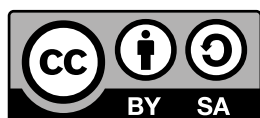


Úvod do řízení a komunikace muzeí

Učební texty pro studijní program
Muzejní studia



Michal Lukeš a kol.



Tato publikace vznikla za podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a Národního plánu obnovy v rámci projektu Transformace VŠ na UK (reg. č. NPO_UK_MSMT-16602/2022).

© Marika Bártová, Aleška Doušová, Kristina Kvapilová, Michal Lukeš, Eva Ruferová, 2024
© Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2024

Za obsah a jazykovou správnost odpovídají autoři

ISBN 978-80-7671-156-3 (online: pdf)

Obsah

1	Muzea v České republice	5
	Muzejní definice	7
	Stručné dějiny muzejnictví v České republice	8
	Specializovaná muzea	8
	Národní muzeum	9
	Galerie	10
2	Zřízení muzea, právní formy a vnitřní předpisy	13
	Příspěvková organizace	13
	Statutární orgán	15
	Další právní formy	15
	Vnitřní předpisy	16
	Kontrola	17
3	Muzea a finance	23
	Financování příspěvkových organizací	32
	Hospodaření příspěvkové organizace	32
	Hlavní a vedlejší (jiná) činnost příspěvkové organizace	34
4	Projektové řízení	37
	Co je to projektové řízení?	39
	Co je to projekt?	39
	Metoda SMART	42
5	Public relations v muzeích	45
	Komunikační strategie a jak ji připravit	45
	Mediální komunikace	46
6	Marketing muzeí	53
	Marketingový výzkum	54
	Marketingová strategie	55
	Marketingový plán/taktika	57
	Komunikační mix	58
	Budování značky – branding	61
7	Muzea a péče o návštěvníky	63
	Profil návštěvníků	64
	Segmentace návštěvníků	64
	Motivace a potřeby	66
	Seznam použité literatury	75
	Zákon č. 563/1991 Sb. O účetnictví.	79

1

Muzea v České republice

Podívejme se na údaje UNESCO z roku 2020:

Počet muzeí	Počet zemí	Státy*
Více než 5,000	4	Německo, Japonsko, Rusko, Spojené státy americké
2,001 až 5,000	5	Francie, Brazílie, Itálie, Velká Británie, Kanada
1,001 až 2,000	7	Španělsko, Mexiko, Polsko, Švýcarsko, Korejská republika, Čína, Argentina
501 až 1,000	9	Austrálie, Belgie, Maďarsko, Rakousko, Nizozemsko, Írán, Norsko, Gruzie, Ukrajina
201 až 500	23	Indie, Řecko, Turecko, Rumunsko, Portugalsko, Kolumbie, Dánsko, Česká republika, Mongolsko, Kuba, Finsko, Irsko, Chile, Švédsko, Chorvatsko, Uzbekistán, Kazachstán, Nový Zéland, Jižní Afrika, Bulharsko, Peru, Slovensko, Izrael
101 až 200	13	Filipíny, Ekvádor, Estonsko, Vietnam, Indonésie, Lotyšsko, Srbsko, Arménie, Moldávie, Bolívie, Etiopie, Litva, Myanmar
51 až 100	17	Kypr, Černá Hora, Slovinsko, Thajsko, Egypt, Albánie, Tunisko, Malajsie, Malta, Tádžikistán, Island, Kyrgyzstán, Ázerbájdžán, Uruguay, Kambodža, Nepál, Venezuela
26 až 50	16	Nigérie, Pákistán, Burkina Faso, Alžírsko, Jordánsko, Maroko, Lucembursko, Dominikánská republika, Srí Lanka, Nikaragua, Mauricius, Saúdská Arábie, Bosna a Hercegovina, Kamerun, Namibie, Severní Makedonie
11 až 25	33	Andorra, Bangladéš, Senegal, Libanon, Guatemala, Honduras, Panama, Mali, Tanzanie, Zimbabwe, Kostarika, Paraguay, Jamajka, Turkmenistán, Ghana, Súdán, Angola, Keňa, Togo, Irák, Pobřeží slonoviny, Palestina, Spojené arabské emiráty, Bělorusko, Salvador, Laos, Singapur, Mozambique, Omán, San Marino, Severní Korea, Středoafrická republika, Uganda
1 až 10	55	Monako, Belize, Madagaskar, Zambie, Sýrie, Jemen, Bahamy, Botswana, Kapverdy, Guinea, Libye, Haiti, Papua Nová Guinea, Benin, Lesotho, Barbados, Kongo, Gambie, Katar, Brunej, Demokratická republika Kongo, Vanuatu, Afghánistán, Bhútán, Východní Timor, Čad, Malawi, Kuvajt, Surinam, Šalamounovy ostrovy, Gabon, Niger, Bahrajn, Samoa, Burundi, Eritrea, Svazijsko, Libérie, Rwanda, Mauretánie, Grenada, Guyana, Svatá Lucie, Trinidad a Tobago, Fidži, Maledivy, Niue, Tonga, Komory, Rovnicková Guinea, Guinea Bissau, Svatý Tomáš a Princův ostrov, Seychely, Sierra Leone, Somálsko
Žádné muzeum	13	Antigua a Barbuda, Džibuti, Cookovy ostrovy, Dominika, Kiribati, Marshallovy ostrovy, Mikronésie, Nauru, Svatý Kryštof a Nevis, Svatý Vincenc a Grenadiny, Palau, Jižní Súdán, Tuvalu

* v sestupném pořadí: od státu s největším počtem muzeí (Německo) po státy bez muzeí (od Antiguy po Tuvalu).



