

Objekt	Zámek Chropyně	Lidové stavby Rymice	Větrný mlýn V. Těšany
Počet dní v roce	157	157	157
Celková návštěvnost	3061	1084	1241
Průměrná denní návštěvnost	19,50	6,90	7,90
Míra propagace ( 1 - 5)	3	2	2
Oblast	zbraně, etnografie, památník	etnografie, technická památka	technická památka
Výjimečnost tématu	častější	méně časté	méně časté
Průměrná doba prohlídky	50	100	15
Zápisy v návštěvní knize	hodně	málo	středně
Místní x turisté	turisté	turisté	turisté
Pravidelní x jednorázoví	jednorázoví	jednorázoví	jednorázoví
Propagační materiály	prospekt, pohlednice	prospekt, pohlednice	prospekt

Tab. 5 Hodnocení objektů Muzea Kroměřížska [vlastní zpracování]

### 7.1.1 Památník Maxe Švabinského

Památník Maxe Švabinského, slavného kroměřížského rodáka, byl jako stálá expozice Muzea Kroměřížska otevřen v říjnu roku 1976. Od té doby byl několikrát reinstalován, poslední znovuotevření proběhlo v dubnu 2003. K vidění je téměř 130 originálů olejomalb, grafik, kreseb i návrhů monumentálních děl, známek a bankovek z průběhu celého života Maxe Švabinského. Ústředním motivem památníku je Růžový portrét. Čtrnáct obrazů v expozici je majetkem Národní galerie. Stává se, že ta si nějaké dílo vyžádá zpět, a do Kroměříže se už nevrátí. To by mohlo mít do budoucna vliv na hodnotu celé expozice. [21]

### 7.1.2 Příroda a člověk

Expozice „Příroda a člověk“ byla otevřena v roce 1994. Je rozdělena do dvou částí, archeologické a přírodovědné. V archeologické části se návštěvník dozví o vývoji osídlení Kroměřížska od starší doby kamenné po dobu slovanskou. V přírodovědné části jsou geologické a paleontologické exponáty, dioramata znázorňují biotopy kulturní stepi, lesa a vodní plochy s preparáty ptáků a savců a ukázky přírodnin. [21]

Expozici navštěvují především školáci, rodiny s dětmi a lidé, které zajímá archeologie a přírodopis. Expozice je primárně koncipovaná pro získávání základních poznatků v dané oblasti, mezi návštěvníky se najdou však i lidé z odborných kruhů. Prohlídkou provází odborný výklad, přizpůsobený věku návštěvníků.

### 7.1.3 Historie ukrytá pod dlažbou města

Kombinace archeologických a historických pramenů s využitím moderní techniky vytváří působivý obraz minulosti města. Obraz, který volně navazuje na archeologickou část muzejní expozice „Příroda a člověk“ a pojednávající o pravěkém osídlení a dějinách regionu do počátku raného středověku.

Exponáty jsou vystaveny ve vitrínách opatřených minimem informací, vyčerpávající textové a obrazové informace si pak návštěvník může dohledat podle vlastního zájmu pomocí audiovizuálních programů. Mezi „poklady“ nalezenými pod městskou dlažbou návštěvník uvidí také doklady středověké gramotnosti, útrpného práva, ale i užitého umění, mincovní poklady a tezaury šperků a cenností. [21]

Expozice vznikala dva roky a převážná část byla hrazena z tzv. norských fondů. Měla by zaplnit bílá místa Kroměřížanů i návštěvníků z celé republiky ve vědomostech, týkajících se historie osídlení města Kroměříže. Sklepení muzea ve spojení s citlivým osvětlením navozuje tajemnou atmosféru středověku. Tomu kontrastuje moderní audiovizuální prezentační technika s interaktivními prvky. Nejoblíbenějším exponátem je nově vyrobený historický model města, u kterého hlavně domácí tráví hodně času. S otevřením expozice byla spojena rozsáhlá propagační kampaň, která způsobila počáteční nápor návštěvníků.

#### **7.1.4 Zámek Chropyně a výstava Svět dutorohých**

Nynější podoba zámku pochází z let 1701–1703, kdy budovu přestavěl podle starších plánů G. P. Tencally biskup Karel Lotrinský. Hlavní sály jsou Rytířský a Ječmínkův. V Rytířském sále jsou vystaveny zbraně z třicetileté a z tureckých válek, které sem byly převezeny z Mírova. Jde o jednu z největších sbírek chladných a palných zbraní a plátové zbroje u nás, skládá se asi z 1500 kusů, vystavených je jich okolo pěti set.

V prvním patře jsou dále instalovány expozice, které se zabývají dějinami Chropyně, místního zemědělství, rybníkářství a lidové kultury. Ve druhém patře zámku je umístěn Památník chropynského rodáka, malíře a grafika Emila Filly. Kromě jeho životopisu je zde malá ukázka Fillovy grafické tvorby. V sálech přízemí zámku se konají příležitostné výstavy a nachází se tu i malý památník skladatele a hudebního teoretika Emila Axmana. [21]

Zámek v Chropyni má turisticky výhodnou polohu, navíc kolem něj vede cyklostezka. Co návštěvníky nejvíce zajímá, je rozhodně sbírka zbraní a pověst o králi Ječmínkovi, kterou průvodkyně při prohlídce vypráví. Etnografická expozice je velmi zajímavá, není však příliš rozsáhlá a proto, aby si z ní návštěvník něco odnesl, nutně vyžaduje průvodní slovo.

V květnu roku 2009 se v Chropyni konala ještě bambiriáda, pořádaná městským úřadem a Zlínským krajem. V jejím rámci zámek nabídl noční prohlídku jinak nepřístupných částí.

##### **7.1.4.1 Výstava Svět dutorohých**

V přízemí zámku se od května 2009 konala výstava Svět dutorohých. Její návštěvníci obdivovali u nás největší kolekci trofejí dutorohých do počtu druhů, ve které byli opravdové vzácnosti. Mezi návštěvníky byla kromě běžných turistů také velká část myslivců a lesníků.

### 7.1.5 Soubor lidových staveb a expozice ve tvrzi v Rymicích

Návštěvníci si mohou prohlédnout původní chalupy s tradičně vybavenými interiéry, dále dílnu vesnického sedláře a starou kovárnu a větrný mlýn německého typu, který sem byl v devadesátých letech přenesen z Bořenovic. Zpřístupněná je od května roku 2006 i renesanční tvrz, ve které je několik menších expozic. Dvě jsou zaměřeny na historii Rymic, „**Od kamenné sekerky k železné radlici**“ a „**Obrázky z dějin Rymic**“. Další, „**Cestou větru**“, s tematikou větrných mlýnů na Moravě a ve Slezsku. Poslední expozice nazvaná „**Brázdou času**“ nabízí nahlédnutí do historie zemědělství, sociální a duchovní kultury lidu východní Hané. [21]

Důvodů nízké návštěvnosti je několik, nejzávažnější je nedostatečné sociálního zázemí pro turisty. K dispozici jsou návštěvníkům pouze dvě toalety, a to navíc v chaloupce centra skanzenu, která je v době nepřítomnosti průvodkyně zamknutá. Pokud přijede zájezdový autobus, je tohle největší problém. Dále tu chybí místa k odpočinku chráněná před nepřízní počasí.

### 7.1.6 Větrný mlýn ve Velkých Těšanech

Jedná se o dřevěný dvoupatrový větrný mlýn německého typu z první poloviny 19. století. Celá stavba se je zavěšená na konstrukci z trámů. Základ stavby tvoří kříž, do nějž je zasažen středový vertikální sloup, podepřený čtyřmi vzpěrami. Pod podlahou prvního patra je na středovém sloupu zavěšeno „sedlo“ z trámů, díky kterému se celý mlýn otáčí. V interiéru je instalováno kompletní vybavení mlýna. [21]

Návštěvník se kromě systému fungování dozví i o historii mlýna a osudech jeho mlynářů. Většinu návštěvníků tvoří cykloturisté, protože v blízkosti mlýna vede cyklostezka a samozřejmě „turisté po českých mlýnech“, kteří jsou fascinováni památkami tohoto typu.