Muzea na milion obyvatel	Počet zemí	Státy
Více než 100 (státy s méně než 100 000 obyvateli)	4	Niue, Andorra, San Marino, Monako
Více než 100 (státy s méně než 100 000 obyvateli)	9	Island, Černá Hora, Gruzie, Malta, Estonsko, Švýcarsko, Norsko, Mongolsko, Spojené státy americké
51 až 100	14	Rakousko, Kypr, Maďarsko, Belgie, Lotyšsko, Německo, Francie, Chorvatsko, Lucembursko, Irsko, Dánsko, Finsko, Kanada, Itálie
26 až 50	22	Nový Zéland, Spojené království, Řecko, Japonsko, Slovinsko, Arménie, Nizozemsko, Portugalsko, Slovensko, Litva, Ruská federace, Španělsko, Austrálie, Moldavsko, Česká republika, Bulharsko, Polsko, Kuba, Švédsko, Albánie, Mauricius, Belize
11 až 25	17	Barbados, Bahamy, Argentina, Rumunsko, Korejská republika, Srbsko, Brazílie, Uruguay, Vanuatu, Kapverdy, Chile, Brunej, Kazachstán, Ukrajina, Namibie, Severní Makedonie, Izrael
6 až 10	16	Ekvádor, Kyrgyzstán, Bolívie, Mexiko, Seychely, Samoa, Tonga, Bosna a Hercegovina, Grenada, Uzbekistán, Tádžikistán, Írán, Kolumbie, Peru, Tunisko, Ázerbájdžán
1 až 5	61	Nikaragua, Svatá Lucie, Turecko, Jamajka, Bhútán, Surinam, Svatý Tomáš a Princův ostrov, Jordánsko, Šalamounovy ostrovy, Panama, Jižní Afrika, Botswana, Dominikánská republika, Lesotho, Kambodža, Kostarika, Východní Timor, Gambie, Libanon, Palestina, Turkmenistán, Katar, Omán, Paraguay, Středoafrická republika, Burkina Faso, Malajsie, Nepál, Singapur, Honduras, Venezuela, Maledivy, Myanmar, Bahrajn, Togo, Salvador, Srí Lanka, Filipíny, Vietnam, Svazijsko, Laos, Gabon, Spojené arabské emiráty, Libye, Kongo, Senegal, Zimbabwe, Guyana, Thajsko, Bělorusko, Kamerun, Niger, Maroko, Komory, Fidži, Guatemala, Alžírsko, Saúdská Arábie, Etiopie, Mali, Kuwa
Méně než 1	39	Papua Nová Guinea, Egypt, Rovňková Guinea, Čína, Guinea, Trinidad a Tobago, Haiti, Benin, Eritrea, Indonésie, Sýrie, Zambie, Pobřeží slonoviny, Ghana, Guinea-Bissau, Angola, Mauretánie, Severní Korea, Libérie, Mozambik, Irák, Súdán, Madagaskar, Indie, Jemen, Tanzanie, Keňa, Čad, Uganda, Nigérie, Malawi, Pákistán, Burundi, Rwanda, Bangladéš, Sierra Leone, Afghánistán, Demokratická republika Kongo, Somálsko
Žádné muzeum	13	Antigua a Barbuda, Džibuti, Cookovy ostrovy, Dominika, Kiribati, Marshallovy ostrovy, Mikronésie, Nauru, Svatý Kryštof a Nevis, Svatý Vincenc a Grenadiny, Palau, Jižní Súdán, Tuvalu

Seznámit se s těmito čísly je bezpochyby užitečné. Počty muzeí v jednotlivých zemích se pochopitelně průběžně mění, ale poměry zůstávají obdobné. Je samozřejmě nutné si uvědomit, že počet muzeí v jednotlivých zemích není přímo úměrný jejich kvalitě ani úrovni poskytovaných služeb. Toto číslo však do jisté míry vypovídá o vztahu společnosti v jednotlivých státech ke kultuře, kulturnímu dědictví a historii, o počtu uchovávaných památek a sbírkových předmětů, rozvinutosti turistického ruchu a v neposlední řadě též o tradici a dějinách, jakou muzejnictví a muzea v jednotlivých státech mají. Další otázkou pak je, jaké druhy institucí jsou pod termín „muzeum“ zahrnovány. Podle statistických dat, které každoročně shromažďuje Národní

poradenské a informační středisko pro kulturu,¹ působilo v České republice v roce 2022 celkem 454 muzeí. Přibližně 8 % z těchto evidovaných muzeí však nevytvářelo, a tedy ani nespravovalo žádné sbírky.² Podle definice Mezinárodní rady muzeí (ICOM), kterou najdete na jejich webových stránkách, i podle definice obsažené v Zákonu č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy (dále muzejní zákon), tak tato muzea nesplňovala podmínky, aby mohla být za muzea označována.³

Muzejní definice

Snaha definovat muzeum jako instituci je datována od okamžiku vzniku prvních moderních muzeí na sklonku 18. a začátku 19. století. Na mezinárodní úrovni hovoříme o obecně platné definici muzea od roku 1946. V tomto roce byla založena ICOM, jež sdružuje většinu muzeí z celého světa. Jako jeden z prvních kroků, který učinila, bylo přijetí první obecně a mezinárodně platné definice muzea, která zněla: „Slovo ‚muzeum‘ zahrnuje všechny veřejně přístupné sbírky uměleckých, technických, vědeckých, historických nebo archeologických materiálů, včetně zoologických zahrad a botanických zahrad, s výjimkou knihoven, kromě případů, kdy udržují stálé výstavní prostory.“ V průběhu 20. století pak byla tato definice několikrát upravována a aktualizována. O jejím vývoji píše Martina Lehmannová ve svém příspěvku na webových stránkách Českého výboru ICOM.⁴ Nejnovější definice muzea byla přijata na Generální konferenci ICOM, která se konala v Praze v roce 2022 a zní: „Muzeum je stálá nezisková instituce ve službách společnosti, která odborně zpracovává, sbírá, konzervuje, interpretuje a vystavuje hmotné i nehmotné dědictví. Muzea jsou otevřená veřejnosti, přístupná a inkluzivní. Podporují a rozvíjejí rozmanitost a udržitelnost, fungují a komunikují eticky, profesionálně a za účasti různých komunit. Nabízejí rozličné podněty pro vzdělávání, potěšení, reflexi a sdílení vědomostí.“⁵

V České republice je pak muzeum definováno v § 2, odst. 4 muzejního zákona: „Muzeum je instituce, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvořiny pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvořiny získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvořin vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku. Galerii je muzeum specializované na sbírku výtvarného umění.“⁶

1 Statistika NIPOS muzeí a galerií za rok 2022, 2023.

2 Tamtéž.

3 Museum Definition, 2022 a Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy, § 2, odst. 4.

4 ICOM, 2022, Definice muzea – Český výbor ICOM.

5 ICOM, 2022, Museum Definition – International Council of Museums (icom.museum).

6 Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy, § 2, odst. 4.

Stručné dějiny muzejnictví v České republice

Aktuální muzejní síť a systém v České republice vychází z dlouhodobé tradice vzniku a vývoje muzejnictví na našem území, která sahá až do 18. století. V roce 1796 byla založena Obrazárna společnosti vlasteneckých přátel umění, která položila základy dnešní Národní galerie. V roce 1814 bylo založeno Opavské gymnaziální muzeum, jak zněl jeho později schválený název, dnešní Slezské zemské muzeum. Jeho hlavní budova se nachází v Opavě, ale v jeho správě je například též Národní památník II. světové války v Hrabyni a další objekty. V roce 1817 vzniklo Františkovo muzeum v Brně, dnešní Moravské zemské muzeum, které je v současnosti druhým největším muzeem v České republice. Spravuje rozsáhlý sbírkový fond z oblasti historie i přírodních věd a provozuje několik veřejně přístupných budov v Brně i mimo něj. V roce 1818 pak bylo v Praze založeno Vlastenské muzeum, dnešní Národní muzeum.

V druhé polovině 19. století v jednotlivých částech dnešní České republiky vznikly desítky vlastivědných muzeí, která si kladla za cíl dokumentovat dějiny i vývoj přírody v daném regionu. Zároveň vyvíjela vzdělávací a osvětovou činnost. Důležitým podnětem pro sběr předmětů a zakládání muzejních sbírek se stala Jubilejní zemská výstava konaná v roce 1891 a Národopisná výstava Československá v roce 1895. Vlastivědná regionální muzea dodnes tvoří nejčastěji zastoupený typ muzea v našem státě. Sbírají, ochraňují a prezentují kulturní dědictví a přírodu regionu, ve kterém působí. Regionální muzea v České republice vytvářejí hustou a pravidelnou síť, téměř každé větší město má své vlastní muzeum. Přináší to jak pozitivní dokumentaci dějin, přírody a specifika jednotlivých regionů, tak pro vzdělávání a popularizační práci. Na druhou stranu, koncept vlastivědných muzeí a systém jejich fungování má své základy v 19. století a v současné době se může v některých aspektech jevit jako překonaný.

Specializovaná muzea

V roce 1874 založil Vojta Náprstek v Praze České průmyslové muzeum, dnešní Náprstkovo muzeum asijských, afrických a amerických kultur, které je dnes součástí Národního muzea. Učinil tak důležitý krok v zakládání specializovaných muzeí v českých zemích. České průmyslové muzeum bylo nejprve zaměřeno na prezentaci průmyslu a shromažďování nových průmyslových výrobků, později se jeho zaměření změnilo na etnografické předměty z celého světa. Vedle muzeí všeobecných tak na našem území postupně začala vznikat celá řada muzeí specializovaných na jednotlivé obory a oblasti, jako jsou technika, průmysl, vojenství, umění, etnografie, historie či archeologie.

Dalším významným specializovaným muzeem je Uměleckoprůmyslové muzeum, které bylo založeno v roce 1885. Od roku 1900 sídlí v budově na pražském Josefově, uchovává a prezentuje sbírky uměleckého řemesla, užitého umění a designu.

Již v roce 1873 vzniklo v Brně Moravské průmyslové muzeum zaměřené na moravské řemeslo, průmyslovou a uměleckou tvorbu. V dnešní době je součástí Moravské galerie.

Od roku 1908 se datuje vznik Technického muzea Království českého, dnešního Národního technického muzea, jehož hlavní budova se nachází v Praze na Letné a jež spravuje desítky tisíc předmětů technického charakteru. Druhé technické muzeum u nás bylo založeno v Brně až v roce 1961, kdy se dosavadní pobočka Národního technického muzea osamostatnila pod názvem Technické muzeum v Brně.

Specializované muzeum zaměřené na vojenské dějiny a techniku představuje Vojenský historický ústav Praha. Jeho počátky souvisejí se vznikem Československé republiky, kdy byl v roce 1919 zřízen Památník odboje. V roce 1929 pak vznikl Památník osvobození a bylo vybudováno jeho sídlo na úpatí vrchu Vítkova v Praze, kde nynější Vojenský historický ústav Praha sídlí dodnes. V budově je veřejnosti přístupné moderní Armádní muzeum Žižkov a vedle této stále expozice jsou součástí instituce též Vojenské technické muzeum Lešany, Technické muzeum Kbely a Národní památník hrdinů heydrichiády. Vojenský historický ústav je naším nejvýznamnějším vojenským muzeem, ale v České republice existuje též celá řada soukromých vojenských muzeí, která se věnují například dějinám československého opevnění před 2. světovou válkou, ale i dalším vojenským tématům.

Z dalších specializovaných muzeí je třeba zmínit Památník národního písemnictví, který vznikl v roce 1952 jako Památník národní kultury, pod současným názvem působí od roku 1953 a v roce 2022 v pražské Bubenči pro veřejnost otevřel Muzeum literatury. Spravuje též například Letohrádek Hvězdu či Česko-francouzské kulturní centrum Petrkov.