## 7.2 Výstavy v Galerii v podloubí

Galerie v podloubí je hlavním instalačním prostorem, ve kterém se konají krátkodobé výstavy především současného umění a výstavy muzejního charakteru. Byla zprovozněna v roce 1994. Galerie svým prostředím nabízí výborné instalační podmínky, umělci či majitelé sbírek o vystavování v těchto prostorách sami projevují zájem.

V hodnocení přibyla kritéria, která mají u krátkodobých výstav význam:

- druh instalace, zda se jedná o výstavu originální nebo putovní
- převažující výtvarná technika.

Výstava	Od kosti k obrazu	Andy Warhol	Umění je stav duše VII.
Počet dní trvání	46	74	33
Celková návštěvnost	574	9383	1501
Průměrná denní návštěvnost	12,48	126,80	45,48
Míra propagace	2	5	3
Druh instalace	putovní	originální	originální
Výjimečnost tématu	častější	jedinečné	unikátní projekt
Převažující technika	kresba, kvaš	sítotisk	olejomalba
Zápisy v návštěvní knize	málo	hodně	hodně
Místní x turisté	místní	obojí	místní
Pravidelní x jednorázoví	pravidelní	jednorázoví	pravidelní
Propagační materiály	prospekt	katalog, plakát, trička, pastelky, pozvánka	katalog, plakát, pozvánka

Tab. 6 Hodnocení výstav v Galerii v Podloubí (první část) [vlastní zpracování]

Výstava	Mojmír Preclík - Sochy	(Ab)normalizace
Počet dní trvání	22	42
Celková návštěvnost	1004	1162
Průměrná denní návštěvnost	45,64	27,67
Míra propagace	2	3
Druh instalace	originální	putovní
Výjimečnost tématu	méně časté	méně časté
Převažující technika	sochy z kameniny	fotografické tisky
Zápisy v návštěvní knize	střední	hodně
Místní x turisté	místní	obojí
Pravidelní x jednorázoví	pravidelní	pravidelní
Propagační materiály	prospekt - karta	plakát, katalog, kniha, pozvánka

Tab. 7 Hodnocení výstav v Galerii v podloubí (druhá část) [vlastní zpracování]

### 7.2.1 Od kosti k obrazu

2. 4. – 24. 5. 2009

Autorská výstava Petra Modlitby a Kristýny Pojerové. Petra Modlitbu lze označit za pokračovatele Zdeňka Buriana, k jehož odkazu se otevřeně hlásí. Precizní zpracování je provázeno i fakticky správným pojetím, vycházejícím z mnohaleté spolupráce s paleontology. Z jeho díla byly k vidění olejomalby a kvaše. Kristýna Pojerová vytvořila deset velkoformátových děl.



mátových kreseb znázorňujících zkameněliny a do nejmenších detailů propracované studie kosterních pozůstatků pravěkých živočichů. Výstava byla doplněna ještě o fyzické ukázky zkamenělin ze sbírek kroměřížského a Moravského zemského muzea. [16]

### 7.2.2 Andy Warhol

6. 6. – 30. 8. 2009

Andy Warhol je nejvýraznějším zástupcem pop-artu a také jednou z nejvýznamnějších osobností světového výtvarného umění 20. století. V galerii bylo vystaveno 34 jeho serigrafii – sítotisků s osmi motivy většinou z Warholovy pozdější tvorby. K vidění byla série čtyř sítotisků „Srp a kladivo“, osm variant autoportrétu „Kamufláž“, dále čtyři sítotisky „Královna Ntombi Twala“, série portrétů Edwarda Kennedyho, Goetheho, Svatého Apolóna, variace na slavné mistry „Sv. Jiří a drak Paola Uccella“ a sítotisk „Kolínská“ katedrála. Součástí výstavy byly Andyho slavné citáty a lisu, kterým se sítotisku provádí. [17], [24]

Nebývale nákladná výstava ze sbírky slovenského soukromého sběratele, se uskutečnila za významné podpory města Kroměříže a doprovázela ji velká reklamní kampaň, kterou zaštilo město společně s Centrálou cestovního ruchu. Dále bylo nutné posílit bezpečnostní opatření a zamřížovat okna galerie.

Na výstavu byly ze strany návštěvníků velmi pozitivní ohlasy, část z nich však byla lehce zklamaná, pokud očekávali, že uvidí Warholova nejslavnější díla jako Marilyn Monroe nebo Campbellova polévka. Mezi návštěvníky bylo hodně mladých lidí, které stále oslovuje a umění pop-artu, které je všeobecně blízké širokému spektru lidí. Lze také říct, že jít na tuto výstavu bylo pro část návštěvníků do jisté míry spíše módní záležitostí, aniž by měli o díla skutečný zájem. Mezi příchozími byl i dost vysoký počet obyvatel Slovenska, kam sahají Warholovy kořeny.

### 7.2.3 Umění je stav duše VII.

4. 9. 2009 - 11. 10. 2009

"Umění je stav duše" je název výstav obrazů, kreseb a soch, které vznikají v arteterapeutickém ateliéru Emílie Rudolfové v Psychiatrické léčebně v Kroměříži. První výstava tohoto názvu se konala v Muzeu Kroměřížska v roce 1997. Mnohá díla lze zařadit do umělec-

kého proudu art brut. Výstava svým rozsahem a periodicitou nemá v Evropě obdoby. Tentokrát bylo vystaveno téměř dvě stě děl. [23]

Zájem návštěvníků o výstavu lze přičíst i tomu, že téma psychických onemocnění je blízké a známé mnoha lidem, ať už z vlastní zkušenosti nebo od příbuzných a přátel. Mezi návštěvníky byli i pacienti Psychiatrické léčebny v Kroměříži. Výstava zanechávala v návštěvnících hluboký dojem.

#### **7.2.4 Mojmír Preclík - Sochy**

15. 10. – 8. 11. 2009

Výstava představuje sochařskou tvorbu Mojmíra Preclíka, a to především z posledních dvaceti let, kdy se zabýval kameninou. K zahájení výstavy byla uspořádána vernisáž. Přestože osoba Mojmíra Preclíka s kroměřížským regionem nijak nesouvisí, jeho výstavu vidělo 1004 návštěvníků. Na návštěvnosti se dále projevilo působení nového systému vstupného v souvislosti s tím, že byla čerstvě otevřená expozice v podzemí. Návštěvníci oceňovali zajímavé světelné efekty na sochách, které byly způsobeny osvětlením výstavních prostor.

#### **7.2.5 (AB)normalizace**

13. 11. 2009 – 28. 2. 2010

Rozsáhlá výstava světově proslulého fotografa profesora Jindřicha Štreita přiblížila dobu husákovské normalizace a především absurditu doby. Na výstavě k 20. výročí Sametové revoluce byly k vidění dosud nevystavované a nepublikované velkoformátové fotografie zachycující život lidí v Československé socialistické republice v letech 1967 až 1989. [13]

Výstavu navštívilo do konce roku 2009 1162 lidí, celkově pak do konce února 2010 2261 návštěvníků. Výstava sklídila u návštěvníků ohromný úspěch u všech věkových vrstev. Protože kvalitních fotografických výstav je v regionu málo, (AB)normalizace přilákala mnoho milovníků fotografie z celého kraje. K zahájení výstavy proběhla vernisáž.

### **7.3 Výstavy v Malé galerii**

Malá galerie je prostorem výtvarných instalací menšího rozsahu a především prostorem tematických výstav s doplňujícím programem pro školy.

Ke kritériím bylo doplněno zda výstava obsahovala interaktivní prvky.

Výstava	Stromy jako domy	Od doby kamenné	Moravia - Srdcová pětka
Počet dní trvání v roce 2009	59	83	60
Celková návštěvnost	525	1078	695
Průměrná denní návštěvnost	8,90	12,99	11,58
Míra propagace	2	2	3
Druh instalace	putovní	putovní	originální
Výjimečnost tématu	časté	častější	méně časté
Téma	příroda	archeologie, historie	historická kartografie
Převažující exponáty	přírodniny, prepará- ty živočichů	rekonstrukce, nálezy	mapy
Zápisy v návštěvní knize	málo	středně	málo
Místní x turisté	místní	místní	obojí
Pravidelní x jednorázoví	pravidelní	pravidelní	pravidelní
Interaktivní prvky	ano	ano	ne
Propagační materiály	ne	ne	prospekt, pozvánka

Tab. 8 Výstavy v Malé galerii (první část) [vlastní zpracování]

Výstava	Playart	Jak se žije s handicapem	Karel Zeman - Grafiky, medaile, známky
Počet dní trvání v roce 2009	21	50	25
Celková návštěvnost	249	2140	470
Průměrná denní návštěvnost	11,86	42,80	18,80
Míra propagace	2	3	3
Druh instalace	originální	putovní	originální
Výjimečnost tématu	časté	jedinečné	méně časté
Téma	moderní umění	handicapovaní	numismatika
Převažující technika	olejomalba	pomůcky, ukázky	medaile, grafiky
Zápisy v návštěvní knize	málo	středně	málo
Místní x turisté	místní	obojí	obojí
Pravidelní x jednorázoví	pravidelní	jednorázoví	pravidelní
Interaktivní prvky	ne	ano	ne
Propagační materiály	pozdávka	ne	prospekt, pozvánka

Tab. 9 Výstavy v Malé galerii (druhá část) [vlastní zpracování]

### 7.3.1 Stromy jako domy

13. 11. 2008 – 10. 3. 2009

Naučná, interaktivní výstava převzatá od Dětského muzea v Brně představila stromy jako obydlí savců, ptáků i různých druhů hmyzu. Stromy samotné zde byly pojaty jako trojrozměrné prostorové předměty. [24]

Tato akce byla ojedinělá tím, že na vystavené, speciálně upravené, vycpaniny zvířat mohly děti sahat a také bylo povoleno fotografování, což učinilo výstavu ještě atraktivnější. Cílovou skupinou byly samozřejmě rodiče s dětmi. Výstavu v roce 2009 navštívilo 525 lidí, celkově pak s prosincem 2008 1524 návštěvníků. K výstavě se ještě konal speciální program pro školy.

### **7.3.2 Od doby kamenné do doby slovanských hradišť**

23. 4. - 13. 6. 2009

Výstava s interaktivními prvky převzatá od Městského muzea v Poličce. Návštěvníci si mohli vyzkoušet jak se rozdělává oheň, jak se mlelo obilí, nebo jak se tkaly první textilie. Oblíbenou částí výstavy bylo vyzkoušení si šamanské masky či keltského oděvu. Na této výstavě se rovněž smělo fotit, takže mnohým návštěvníkům zůstala neobvyklá vzpomínka. Návštěvníci dále mohli vidět vývoj výroby nástrojů nebo šperků nebo primitivní tkalcovský stav. Samotnou výstavu vidělo 1078 lidí, společně s programem pro školy pak 2503 návštěvníků. Většinu z nich tvořili žáci a rodiče s dětmi. [24]

### **7.3.3 Moravia – Srdcová pětka**

18.6.2009 - 30.8.2009

Výstava, převážně ze soukromé sbírky, nabídla velmi vzácné výtvary kartografie zaměřené na Moravskou zem. Vystavena byla i nejvýznamnější mapa Moravy od J. A. Komenského z roku 1630 a mnoho dalších vzácností. Celkově bylo vystaveno třicet map a velký a velmi vzácný Coronelliho glóbus ze 17. století, půjčený z knihovny Arcibiskupského zámku v Kroměříži. Název výstavy „Srdcová pětka“ vznikl podle jednoho exponátu, karty z balíčku hracích karet, na kterých jsou vyobrazeny mapy evropských monarchií, kde Morava má hodnotu srdcové pětky. [15]

Poměrně nízkou návštěvnost Srdcové pětky nepodpořil ani fakt, že dole v Galerii v podloubí probíhala výstava Andy Warhol. Mapy Moravy zřejmě nebyly vedle výstavy pop-artového umělce dostatečně atraktivní, toto téma zajímá dost úzkou skupinu lidí, sběratele a historiky. Muzeum mohlo využít přílivu návštěvníků, kteří přišli na souběžně pořádanou výstavu Andyho Warhola a do programu Malé galerie zařadit místo této jiné výstavy, která by byla Warholovi tématicky příbuzná, nebo která by zaujala širší publikum.

### 7.3.4 Play Art

30. 8. - 23. 9. 2009

Hravě originální výstava výtvarné skupiny mladých umělců z Nitry, která je partnerským městem Kroměříže. Výstavu pořádalo Sdružení přátel výtvarného umění Kroměřížska, Umělecká beseda slovenská, Město Nitra, Město Kroměříž a Muzeum Kroměřížska. [24]

### 7.3.5 Jak se žije s handicapem aneb poznat znamená porozumět

1. 10. - 29. 11. 2009

Výstava vznikla ve spolupráci s řadou odborníků, specializovaných firem i handicapovaných. Návštěvníci se seznámili s tím, jaká úskalí musí postižení lidé dnes a denně překonávat, a co jim je pomáhá zvládat. Vystavované předměty ukazovaly vývoj od historických pomůcek až po moderní kompenzační pomůcky, které handicapovaným usnadňují život. [24]

Na výstavu přišlo opravdu hodně lidí, kteří, nejsou k problémům postižených lhostejní. Mezi návštěvníky byli i sami handicapovaní lidé. Pro běžné návštěvníky bylo nejzajímavější použití exponátů demonstrujících určité postižení. Na výstavě si návštěvníci rozšířili své obzory a odcházeli z ní s pocitem obrovského obdivu k handicapovaným lidem. Samotnou výstavu navštívilo 2140 lidí, celkově pak i s programem pro školy 3353 lidí.

### 7.3.6 Karel Zeman – Grafiky, medaile, známky

3. 12. – 31. 1. 2010

Výstava významného českého rytce, grafika a medailéra k příležitosti jeho životního jubilea. Výstava byla zaměřena jeho tvorbu posledních deseti let. Mezi exponáty byly všechny jeho medaile s motivy města Kroměříže. Dále byly vystaveny grafiky a studie dokumentující postup výroby medailí a známky. [24]

Návštěvníci si mohli koupit grafiku nebo knížku Karla Zemana o medailích. V roce 2009 výstavu vidělo 470 lidí, do konce ledna pak celkově 1018 lidí. Výstava Karla Zemana přitáhla spíše zástupce střední a starší věkové skupiny, znalce a odbornou veřejnost, mezi kterou byli i sběratelé a příznivci této precizní tvorby.

## 7.4 Výstavní síň Portál

Výstavní síň Portál je průchozí prostor mezi recepcí muzea a vstupy do jednotlivých výstavních prostor. Každý, kdo navštíví muzeum, touto síní prochází a může si tak bezplatně prohlédnout výstavu, která zrovna probíhá. Vstupné platí pouze ti, kteří navštíví pouze tu jednu výstavu. Protože rozsah těchto výstav bývá poměrně malý a vystavují zde většinou méně známí umělci, amatéři, občanská sdružení či školy, vstupné je spíše symbolické.

Zajímavostí této síně je trvale umístěný orloj lidového umělce z počátku 20. století, který ukazuje postavení planet nebo čas v New Yorku a rok rozděluje na třináct měsíců po 28 dnech. V období adventu až do 6. ledna bývá každoročně ve výkladním okně síně instalován velký mechanický betlém, u kterého se zastaví tisíce kolemjdoucích. [24]

Výstava	Jiřina Malacková - Cesty	Moda - keramika - šperk	Sto let Klubu českých turistů v Kroměříži
Počet dní trvání	42	34	24
Celková návštěvnost	137	323	287
Průměrná denní návštěvnost	3,26	9,50	11,96
Míra propagace	2	2	2
Druh instalace	originální	originální	originální
Výjimečnost tématu	časté	méně časté	méně časté
Převažující technika	kresba	různé techniky	fotografie
Zápisy v návštěvní knize	nebyla k dispozici	nebyla k dispozici	nebyla k dispozici
Místní x turisté	místní	místní	místní
Pravidelní x jednorázoví	pravidelní	jednorázoví	jednorázoví
Propagační materiály	ne	ne	ne

Tab. 10 Výstavy ve výstavní síni Portál [vlastní zpracování]

### 7.4.1 Jiřina Malacková - Cesty

27. 1. – 15. 3.