Muzeem, které dokumentuje dějiny zemědělství, lesnictví, rybářství, vývoj krajiny a českého venkova, je Národní zemědělské muzeum, jež vzniklo v roce 1918 jako České zemědělské muzeum. Jeho hlavní budova se nachází v Praze na Letné vedle budovy Národního technického muzea, provozuje však též řadu dalších mimopražských objektů.

Národní muzeum

Specifické postavení mezi českými muzei má Národní muzeum. Jedná se o centrální a největší české muzeum, které spravuje rozsáhlý sbírkový fond. Bylo založeno v roce 1818 a v 19. století se rozvíjelo jako „zemské“ muzeum vlastivědného typu. Jeho charakter a struktura se však časem měnila a vyvíjela. Vedle dokumentace dějin a vývoje přírody na území dnešní České republiky se jeho odborná a sbírkotvorná činnost postupně rozšiřovala i mimo hranice českých zemí. Jeho součástí se stávala původně samostatná specializovaná muzea, jako již zmiňované Náprstkovo muzeum asijských, afrických a amerických kultur nebo Národopisné muzeum, jež vzniklo na základě sbírek shromážděných pro Národopisnou výstavu československou.

Jako samostatné muzeum v rámci Národního muzea bylo v roce 1976 založeno Muzeum české hudby, které dnes nese název České muzeum hudby a jedná se o specializovanou instituci dokumentující vážnou i současnou hudbu a spravující rozsáhlou sbírku hudebních nástrojů. Přírodovědecké muzeum Národního muzea zase spravuje největší sbírku přírodnin v České

republice, jež dokumentuje nejen přírodu naší vlasti, ale faunu a flóru celého světa. Má též své stálé expozice v historické budově Národního muzea a je největším přírodovědeckým muzeem u nás. Součástí Národního muzea je též knihovna Národního muzea s rozsáhlými fondy. Národní muzeum tak sice stále plní roli největšího „vlastivědného“ muzea České republiky, svou sbírkotvornou i odbornou činností však již dávno překonalo hranice naší země a patří mezi muzea světového rozměru. Jeho symbolem je historická budova v Praze na Václavském náměstí z roku 1891, která byla v roce 2019 propojena podzemní chodbou s bývalou budovou Federálního shromáždění, nyní novou budovou Národního muzea, s níž v současnosti tvoří jeden velký muzejní komplex. Národní muzeum také spravuje mnoho dalších veřejně přístupných objektů v Praze i v dalších místech České republiky. Dějiny Národního muzea jsou dobře zpracovány v knihách, jež byly využity při tvorbě tohoto textu – *Obraz vlasti: příběh Národního muzea* od Karla Sklenáře a *Velká kniha o Národním muzeu*, kterou napsal kolektiv autorů.⁷

Galerie

Pod pojmem galerie je možné nalézt hned několik druhů různých institucí, jak vysvětlují například webové stránky Národní galerie Praha.⁸ Může se jednat o prostor, v němž se obchoduje s uměním a pořádají se prodejní výstavy, veřejný výstavní prostor sloužící k vystavování umění, ale též k pořádání různých kulturních akcí a vedení dialogu o umění – tzv. kunsthalle. Mezi takové instituce v České republice patří například Galerie Rudolfinum či Kunsthalle Praha, Dům umění města Brna či galerie Plato v Ostravě, které umění vystavují, ale obvykle nevytvářejí vlastní sbírky. Galerie je též název pro muzeum specializované na sbírky výtvarného umění, tak jak je definováno v muzejním zákonu.

Nejvýznamnější a největší české muzeum výtvarného umění je Národní galerie Praha. Její historie sahá až do roku 1796, kdy vznikla Společnost vlasteneckých přátel umění, která následně založila svou Obrazárnu Společnosti vlasteneckých přátel umění. V dnešní době má stálé expozice a pořádá dočasné výstavy v několika objektech v Praze, jako je Veletržní palác, Palác Kinských, Šternberský palác, Schwarzenberský palác, Salmovský palác, Klášter sv. Anežky České či Valdštejnská jízdárna.

Druhé největší muzeum výtvarného umění v České republice je Moravská galerie, která vznikla v roce 1961 sloučením Obrazárny Moravského zemského muzea a Moravského uměleckoprůmyslového muzea do jedné instituce. V současnosti spravuje několik veřejně přístupných budov, jako je Uměleckoprůmyslové muzeum, Místodržitelství palác, Pražákův palác, Jurkovičova vila v Brně či Muzeum Josefa Hoffmanna v Brtnici. Mezi další naše důležitá muzea umění též patří Muzeum umění Olomouc. Instituce datuje svůj vznik do roku 1951. Po roce 1989 se galerie osamostatnila a od roku nese současný název Muzeum umění Olomouc. V současné době své sbírky prezentuje ve třech budovách – Muzeu moderního umění, Arcidiecézním muzeu

⁷ Sklenář, 2001 a Sklenář et al., 2016.

⁸ <https://www.ngprague.cz/o-nas/stranka/k-definici-pojmu-galerie>.

Olomouc a Arcidiecézním muzeu Kroměříž – a již několik let připravuje výstavbu nové budovy Středoevropského fóra Olomouc. Přehledně a detailněji se o dějinách českého muzejnictví můžete dočíst například ve studijním textu autorů Tomáše Krömera, Dany Urbáškové a Miloše Zapletala *Dějiny českého muzejnictví*, který byl použit při tvorbě tohoto textu.⁹ Podle statistiky NIPOS za rok 2022 z celkového počtu 454 muzeí v České republice 363 institucí zřizoval stát, kraje či obce. Zbylá muzea a galerie pak byla zřizována spolky, církvemi, obecně prospěšnými společnostmi, soukromými a dalšími subjekty. V případě 80 % muzeí v České republice je tedy zřizovatelem stát nebo veřejná správa.¹⁰

⁹ Krömer et al., 2018. Zpracováno s využitím webových stránek muzeí, viz online zdroje.