Kresby a malby kroměřížské výtvarnice. Za účelem zhlédnutí pouze této výstavy přišlo do muzea 137 návštěvníků. [24]

### 7.4.2 Móda – Keramika - Šperk

19. 3. – 26. 4.

Tematická výstava výtvarných prací studentů Arcibiskupského gymnázia představila oblečení a šperky z netradičních materiálů. Kvůli této výstavě přišlo 323 návštěvníků s velkým zastoupením studentů tohoto gymnázia. [24]

### 7.4.3 100 let Klubu českých turistů v Kroměříži 1909 – 2009

5. 5. – 31. 5.

Výstava Klubu českých turistů Kroměříž ke kulatému výročí jeho založení dokumentuje jeho vývoj a historii. Výstavu vidělo 287 platících návštěvníků, mezi nimiž byli především členové a přátelé klubu. [24]

## 7.5 Programy pro školy

Muzeum Kroměřížska lze označit za úspěšné v práci s mládeží. Pro školou povinné návštěvníky čtyřikrát ročně chystá speciální programy. Navíc byla v roce 2008 zavedeno pravidlo, které vede ke zvýšení návštěvnosti těchto programů. Pokud škola během roku navštíví tři programy, čtvrtou návštěvu má zdarma. Výsledkem je, že školy si hlídají nabídku akcí muzea, aby o tento bonus nepřišly.

Dva programy se vztahují k probíhající muzejní výstavě. V roce 2009 byl i program třetí, který sem přesáhl z roku 2008. Výklad bývá upravený podle věku dětí, nejčastěji jsou programy určeny pro základní a mateřské školy, v poslední době však i středoškolákům. Program bývá rozdělen na několik částí. První částí je výklad a prohlídka výstavy, další částí je samostatná práce, při které děti vyplňují pracovní listy, za které čeká ty nejlepší z nich odměna.

Další dva programy se vztahují k vánočním a velikonočním svátkům a jsou původní, vytvořené lektorkami muzea. Každým rokem jsou pojaté trochu jinak, aby si udržely svou atraktivitu, pokaždé jsou ale námětem tradice. Cílovou skupinou jsou děti z mateřských školek a prvního stupně základních škol a děti ze speciálních škol. První částí je opět výklad na aktuální téma a vědomostní soutěže. Druhou částí programu je výtvarná dílna, kde si děti vyrábí drobné dárky nebo dekorace.

V celkovém součtu školní programy navštívilo 5 120 návštěvníků, kteří tedy tvoří více než jednu šestinu celkové návštěvnosti muzea.

Kritéria hodnocení u školních programů jsou zmenšena o ty, která jsou tu bezvýznamná. Je jasné, že k programům nejsou propagační materiály, nefunguje návštěvní kniha.

Program pro školy	Stromy jako domy	Od doby kamenné	Jak se žije s handicapem
Výstava	ano	ano	ano
Počet dní trvání	30	61	31
Počet návštěvníků	256	1425	1213
Průměrná denní návštěvnost	8,53	23,36	39,13
Původ	putovní	putovní	putovní
Oblast	přírodopis	archeologie, historie	kompenzační pomůcky
Interaktivní prvky	ano	ano	ano

*Tab. 11 Hodnocení programů pro školy (první část) [vlastní zpracování]*

Program pro školy	Velikonoce v muzeu	Vánoce na Hané
Výstava	ne	ne
Počet dní trvání	10	17
Počet návštěvníků	1026	1200
Průměrná denní návštěvnost	102,60	70,59
Původ	originální	originální
Oblast	etnografie, dílna	etnografie, dílna
Interaktivní prvky	ano	ano

*Tab. 12 Hodnocení programů pro školy (druhá část) [vlastní zpracování]*

### 7.5.1 Stromy jako domy

13. 11.2008 – 10. 3. 2009

Výstava ukazovala stromy jako obydlí nejrůznějších obyvatel. Program byl určen pro nejmladší děti i studenty středních škol. Druhá část programu proběhla také formě testů, kdy děti například určovali druhy stromů nebo přiřazovali vajíčka k ptačím druhům. [24]

### 7.5.2 Velikonoce v muzeu

23. 3. – 8. 4. 2009

Pravidelný velikonoční program, určený mladším dětem, přiblížil historii Velikonoc a české velikonoční tradice, zvyky a jejich vývoj v průběhu staletí. Opět byly připraveny soutěže a dílna. Akci navštívilo 1 024 žáků mateřských škol a prvního stupně základních škol. [24]



### 7.5.3 Od doby kamenné do doby slovanských hradišť

24. 3. – 14. 6. 2009

Interaktivní dotyková výstava plná zajímavosti z období pravěku a starověku. Podrobnější popis v oddílu výstav v Malé Galerii. Program k této výstavě navštívilo 1 425 žáků základních a mateřských škol. [24]

### 7.5.4 Jak se žije s handicapem aneb poznat znamená porozumět

3. 10. - 29.11. 2009

Ojedinelý interaktivní výstavní projekt, který zajímavou formou ukázal svět lidí s nejrůznějšími handicapem, jejich běžné denní povinnosti, starosti, ale i radosti. Popis výstavy výše. Program, určený od nejmenších dětí až po studenty středních škol, navštívilo 1213 žáků. [24]

### 7.5.5 Vánoce na Hané

23. 11. – 22. 12. 2009

Tradiční vánoční program pro školy o tom, jak trávili vánoce naši předkové v národopisné oblasti Hané. Děti měly možnost poznat zapomenuté zvyky a obyčeje křesťanského i pohanského původu. Program byl určen pro mateřské školy a první stupeň základních škola navštívilo jej 1 200 žáků. [24]

## 7.6 Tvořivé dílny pro veřejnost

Muzeum Kroměřížska není jen místem, kam si můžete přijít prohlédnout výstavu, ale od roku 2005 nabízí široké veřejnosti tvořivé dílny.

Tvořivá dílna	Všechny dílny
Počet dní trvání	15
Celková návštěvnost	534
Průměrná denní návštěvnost	35,6
Míra propagace	2
Druh instalace	originální
Místní x turisté	místní
Pravidelní x jednorázoví	pravidelní

Tab. 13 Hodnocení dílen pro veřejnost [vlastní zpracování]

Dílny se konají zpravidla v sobotu jednou do měsíce, o Vánocích a Velikonocích častěji. Témata tvoření jsou vybírána podle aktuální roční doby nebo se vztahují k probíhající výstavě. Dílny navštěvují především rodiče s dětmi, ale i senioři. Vstupné bývá různé podle ceny materiálu, nejčastěji se pohybuje v rozmezí 40 až 80 korun. Dílny vedou lektorky muzea. [24]

<b>Datum</b>	<b>Název dílny</b>	<b>Pracovní náplň dílny</b>	<b>Počet účastníků</b>
31. 1.	Malované hrnky	<i>různé techniky zdobení hrnků</i>	82
21. 2.	Obrázky do oken	<i>okenní dekorace</i>	25
14. 3.	Jarní a velikonoční věnečky	<i>výroba jarních věnců</i>	30
28. 3.	Velikonoční dílna I.	<i>kraslice, typická velikonoční zvířátka a jiné poslové jara</i>	38
4. 4.	Velikonoční dílna II.		47
25. 4.	Dílna plná korálků	<i>bižuterie a ozdoby z korálků</i>	40
23. 5.	Vyrábíme pravěký šperk	<i>šperky dávných předků</i>	20
27. 6.	Malování na trička	<i>různé postupy zdobení triček</i>	23
1. 8.	Prázdninová dílna	<i>závěsné letní dekorace, přáníčka</i>	6
19. 9.	Tvořivá dílna	<i>originální dekorace, školní pomůcky</i>	11
11. 10.	Nevšední záložky a prostírání	<i>technika otiskování přírodnin</i>	38
21. 11.	Podzimní dílna	<i>dřevěné obrázky, zvířátka ze sena</i>	46
3. 12.	Mikulášská dílna	<i>mikulášské dekorace</i>	13
5. 12.	Malované sklo	<i>výroba skleněných dáreků</i>	57
12. 12.	Vánoční vyrábění	<i>ozdoby, přáníčka a jiné drobnosti</i>	58
	<b>Počet účastníků celkem</b>		<b>534</b>

Tab. 14 Seznam konaných dílen v roce 2009 [vlastní zpracování]

V roce 2009 se tvořivých dílen konalo patnáct. Celkově je navštívilo 534 lidí, v průměru tedy 36 lidí během jednoho dne. Největší zájem byl o Malované hrnky a tradičně o vánoční dílny. Nejmenší účast měla Prázdninová dílna a muzeum se ji pro letošní rok chystá zrušit.

Na tyto dílny může přijít kdokoli, neexistuje systém přihlášek. Muzeum o systému předběžného přihlašování neuvažuje, protože má obavy, že by mohlo ztratit část návštěvníků, kteří se o účasti rozhodují na poslední chvíli. Jediným omezením je kapacita pracovních míst v dílně. Velikost nákupu materiálu se odhaduje na základě předchozích zkušeností. Celkově v roce 2009 muzeum za materiál na dílny zaplatilo 29 372 Kč.

## 7.7 Tradiční a ostatní akce Muzea

Muzeum Kroměřížska pravidelně pořádá několik tradičních akcí a v přednáškovém sále muzea se konají přednášky či koncerty. Tyto akce společně s vernisážemi navštívilo 2 130 návštěvníků, což rozhodně není zanedbatelný počet.

Podrobnější údaje o každé akci zvláště ale většinou nejsou k dispozici, proto je nelze podle nastavených kritérií zhodnotit.

### 7.7.1 Hanácké slavnosti

30. 5. 2009

Muzeum Kroměřížska pořádá s Městským Úřadem Chropyně od roku 1985 v zámeckém parku každý lichý rok Hanácké slavnosti, akci zaměřenou na folklorní tradice regionu. [24]

V roce 2009 byla tato akce poznamenána nepřízní počasí, doprovodný program byl přesunut do kulturního domu, což ovlivnilo očekávanou návštěvnost zámku během slavností.

### 7.7.2 Židé a Morava XVI.

11. 11. 2009

Od roku 1994 Muzeum Kroměřížska každoročně pořádá tuto konferenci, kde domácí i zahraniční odborníci prezentují své poznatky, týkající se historie i současnosti soužití židovské a křesťanské kultury na Moravě a ve Slezsku. [24]

### 7.7.3 Koncerty

Muzeum už několik let spolupracuje s kulturní iniciativou FORFEST, která v létě na mnoha místech v Kroměříži pořádá stejnojmenný mezinárodní festival vážné a duchovní hudby. V jeho rámci se ve dnech 22. až 24. června 2009 v přednáškovém sále muzea konalo pět koncertů, převážně zahraničních umělců. 13. 12. 2009 se zde konal vánoční koncert Ireny Salvadori a Martiny Jurčíkové ze ZUŠ Kroměříž. [24]

### 7.7.4 Přednášky a ostatní akce

Prostory přednáškového sálu často využívá k pořádání odborných přednášek ve spolupráci s Muzeem Kroměřížska několik spolků či uskupení:

- Švabinského kruh přátel výtvarného umění (4 přednášky),
- Česká křesťanská akademie – místní skupina Kroměříž (9 přednášek),
- Apoštolská církev (8 akcí).

V tomto sále se v loňském roce konalo také okresní kolo Dějepisné olympiády, setkání Letopisecké komise, členská schůze Klubu UNESCO a několik setkání s biotronikem Tomášem Pfeiferem. Převážná část těchto akcí nebyla určena pro širokou veřejnost. [24]

Za zmínění ještě stojí sedmý ročník Mezinárodního festivalu outdoorových filmů, konaný ve dnech 19. až 22. listopadu 2009, jehož bylo Muzeum Kroměřížska spoluorganizátorem.

## **7.8 Hodnocení na základě zvolených kritérií**

Jak již bylo dříve zmíněno, náklady či zisk v tomto hodnocení nejsou brány v úvahu. Náklady na objektech muzea nejsou vynakládány kvůli zvýšení počtu návštěvníků, ale v první řadě kvůli poslání zachovávat kulturního dědictví.

Náklady vynaložené na uspořádání výstavy také nejsou úměrné počtu návštěvníků. Velmi úspěšná je jedinečná výstava, jejíž náklady byly více než milion korun a vidělo ji přes devět tisíc lidí. Úspěšná je rovněž kvalitní putovní výstava, kterou si muzeum pronajme za částku v řádech tisíců korun, a kterou navštíví téměř dva a půl tisíce lidí. Tyto akce k poznávání kulturního dědictví a vzdělávání tedy nelze měřit vynaloženými náklady, ale pouze poskytnutým zážitkem či poznatky. Stejně jako „jen putovní“ muzejní výstava se zajímavým tématem neodradila od návštěvy muzea, tak ani milionové náklady vynaložené na jedinečnou výstavu nepřivedly nekonečné davy návštěvníků.

### **7.8.1 Stálé expozice a sezónně otevřené objekty**

- Bylo zjištěno, že u stálých expozic a sezónně otevřených objektů mezi návštěvníky převažují turisté a jednorázoví návštěvníci.
- Nejvyšší průměrnou denní návštěvnost má expozice „Historie ukrytá pod dlažbou města“, očekává se, že po počátečním návalu návštěvníků se v dalších letech sníží, dále zámek v Chropyni a Památník Maxe Švabinského.

- Témata expozic jsou velmi různorodá a dávají možnost, aby si každý návštěvník v nabídce našel to své. Výjimečnost tématu, průměrná délka prohlídky a s tím související rozsah výrazně neovlivňuje návštěvnost
- Poloha objektu a míra použité propagace ovlivňují návštěvnost.
- Zápisy v návštěvních knihách svědčí o tom, jak expozice zapůsobila na návštěvníky. Nejpůsobivější je tedy expozice „Historie ukrytá pod dlažbou města“, a chropýňský zámek.
- Ke všem expozicím jsou vytvořeny propagační materiály.

### 7.8.2 Krátkodobé výstavy

Krátkodobé výstavy tvoří největší část celkové návštěvnosti. Z rozboru vyplynulo:

- Krátkodobé výstavy navštěvují především místní, pravidelní návštěvníci.
- Vedení muzea velmi citlivě vybírá témata výstav. Témata hlavních výstav jsou velmi pestrá, což zvyšuje jejich atraktivitu pro pravidelné návštěvníky. Méně častá témata či unikátní projekty jsou návštěvnicky oblíbenější.
- Míra propagace ovlivňuje návštěvnost krátkodobých výstav.
- Putovní výstavy mají nižší návštěvnost, než výstavy originální. Výjimkou je výstava Jak se žije s handicapem, která měla velmi silné, jedinečné téma a autorská výstava Jindřich Štreit – (Ab)normalizace, která v kroměřížském muzeu začínala .
- Galerie v podloubí, kde se konalo pět výstav, v roce 2009 sloužila výhradně k výstavám výtvarného umění, v Malé galerii byly takové výstavy dvě a v síni Portál rovněž dvě. Celkem tedy proběhlo devět výtvarných výstav.
- V Malé galerii se konaly čtyři výstavy muzejního typu. Všechny tři tématické muzejní výstavy obsahují interaktivní prvky.
- Zápisy v návštěvních knihách svědčí o tom, že nejvíce zaujaly výstavy Andy Warhol, Umění je stav duše VII. a (Ab)normalizace. Naopak v návštěvní knize patřící k výstavám v Malé galerii je zápisů málo. Důvodem je i to, že kniha není umístěna přímo v galerii, ale až na chodbě.
- K výtvarným výstavám jsou většinou tištěny propagační materiály, k muzejním ne.

- Průměrné denní návštěvnosti byly nejvyšší u výtvarných výstav, především pak výstavu Andy Warhol vidělo každý den v průměru 127 lidí. Nejúspěšnější mezi muzejními byla výstava Jak se žije s handicapem, především díky svému ojedinělému tématu navštívilo denně v průměru 43 lidí.