¹⁰ Statistika NIPOS muzeí a galerií za rok 2022, 2023.

2

Zřízení muzea, právní formy a vnitřní předpisy

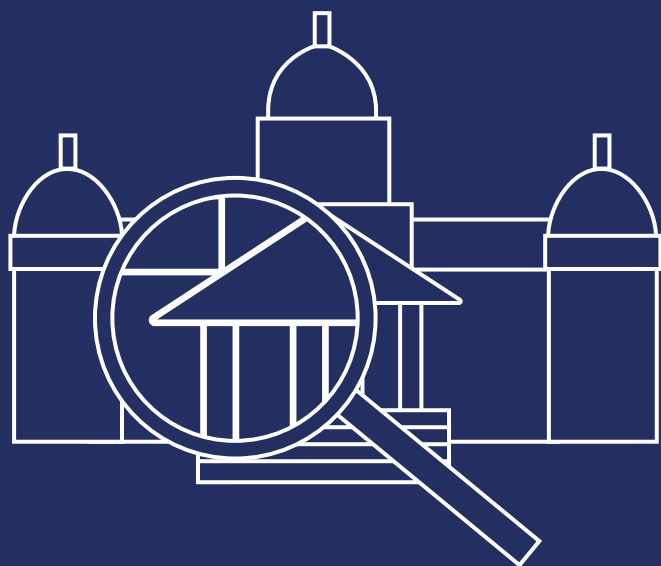
Jak je patrné z předchozí kapitoly, většina muzeí v České republice má velice dlouhou tradici a byla založena již před desítkami let aktem, který odpovídal právním předpisům a politickým zvyklostem dané doby. Právní prostředí se samozřejmě v našich zemích během 19. a 20. století vyvíjelo a měnilo a s ním se měnily i zřizovatelé jednotlivých muzeí. Vedle muzeí s dlouhou historickou tradicí vznikají i v dnešní době nové muzejní instituce. Jak plyne z výše uváděných statistik NIPOS v současnosti je 80 % muzeí u nás zřizováno státem, kraji a obcemi a z tohoto počtu má velká většina právní formu příspěvkové organizace.

Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je právnickou osobou, která je zřizována pro plnění úkolů ve veřejném zájmu. Je zpravidla nezisková a ke své práci potřebuje mít vlastní právní subjektivitu. Příspěvkové organizace zřizuje stát prostřednictvím svých organizačních složek, mezi které patří též ministerstva nebo územně samosprávné celky, tedy kraje, města a obce. Příspěvkovými organizacemi jsou typicky školy, nemocnice, ústavy sociální a zdravotní péče, různá kulturní zařízení a samozřejmě též muzea. Zřizovatel stanovuje zřizované příspěvkové organizaci všechna základní pravidla jejího fungování. Definuje účel činnosti, pro který ji zřizuje, a předmět hlavní činnosti. Vymezuje majetek, který jí světuje do užívání, jmenuje statutární orgán organizace, určuje příspěvek na jejich činnost, schvaluje rozpočet a jeho úpravy a další záležitosti. Zřizovatel, který zakládá příspěvkovou organizaci, má povinnost vydat rozhodnutí o jejím zřízení a její zřizovací listinu.

Zákon č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury, v části první § 3 definuje například obsah zřizovací listiny státní příspěvkové organizace v oblasti kultury takto:

1. Ministerstvo může pro potřeby podpory kultury a k zajištění poskytování veřejných kulturních služeb zřídit státní příspěvkovou organizaci. Za obdobných podmínek může ministerstvo rozhodnout též o rozdělení, sloučení, případně splynutí dosavadních státních příspěvkových organizací, anebo o jejich zrušení. Ministerstvo rozhoduje rovněž o změnách v údajích uvedených ve zřizovací listině.
2. Zřizovací listina musí obsahovat zejména
 - a. označení zřizovatele státní příspěvkové organizace,
 - b. název, sídlo a identifikační číslo osoby (dále jen „identifikační číslo“) státní příspěvkové organizace; název musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných státních příspěvkových organizací,
 - c. den, měsíc a rok vzniku státní příspěvkové organizace,



- d. určení doby, na kterou se státní příspěvková organizace zřizuje, popřípadě údaj, že se zřizuje na dobu neurčitou,
- e. vymezení účelu, pro který se státní příspěvková organizace zřizuje, a tomu odpovídajícího předmětu hlavní činnosti,
- f. vymezení majetku, který ministerstvo svěřuje státní příspěvkové organizaci při jejím zřízení,
- g. označení statutárního orgánu a vymezení základní organizační struktury státní příspěvkové organizace,
- h. datum vydání zřizovací listiny;

nastanou-li změny v uvedených údajích, vydá ministerstvo ke zřizovací listině dodatek.

A takto definuje Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, část čtvrtá, § 27, obsah zřizovací listiny příspěvkové organizace územních samosprávných celků:

1. Územní samosprávný celek zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.
2. Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat
 - a. úplný název zřizovatele, je-li jím obec, uvede se také její zařazení do okresu,
 - b. název, sídlo příspěvkové organizace a identifikační číslo osoby poskytnuté správcem základního registru právnických osob, podnikajících fyzických osob a orgánů veřejné moci osoby poskytnuté správcem základního registru osob; název musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných příspěvkových organizací,
 - c. vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti,
 - d. označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace,
 - e. vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření (dále jen „svěřený majetek“),
 - f. vymezení práv, která organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel k němuž byla zřízena; zejména se uvedou práva a povinnosti spojené s jeho plným efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu, dále pravidla pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti organizace, práva a povinnosti spojené s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům a podobně,
 - g. okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně,
 - h. vymezení doby, na kterou je organizace zřízena.

Ve zřizovací listině mohou být uvedeny i další náležitosti, která upravují práva příspěvkové organizace při nakládání se svěřeným majetkem nebo povolují doplňkovou hospodářskou činnost.