### 7.8.3 Programy pro školy

- Všechny programy jsou interaktivní, putovní výstavy jsou ke třem z nich.
- Tyto programy navštěvují nejvíce děti z místních základních škol.
- Všechny nové programy mají přibližně stejnou celkovou návštěvnost.
- Čím delší je doba možnosti návštěvy programu, tím víc klesá průměrná denní návštěvnost. Důkazem toho je velmi nízká návštěvnost u programu „Stromy jako domy“, který přesáhl z roku 2008, kdy byl velmi úspěšný, ale v roce 2009 se o něj rapidně zmenšil zájem. Pravým opakem toho jsou vánoční a velikonoční programy, které jsou limitovány krátkou dobou jejich aktuálnosti.

### 7.8.4 Dílny pro veřejnost

- Dílny navštěvují nejvíce místní, pravidelní návštěvníci.
- Konalo se 15 dílen, z nichž každou navštívilo v průměru 36 lidí.
- Nejoblíbenější jsou vánoční témata tvoření.

### 7.8.5 Přednášky a jiné akce

Jak již bylo zmíněno, není možné tento typ hodnotit podle nastavených kritérií, proto jsou tyto akce hodnoceny velmi obecně.

- Pro muzeum jednoznačně představují pozitiva veřejně přístupné akce, protože pomáhají zviditelnit činnost muzea a mohou přimět zúčastněné k návštěvě muzejní expozice nebo výstavy.
- Přednášky a konference odborného zaměření a jsou znakem aktivity odborných pracovníků muzea a rozhodně přispívají ke zlepšování dobrého jména muzea.
- Celková návštěvnost 2 130 lidí činí poměrně velký podíl celkové návštěvnosti.

## 8 SHRUTÍ VE STRUČNÉ SWOT ANALÝZE

V této stručné SWOT analýze budou shrnuty jak poznatky získané analýzou návštěvnosti, tak zjištění obecná o celkovém stavu Muzea Kroměřížska.

S	W
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Spolupráce se školami</li> <li>+ Památník Maxe Švabinského</li> <li>+ Historie ukrytá pod dlažbou města</li> <li>+ Cenová dostupnost návštěvy muzea</li> <li>+ Různorodost témat expozic muzea</li> <li>+ Dlouhodobě kvalitní výběr výstav</li> <li>+ Zájem umělců resp. sběratelů o výstavní prostory Galerie v podloubí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Slabá propagace muzea</li> <li>– Soubor lidových staveb v Rymicích</li> <li>– Image nedynamické, uzavřené instituce</li> <li>– Provoz muzea financovaný téměř výhradně z dotací zřizovatele</li> <li>– Nevhodně nastavený aktuální systém vstupného pro pravidelné návštěvníky</li> <li>– Malý podíl „aktivních“ návštěvníků ve věku 18 – 25 let</li> </ul>
O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Všeobecně větší zájem muzeí o vzájemnou spolupráci</li> <li>+ Možnost čerpání financí z programů rozvoje k rozšíření nabídky muzea</li> <li>+ Výhodná poloha muzea v centru turisticky oblíbeného historického města</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Muzeum je zastíněno časovou náročností návštěvy kroměřížského zámku a zahrad, které jsou pro turisty primárním cílem.</li> <li>– Hrozba snižování dotací od Zlínského kraje</li> <li>– Menší přitažlivost návštěvy muzeí v porovnání s jinými možnostmi trávení volného času.</li> <li>– Pocit lidí, že se bez tohoto typu kultury obejdou.</li> </ul>

Tab. 15 SWOT analýza Muzea Kroměřížska [vlastní zpracování]

Muzeum Kroměřížska celkově působí jako zdravá příspěvková organizace. Daří se mu trvale zvyšovat rozpočet i fond dlouhodobého majetku. Návštěvnost má také rostoucí charakter. Přesto však počty návštěvníků nedosahují takových hodnot, jaké by se mohly očekávat. Na vině je především slabá propagace, na kterou nezbývají finanční prostředky a u mnoha lidí vytvořená představa zastaralé, kostnaté instituce spojená s malým povědomím o skutečných aktivitách muzea.

Problémem by časem mohlo být financování provozu z jednoho zdroje, které v případě snižování dotace bude znamenat velké potíže. Muzeum by se mělo snažit přesvědčit firemní dáorce o své důležitosti a případným dárcům nabídnout nějaké výhody, které dáorce očekává. Na druhou stranu muzeum v roce 2009 ukázalo, že má schopnosti získat i velkou sumu peněz na kvalitní, dobře zpracovaný projekt.

Muzeum Kroměřížska v loňském roce dále ukázalo, že zvládne organizaci takové výstavy jako Andy Warhol. V souvislosti s ohlasem na tuto výstavu se přihlásil soukromý sběratel, který nabídl svou sbírku k instalaci. Na konec května 2010 tedy muzeum připravuje výstavu „Salvador Dalí: Božský komediant“. Tato výstava bude opět velmi nákladná a očekává se, že přiláká takový počet návštěvníků jako výstava Andy Warhol v roce 2009. Tato dvě světově proslulá jména v ohledu pořádaných výstav pozdvihují významnost Muzea Kroměřížska z muzea regionálního významu na muzeum celostátního významu. Uspořádání těchto výstav by samozřejmě nebylo možné, nebyť vynikající práce a schopností pana ředitele Stránského.

Muzeum dlouhodobě vybírá kvalitní výstavy, které bohužel často zůstávají nedocenené po stránce návštěvnosti, což je zřejmě zapříčiněno již zmíněnou malou mírou propagace. Paradoxně Muzeum Kroměřížska trochu doplácí na proslulost Arcibiskupského zámku v Kroměříži, který sem ročně přitáhne desetitisíce turistů ( v roce 2008 přes 150 000 návštěvníků). Prohlídka zámku a zahrad je tak časově náročná, že turistům, kteří tu stráví jeden den, nezůstane čas na jiné cíle, např. návštěvu muzea.

To, co turisty do muzea nejvíc táhne je Památník Maxe Švabinského. Od expozice v podzemí se očekává, že se stane novým lákadlem. Muzeum Kroměřížska ve svých objektech nabízí skutečně širokou škálu témat a muzejních oborů. Díky této různorodosti může Muzeum Kroměřížska spolupracovat s celou řadou muzeí, ať už v oblasti bádání, tak ve vypůjčování si muzejních exponátů nebo spoluvytváření muzejních výstav.



## 9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato doporučení vychází z některých problémů naznačených ve shrnutí ve SWOT analýze a jejich cílem by mělo být zvýšení návštěvnosti..

### 1. Výhodnější vstupné pro pravidelné návštěvníky

Nový systém placení vstupného za všechny expozice znevýhodňuje pravidelné návštěvníky, tvořící převážnou část návštěvníků, o kterou si muzeum nemůže dovolit přijít. K jejich udržení by bylo vhodné do nového systému vstupného zakomponovat pro tyto návštěvníky výhody, které by vedly k jejich stimulaci.

Pravidelný návštěvník ocení kompletní prohlídku jednou za čas, ale nechce ji platit celou pokaždé, přestože je její cena výhodnější než v původním ceníku. Pro tyto návštěvníky by bylo vhodné vytvořit systém předplatného či slevu poskytnutou na předložení členské legitimace.

Asi nejlepší možností je vytvoření databáze členů, kterým by byla při každém vstupu po předložení členské legitimace poskytnutá sleva na vstup. Registrace by byla bezplatná a k ničemu by nezavazovala. V osobních údajích by zájemce uvedl svou e-mailovou adresu, kam by mu v případě zájmu muzeum posílalo informační e-maily upozorňující na aktuální výstavy a akce. Taková forma přímého marketingu je levná, účinná a navíc správně zaměřená.

Druhá varianta ročního nebo půlročního předplatného by například zahrnovala vstupy do kroměřížských expozic a na každou plánovanou výstavu v daném období. Jeho cena by byla samozřejmě nižší, než součet těchto vstupů v původním ceníku, například 200 až 250 Kč za rok.

### 2. Propagační činnost v oblasti krátkodobých výstav

Bylo zjištěno, že míra propagace ovlivňuje návštěvnost krátkodobých výstav, které nejčastěji navštěvuje místní obyvatelstvo. Přestože plakáty jsou v odborné literatuře označovány za jednu z méně účinných forem propagace v poměru k nákladům, v Kroměříži mají pořád svou důležitost. Konkrétně reklamní plochy v úseku za kroměřížským mostem ve směru do centra jsou ideálním místem k vylepení, protože tu denně proudí tisíce lidí jdoucích z autobusového a vlakového nádraží.