Statutární orgán

Muzea, která mají právní formu příspěvkové organizace, mají ve svém čele jako statutární orgán jednu osobu. Přesné označení ředitel/ředitelka nebo jiné pojmenování vedoucího příspěvkové organizace bývá uvedeno ve zřizovací listině, stejně jako orgán, který ho do funkce jmenuje. Ředitel příspěvkové organizace jedná za organizaci ve všech záležitostech, vykonává jejím jménem právní akty, zastupuje ji navenek, vydává vnitřní předpisy organizace, jmenuje a odvolává podřízené vedoucí pracovníky, je zaměstnavatelem, odpovídá za stanovení platu zaměstnancům apod. Se svěřenými kompetencemi samozřejmě přichází i velká odpovědnost. Ředitel příspěvkové organizace je odpovědný za řádné plnění úkolů organizace, které jsou určeny zřizovací listinou či pokyny zřizovatele, zodpovídá za dodržování zákonů a dalších platných předpisů při činnosti organizace, její hospodaření a hospodárné chování i za nastavení a dodržování kontrolního systému. V případě porušení zákonných povinností při výkonu své funkce vzniká řediteli odpovědnost jak v rovině pracovněprávní, občanskoprávní, ale též trestněprávní.

Další právní formy

Příspěvková organizace je převažující právní formou muzeí v České republice. Detailnější informace o jejich řízení, legislativě či hospodaření uvádí například ve své knize *Meritum Příspěvkové organizace* Zdeňek Morávka, Alena Mockovčiaková a Danuše Prokůpková.¹¹ Většina muzeí zřizovaných státem, jako jsou třeba Národní muzeum, Národní technické muzeum, Uměleckoprůmyslové muzeum, Moravské zemské muzeum, Moravská galerie, Husitské muzeum v Táboře a dalších celkem 19 muzeí pod Ministerstvem kultury ČR či Národní zemědělské muzeum pod Ministerstvem zemědělství ČR nebo Národní pedagogické muzeum a knihovna J. A. Komenského, jsou příspěvkovými organizacemi.

Některá státní muzea jako například Muzeum Policie ČR nebo Vojenský historický ústav Praha jsou organizačními složkami státu. Nejsou tedy samostatnými právními osobami, kterou je v tomto případě přímo Česká republika. Existuje i několik příkladů městských muzeí, jež nemají vlastní právní subjektivitu a jsou organizačními složkami obcí jako například Muzeum města Duchcova či Muzeum Litovel a další. I takto zřízená muzea mají svým zřizovatelem vydanou zřizovací listinu, která má obdobnou strukturu a obsah jako zřizovací listina příspěvkové organizace, a v jejich čele stojí jedna osoba jako statutární orgán. Významná muzea jsou i součástí velkých státních podniků, jako je Muzeum Českých drah v Lužné u Rakovníka nebo Poštovní muzeum, které spadá pod Českou poštu. Existují i zajímavá podniková muzea soukromých společností, jako je Škoda muzeum nebo Muzeum Sellier a Ballot.

Řada muzeí funguje jako některá z forem nestátní neziskové organizace, kupříkladu jako nadace, zapsaný ústav, obecně prospěšná společnost a další. Jako příklady můžeme uvést Museum Kampa nebo Muzeum paměti XX. století.

¹¹ Morávek et. al, 2012.

Muzea mohou mít samozřejmě též formu obchodní společnosti, záleží na rozhodnutí jejich majitele či zřizovatele. Otázkou však je, zda všechna muzea, která fungují pod tímto druhem právní subjektivity, splňují definice muzea podle ICOM a dle muzejního zákona a jsou skutečně nezisková.

Vnitřní předpisy

Muzea jsou organizace, která spravují a hospodaří s majetkem, vedou účetnictví, zaměstnávají lidi a musí se řídit celou řadou obecně platných zákonů a předpisů. Aby mohla efektivně a hospodárně fungovat, zaměstnanci znali své povinnosti a práva a muzeum mělo účinně a transparentně nastaveny své řídicí procesy vytváří si obdobně jako jiné organizace, instituce a společnosti systém vnitřních předpisů, řádů a směrnic v souladu s aktuální platnou legislativou. Vnitřními předpisy může být upravena dlouhá řada pravidel týkajících se pracovních záležitostí, otázek správy sbírky, požárních a bezpečnostních opatření, ekonomických a účetních pravidel, oběhu spisů, pravidel pro zadávání veřejných zakázek, etických norem v organizaci či provozních záležitostí. Vnitřní předpisy zakládají vztah pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a nemají účinnost mimo organizaci, musí být vydány písemně a nemají zpětnou platnost. Kompetence k jejich vydávání má statutární orgán, tzn. ředitel instituce, případně další vedoucí pracovníci v oblastech, která jim je statutárním orgánem delegována. Organizace jejich prostřednictvím vytváří systém pro efektivní, hospodárné a transparentní řízení a plnění úkolů, které jsou jí stanoveny. Vytvoření funkční organizační a řídicí struktury patří mezi základní povinnosti každého ředitele.

Jak je popsáno výše, muzea v českém prostředí mají různé právní formy, zřizovatele či majitele. Patří mezi ně velké státní příspěvkové organizace, jako je Národní muzeum, menší příspěvkové organizace zřizované obcemi, neziskové organizace i soukromé subjekty. Potřeba vytvářet systém vnitřních předpisů a jeho rozsah se samozřejmě liší podle druhu muzejní instituce, kdy povinnost vytvořit některé vnitřní předpisy institucím zřizovaným veřejnou správou ukládá zákon či pravidla stanovená jejich zřizovatelem. U nestátních neziskových organizací či soukromých společností záleží více na dobrovolnosti a odpovědnosti jejich vedení.