Pro lidi, kteří nečtou regionální noviny nebo nesledují informační stránky města, je plakát téměř jedinou možností, jak získat informace o kulturních akcích v okolí. Muzeum Kroměřížska sice plakáty využívá, ale většinou jen na přenosných tabulích a nástěnkách v podloubí budovy muzea. Pokud se už muzeum rozhodlo plakáty k výstavě vyrobit, mělo by jich několik umístit i do ulic města.

Místem, kde by měla být vyšší koncentrace potenciálních návštěvníků je určitě Knihovna Kroměřížska, pozvánky či plakáty na muzeem pořádané akce se však na jejich nástěnce objevují jen zřídka, proto by se jejich četnost měla zvýšit. Dalšími místy, kam se dá bezplatně umístit pozvánka jsou nástěnky ve školách, domovech pro seniory nebo v Kulturním domě.

### **3. Zvýšení návštěvnosti Rymic**

Problém nízké návštěvnosti v Rymicích působí jako jakýsi začarovaný kruh. Jako první je nutné dokončit sociální zázemí pro návštěvníky, které je základním kamenem rozvoje návštěvnosti.

Pokud jej muzeum vytvoří, není jisté, že se úměrně vynaloženým nákladům zvýší návštěvnost. Aby se zvýšila návštěvnost, bude nutná větší propagace, pokud by se hypoteticky zvýšila návštěvnost, bude nutné přijmout nové průvodce, což znamená nárůst mzdových nákladů. K „odčarování“ je tedy zapotřebí velkých investic a dodatečných mzdových nákladů, na které se v rozpočtu muzea těžko hledají finance. Nicméně muzeum plánuje rekonstrukci východní části objektu sýpky v areálu tvrze, kde by vznikly dva sály pro instalaci výstav nebo konání lektorských akcí, pracoviště etnografa a chybějící sociální zázemí pro návštěvníky tvrze. Na tuto akci už získalo stavební povolení a má zpracovanou výkresovou dokumentaci ke stavební části.

Lidé z Rymic a okolí jsou sice na památky lidové architektury pyšní, odpovědnost za jejich stav, zdá se, nechávají na správci. Muzeum by mohlo v Rymicích uspořádat některou neděli v hlavní návštěvnické sezóně kulturní akci, která by měla mimo jiné za cíl přitáhnout pozornost potenciálních sponzorů z okruhu firem i soukromých osob, a na které by představilo svoje plány a konkrétní potřeby na rekonstrukci sýpky. Důvěru v to, že získané peníze budou správně využity, by v očích zúčastněných zvýšily panely s fotografickou dokumentací původního stavu areálu a dosavadního průběhu oprav. Soukromí přispívatelé by

měli už v průběhu akce na tento konkrétní účel možnost přispět do kasičky. Panely s fotografiemi a kasička by mohly být po skončení akce dále umístěny v tvrzi.

Rovněž by se zde mohla po vzoru chropýňských Hanáckých slavností založit tradice folklórního festivalu, která by zviditelnila tuto „dobře utajenou památku“. Na pořádání takové akce by se mělo muzeu podařit sehnat sponzory z okolí Rymic, partnerem by mohla být Obec Rymice.

Vedení Muzea Kroměřížska by se mohlo více zaměřit na spolupráci s Obcí a případně objekt sýpky zrekonstruovat společně. Obec by pak mohla částečně využívat zrekonstruované sály ke kulturnímu vyžití občanů. Samozřejmě, pokud by k takové spolupráci došlo, bylo by nutné věc nejprve projednat se zřizovatelem a rozhodně právně ošetřit.

#### **4. Propagace expozic a objektů**

Mimo muzeum není místo, kde může turista sehnat ve fyzické podobě informační materiály o expozicích či objektech. Levnější, stručné materiály o trvalé nabídce muzea ve formě skládačky (s náklady do 3 Kč za kus) by v průběhu hlavní turistické sezóny (červen až září) měly být umístěny i v Informačním centru v Kroměříži. S tím by bylo nejprve nutné se o umístění těchto materiálů dohodnout, poté by pověřený zaměstnanec muzea přinesl na zkoušku např. 200 kusů těchto skládaček. V případě úspěchu by bylo množství skládaček průběžně doplňováno.

#### **5. Více programů pro školy**

Z analýzy vyplynulo, že školní programy bez ohledu na délku jejich trvání mají vždy přibližně stejně vysokou návštěvnost. Muzeum by mohlo zkusit nabídnout školám jeden nebo dva programy ročně navíc, ať už vlastní program s dílnou bez výstavy nebo program s pronajatou putovní výstavou. Muzeum by například mohlo využít svých knihovnických a sbírkových fondů a vytvořit vlastní program s tématem slavných kroměřížských rodáků, na které se ve výuce na místních základních školách zapomíná, nebo jiné regionální téma. Probíhat by mohly na začátku školního roku nebo v lednu či únoru.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na návštěvnost expozic, výstav a dalších akcí příspěvkové organizace Muzeum Kroměřížska.

Prvním cílem bylo prostudování a následné zpracování teoretických pramenů v oblasti příspěvkových organizací a jejich právního úpravy. Dále jsem zjišťovala všeobecný stav české kultury, což bylo hodně zajímavé a překvapivé. Dalším tématem teoretické části bylo muzejnictví a využívání marketingových nástrojů v muzeích, které má v oblasti neziskových organizací svá specifika.

Na začátku praktické části bylo stručně představeno Muzeum Kroměřížska jako instituce s více než sedmdesátiletou tradicí. Část, věnovaná hospodaření muzea, pojednávala o zdrojích financování a ekonomickém stavu v průběhu posledních let až po současnost. Dále je popsána cenová politika muzea a s ní související změny v roce 2009. Zmíněny jsou formy propagace, které muzeum používá ke svému zviditelnění a publikační činnost.

Další část přináší především statistické údaje o návštěvnosti jednotlivých objektů i údaje o celkových počtech vstupů podle typu akce.

Hlavní díl praktické části tvořil popis a zhodnocení akcí pořádaných muzeem v roce 2009. Ke zhodnocení byla použita kritéria, o kterých jsem se domnívala, že by mohla mít vliv na návštěvnost nebo atraktivitu. Různé zvláštnosti a zajímavosti, zvyšující atraktivitu se však zařadit do kritérií nedají, proto byla k dotvoření obrazu akce většinou ještě popsána zvlášť. Podle těchto kritérií byly akce srovnávány, a došlo se díky jim k několika dílčím závěrům.

V poslední části byla vytvořena shrnující SWOT analýza, zpracovávající získané poznatky převážně z praktické, ale i z teoretické části.

V závěru jsem vytvořila soubor doporučení, která by měla vést ke zvýšení návštěvnosti. Tyto návrhy vycházejí ze zjištěných skutečností v průběhu zpracování praktické části. Část z nich, by podle mého názoru, neměl být problém aplikovat.

Měla jsem možnost poznat kompletní nabídku pro návštěvníky muzea, která je opravdu široká. Většinu aktivit muzea ale návštěvník přímo nevidí. Je to činnost odborných pracovníků a hlavně památková péče, které se Muzeum Kroměřížska ve velké míře věnuje.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] HANNAGAN, J. Marketing pro neziskový sektor. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 208 s. ISBN 80-85943-07-7.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. První vydání. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [3] JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada, 2000. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [4] JOHNOVÁ, R.; ČERNÁ, J. *Arts marketing : Marketing umění a kulturního dědictví*. první. Praha : Oeconomica, 2007. 244 s. ISBN 978-80-245-1276-1.
- [5] KESNER, L. Marketing a management muzeí a památek. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
- [6] KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, K.; TÉGL, P. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC*. 1. vydání. Olomouc : Anag, 2009. 150 s. ISBN 978-80-7263-546-7.
- [8] NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. První vydání. Praha : Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80245-1453-4.
- [9] PÁLKA, P. *70 let muzea v Kroměříži*. J. Stránský. Kroměříž : Muzeum Kroměřížska, 2003. 70 let muzea v Kroměříži, s. 81. ISBN 80-85945-32-0.
- [10] REKTOŘÍK, J. a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. 178 s. ISBN 80-86119-41-6.
- [11] ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. První vydání. Praha : Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- [12] VOJÍK, V. *Podnikání v kultuře a umění : Arts management*. 1. vyd. Praha : ASPI-Wolters Kluwer, 2008. 184 s. ISBN 978-80-7357-356-0.