Přehled nejčastějších okruhů vnitřních předpisů v muzeích

Vnitřní předpisy se dělí podle svého zaměření do několika skupin:

- **Organizační záležitosti** – Základní organizační normou každé organizace, a tedy i muzea, ze které následně vycházejí další předpisy, normy a akty je *organizační řád*. Stanovuje pravidla řízení organizace, její vnitřní členění, vztahy mezi jednotlivými složkami organizace, jejich kompetence a odpovědnost. Vychází z ustanovení zřizovací listiny a jeho součástí bývá též organizační schéma organizace.
- **Pracovně-právní záležitosti** – Základním pracovně-právním předpisem organizace je *pracovní řád*, který rozvádí ustanovení zákoníku práce. V organizaci, ve které působí odborová organizace, je možné vydat pracovní řád jen s jejím souhlasem. *Kolektivní smlouva* je

dokumentem, který upravuje pracovně-právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Smlouva se uzavírá mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, která ovšem zastupuje všechny zaměstnance organizace.

- **Správa sbírky** – Mezi vnitřní předpisy upravující sbírkotvornou činnost v muzeích patří například *koncepce sbírkotvorné činnosti muzea* definující její sbírkovou strategii a pravidla, *režim sbírky* stanovující pravidla a odpovědnost pracovníků při správě sbírky muzejní povahy a *výstavní řád* určující pravidla a postupy při přípravě a realizace výstav v muzeu.
- **Bezpečnost, ochrana zdraví a majetku, provozní záležitosti** – Do této kategorie spadají předpisy, které upravují bezpečnost a ochranu zdraví při práci, organizaci zabezpečení požární ochrany a řešení mimořádných událostí. Klíčovými předpisy pro ochranu zdraví a bezpečnosti zaměstnanců i návštěvníků jsou *požární poplachové směrnice, provozní řády a návštěvní řády* muzejních objektů a další předpisy.
- **Administrativa a spisové záležitosti** – Zde se jedná především o předpisy ošetřující ochranu osobních údajů, oběh, evidenci a archivaci spisů a dokumentů, poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb., postupy při vyřizování stížností, pravidla pro uzavírání smluv, podpisová oprávnění pracovníků apod.
- **Ekonomika, hospodaření a správa majetku** – Do této oblasti řadíme předpisy upravující oběh účetních záznamů a skladové hospodářství, metodiky zpracovávání účetnictví nebo inventarizace, evidence a likvidace majetku a další směrnice týkající se hospodaření organizace. Patří sem též ceníky – vstupného, poskytovaných služeb a pronájmů apod.
- **Veřejné zakázky** – Samostatnou kategorií tvoří předpisy upravující postup při zadávání veřejných zakázek v organizaci,
- **Audit a kontrola** – Poslední skupinou jsou předpisy, které ošetřují zajištění *finanční kontroly* v organizaci, stanovují *protikorupční program*, statut *interního auditu* apod.

Kontrola

Každá organizace hospodařící s finančními prostředky a dalším majetkem, včetně muzeí by měla mít nastaven kvalitní systém *vnitřní kontroly*, tak aby fungovala hospodárně a efektivně, uměla eliminovat a včas zachytit a minimalizovat případná rizika, zabránit škodám a ztrátám a řádně spravovat svěřené hodnoty. Plnou odpovědnost za nastavení funkčních kontrolních mechanismů uvnitř instituce nese její statutární orgán.

Systém finanční kontroly pro hospodaření s veřejnými prostředky je v České republice upraven **Zákonem č. 320/2001 Sb.**, o finanční kontrole ve veřejné správě, jenž definuje řadu řídicích a kontrolních mechanismů, které mají za úkol zajistit co nejvyšší ochranu veřejných prostředků. Zákon se vztahuje na všechny orgány veřejné správy, mezi které se mimo jiné řadí státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace územních samosprávních celků i organizační složky státu, tedy i na muzea, která jsou financována z veřejných rozpočtů.

Vnitřní kontrolní systém

Každá organizace, na kterou se vztahuje zákon č. 320/2001 Sb., je povinna mít vnitřní kontrolní systém, který se skládá ze dvou základních částí:

- **Řídící kontrola** je nepřetržitým procesem, který se týká nejen statutárního orgánu instituce, ale každého vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovníci jsou povinni při své práci dohlížet a kontrolovat, zda finanční prostředky, se kterými mají právo nakládat, jsou využívány hospodárně, v souladu se zákony i vnitřními předpisy organizace. V případě zjištění, že tomu tak není, jsou vedoucí pracovníci povinni bezodkladně učinit nápravná opatření a informovat své nadřízené. Řídící kontrola má tři fáze:
 1. Předběžná řídicí kontrola – Před zahájením každé finanční či majetkové operace je nutné provést kontrolu, zda je tato operace nezbytná pro plnění plánů a úkolů organizace, zda je hospodárná, v souladu s právními předpisy a zda jsou na ni v rozpočtu vyčleněny prostředky.
 2. Průběžná řídicí kontrola – V průběhu každé finanční či majetkové operace se kontroluje, zda probíhá v souladu s právními předpisy, interními předpisy organizace a pravidly pro vedení účetnictví.
 3. Následná řídicí kontrola – Pověření zaměstnanci na základě vybraných vzorků operací průběžně kontrolují, že s vynaloženými prostředky bylo nakládáno v souladu s právními i interními předpisy, hospodárně a efektivně. V případě zjištění problémů je nezbytné bezodkladně informovat statutární orgán a organizace musí přijmout nápravná opatření.
- **Interní audit** provádí auditor, který podléhá přímo statutárnímu orgánu organizace a je mu odpovědný. Ve spolupráci s ním sleduje a vyhodnocuje rizika, sestavuje plány interního auditu a kontrol. Dle nich průběžně kontroluje činnost organizace a zjišťuje, zda organizace funguje a nakládá se svěřenými prostředky hospodárně, v souladu s právními i interními předpisy. O svých zjištěních sestavuje zprávy a formuluje doporučení k případným nápravným opatřením, ale též ke zlepšení vnitřního kontrolního systému.