**Elektronické zdroje**

- [13] Abnormalizace. *Okno do kraje: Magazín o životě a dění ve Zlínském kraji* [online]. 2009, 11, [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.oknodokraje.cz/article/3585.abnormalizace/>>.
- [14] *ICOM CZ* [online]. 2009, 2010 [cit. 2010-05-19]. ICOM CZ : Profesní kodex muzeí. Dostupné z WWW: <<http://www.cz-icom.cz/doc0008.html>>.
- [15] *Kromeriz.cz* [online]. c1997 - 2007 [cit. 2010-04-30]. Kromeriz.cz - Akce > MORAVIA - SRDCOVÁ PĚTKA. Dostupné z WWW: <<http://www.kromeriz.cz/index.php?id=akce&fce=detail&i=5227>>.
- [16] *Mendelovo muzeum genetiky* [online]. 2008 [cit. 2010-04-30]. Od kosti k obrazu / Výstavy / Mendelovo muzeum genetiky. Dostupné z WWW: <<http://www.mendelmuseum.muni.cz/cz/vystavy/od-kosti-k-obrazu/>>.
- [17] *Město Kroměříž* [online]. 2007 [cit. 2010-04-30]. Město Kroměříž - akce - ANDY WARHOL. Dostupné z WWW: <<http://www.mesto-kromeriz.cz/akce.asp?kod=2904&modul=navstevnik&map=11>>.
- [18] Ministerstvo kultury České republiky. *Ministerstvo kultury* [online]. c2007 [cit. 2010-05-18]. Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2003 - 2008. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-dedictvi/cinnost-odboru/Koncepce.doc>>.
- [19] Ministerstvo kultury České republiky. *Ministerstvo kultury* [online]. c2007 [cit. 2010-05-18]. Státní kulturní politika na léta 2009 - 2014. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>>.
- [20] MSPV. MSPV [online]. 2009 [cit. 2010-05-18]. MPSV.CZ : Aby státní i nestátní neziskové organizace byly úspěšné. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/7721>>.
- [21] *Muzeum Kroměřížska* [online]. c2006 - 2010 [cit. 2010-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.muzeum-km.cz/>>.
- [22] Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *NIPOS* [online]. 2008 [cit. 2010-05-05]. Statistická data v publikacích. Dostupné z WWW:

<<http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/kultura-cr-v-cislech-2009.pdf>>.

- [23] *Zlín.cz: informační server* [online]. 2009 [cit. 2010-04-30]. Zlín.cz - informační server - Umění je stav duše VII. Dostupné z WWW: <<http://zlin.cz/action.php?aID=411943>>.

### **Interní zdroje**

- [24] Interní materiály Muzea Kroměřížska, p.o.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ICOM Mezinárodní rada muzeí

MK Muzeum Kroměřížska



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Schéma organizační struktury Muzea Kroměřížska .....	31
Obr. 2 Srovnání tržeb z hlavní a hospodářské činnosti.....	33
Obr. 3 Vývoj aktiv v letech 2006 až 2009 .....	34
Obr. 4 Vývoj hospodářského výsledku .....	34
Obr. 5 Podíl jednotlivých druhů vstupného v roce 2009 .....	36
Obr. 6 Návštěvnost objektů Muzea Kroměřížska v roce 2009 .....	41
Obr. 7 Podíl tuzemských a zahraničních návštěvníků .....	42
Obr. 8 Vstupy podle typu akce v roce 2009.....	42

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Údaje o návštěvnosti vybraných druhů kulturních institucí v ČR .....	17
Tab. 2 Podíl příspěvku na celkových nákladech.....	35
Tab. 4 Dotace přepočtená na jednoho návštěvníka.....	36
Tab. 5 Hodnocení expozic Muzea Kroměřížska.....	44
Tab. 6 Hodnocení objektů Muzea Kroměřížska .....	44
Tab. 7 Hodnocení výstav v Galerii v Podloubí (první část).....	48
Tab. 8 Hodnocení výstav v Galerii v podloubí (druhá část) .....	48
Tab. 9 Výstavy v Malé galerii (první část) .....	51
Tab. 10 Výstavy v Malé galerii (druhá část).....	51
Tab. 11 Výstavy ve výstavní síni Portál .....	54
Tab. 12 Hodnocení programů pro školy (první část) .....	56
Tab. 13 Hodnocení programů pro školy (druhá část) .....	56
Tab. 14 Hodnocení dělen pro veřejnost.....	57
Tab. 15 Seznam konaných dělen v roce 2009 .....	58
Tab. 16 SWOT analýza Muzea Kroměřížska .....	63

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Ceníky Muzea Kroměřížska

Příloha P II: Návštěvnost muzea v roce 2009

## PŘÍLOHA P I: CENÍKY MUZEA KROMĚŘÍŽSKA

Objekt	Plné	Snížené	Rodinné
<b>Kroměříž</b>			
Památník Maxe Švabinského	35,-	20,-	60,-
Člověk a příroda	20,-	10,-	20,-
Galerie v podloubí	30,-	15,-	60,-
Malá galerie	25,-	12,-	50,-
Výstavní síň Portál	10,-	5,-	–
Andy Warhol	60,-	30,-	120,-
Všechny expozice a výstavy	80,-	40,-	150,-
<b>Chropyně</b>			
Zámek	70,-	35,-	110,-
Svět dutorohých (jen výstava)	30,-	15,-	–
<b>Rymice</b>	40,-	20,-	80,-
<b>Velké Těšany</b>	20,-	10,-	–

*Ceník Muzea Kroměřížska platný do 30. 9. 2009*

Objekt	Plné	Snížené	Rodinné
<b>Kroměříž</b>			
Všechny expozice a výstavy	50,-	30,-	100,-
Výstavní síň Portál	10,-	5,-	–

*Ceník Muzea Kroměřížska platný od 1. 10. 2009 do 31. 3. 2010*

Objekt	Plné	Snížené	Rodinné
<b>Kroměříž</b>			
Všechny expozice a výstavy	60,-	40,-	120,-
Výstavní síň Portál	10,-	5,-	–
<b>Chropyně</b>			
Zámek	70,-	35,-	110,-
Soumrak zemské hotovosti (jen výstava)	30,-	15,-	–
<b>Rymice</b>	40,-	20,-	80,-
<b>Velké Těšany</b>	20,-	10,-	–

*Aktuální ceník Muzea Kroměřížska platný od 1. 4. 2010*

## PŘÍLOHA P II: NÁVŠTĚVNOST MUZEA V ROCE 2009

Měsíc	Kroměříž		Chropyně		Rymice		Velké Těšany		Celkem ná- vštěv- níků
	ná- vštěv- níci	z toho cizinci	ná- vštěv- níci	z toho cizinci	ná- vštěv- níci	z toho cizinci	ná- vštěv- níci	z toho cizinci	
Leden	354	8							354
Únor	443	6							443
Březen	1328	11							1328
Duben	1522	22	161	13	55	0	180	0	1918
Květen	1212	20	308	15	173	2	238	10	1931
Červen	4394	100	889	14	194	16	157	5	5634
Červenec	3098	42	732	19	241	14	224	10	4295
Srpen	4732	258	638	21	260	18	262	20	5892
Září	1150	34	307	8	161	0	180	8	1798
Říjen	1951	26	26	0					1977
Listopad	1961	5							1961
Prosinec	1618	8							1618
<b>Celkem</b>	<b>23763</b>	<b>540</b>	<b>3061</b>	<b>90</b>	<b>1084</b>	<b>50</b>	<b>1241</b>	<b>53</b>	<b>29149</b>

*Návštěvnost Muzea Kroměřížska v roce 2009 podle objektů*