Veřejnosprávní kontrola

Veřejnosprávní kontrola je vnější kontrola hospodaření s veřejnými prostředky. Kontrolovány mohou být nejen organizace zřizované státem, kraji a obcemi, ale též další subjekty, pokud jsou příjemci nějaké podpory z veřejných prostředků – grantů, dotací apod. Kontrolními orgány jsou Ministerstvo financí ČR, správci kapitol státního rozpočtu – např. ministerstva, územně samosprávné celky či obce. Většina muzeí v České republice tedy veřejnosprávní kontrole podléhá a vedení muzea se s ní během své činnosti pravidelně setkává.

Veřejnosprávní kontrola se týká všech prostředků poskytnutých z veřejných zdrojů. Vzhledem k tomu, že většina muzeí, včetně nestátních neziskových organizací přijímá nějakou formu veřejné podpory, podléhá nakládání s těmito prostředky veřejnosprávní kontrole. Vedle otázky

hospodaření s veřejnými prostředky je třeba mít na paměti, že každé nakládání se svěřenými cizími prostředky musí být konáno s péčí řádného hospodáře, opatrně a zodpovědně. Informace, metodické materiály a stanoviska k finanční kontrole najdete přehledně zpracovány na webových stránkách Ministerstva financí ČR.¹²

Národní kontrolní úřad

Národní kontrolní úřad je nezávislým kontrolním orgánem, který kontroluje hospodaření státu. Nekontroluje hospodaření krajů, měst ani obcí. Do jeho působnosti nespádají ani např. vysoké školy. Jeho existence je zakotvena v Ústavě České republiky a jeho činnost a pravomoci upravuje Zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu. Všechna muzea zřizovaná státem tedy podléhají kontrole Národního kontrolního úřadu, který též pravidelně činnost státních muzeí kontroluje. Často se nesoustředí pouze na finanční záležitosti, ale kontroluje též například způsob uložení, péči a zacházení se sbírkovými předměty, které jsou v majetku státu, kvalitu řízení organizace i vnitřního kontrolního systému. Další informace o Národním kontrolním úřadu, legislativě a jeho kontrolních akcích je možné získat na jeho webových stránkách.¹³

Kontrola prostředků EU

Prostředky ze strukturálních fondů a dalších dotačních programů Evropské unie podléhají mnohdy ještě přísnější kontrole než ostatní. Je to z toho důvodu, že jsou na ně aplikovány stejné kontrolní mechanismy jako na ostatní činnost kulturních organizací, ale navíc je kontrolují poskytovatelé dotací – řídicí orgány, zprostředkující subjekty, orgány Evropské unie a další. Současně jsou tyto prostředky kontrolovány průběžně „od stolu“ v předem stanovených časových úsecích formou monitorovacích zpráv a žádostí o platbu. Tyto dokumenty mají prokázat dodržování harmonogramu, naplňování monitorovacích indikátorů, k nimž se organizace zavázala, i způsobilost výdajů, které doposud uhradila. Každý dotační program má svá pravidla a v případě, že vynaložené prostředky nesplní definici způsobilých výdajů daného programu, nebudou proplaceny.

Další kontroly

Při řízení muzea se nesetkáte pouze s kontrolami týkajícími se financí a hospodaření. Kontrolu dodržování muzejního zákona provádí Ministerstvo kultury ČR. Muzejní budovy musí splňovat požární a bezpečnostní pravidla týkající se jak návštěvníků, tak zaměstnanců. Na kontrolu jejich dodržování přichází příslušníci Hasičského záchranného sboru ČR či zřizovatel muzea. Záležitosti týkající se dodržování zákoníku práce pak kontroluje Státní úřad inspekce práce. Kontrolu bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti provádějí též odborové organizace, někdy i hygienické stanice. Muzea rovněž prodávají zboží (upomínkové předměty, knihy apod.), právo na kontrolu dodržování pravidel při prodeji zboží má tedy například i Česká obchodní inspekce.

12 Finanční kontrola, 2024. Online. Ministerstvo financí ČR. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/řízení-a-kontrola-veřejných-financí/finanční-kontrola> [cit. 2024-04-17].

13 Nejvyšší kontrolní úřad, 2024. Online. Nejvyšší kontrolní úřad ČR. Dostupné z: <https://www.nku.cz/>. [cit. 2024-04-17].

3

Muzea a finance

Vraťme se nyní k definici muzea podle ICOM, která říká, že muzea jsou neziskové organizace. Instituce, na které tedy budeme podle mezinárodní definice nahlížet jako na muzea, by neměly směřovat svou činnost za účelem vytváření zisku. Jejich smyslem je sloužit společnosti, nikoliv svým majitelům či zřizovatelům, a co nejkvalitněji plnit své funkce paměťové, vzdělávací, vědecké i zážitkové. Neznamena to ovšem, že muzea nevyvíjejí ekonomické a obchodní aktivity, naopak otázka financování je pro muzea na celém světě klíčová. Aby mohla řádně plnit svá poslání, budovat a rozšiřovat své sbírky, uchovávat je a pečovat o ně, věnovat se úspěšně vědecké činnosti, vzdělávat společnost, připravovat atraktivní a zajímavé výstavy a expozice v moderních a pro návštěvníky přívětivých budovách a také zaměstnávat kvalifikované pracovníky a být konkurence schopná na trhu práce, musí jejich management jako jeden z hlavních úkolů permanentně řešit financování a získávání finančních prostředků.

Ekonomické modely financování muzeí se v jednotlivých zemích na světě liší. Odvíjejí se od místní legislativy, úrovně ekonomiky konkrétní země, státní a veřejné podpory kultury, tradice sponzoringu i obecného vztahu konkrétní společnosti ke kultuře.

V Evropě jsou stále patrné rozdíly mezi zeměmi východní či střední Evropy a Evropy západní. Ve všech evropských zemích jsou muzea financována na základě kombinace příspěvků z veřejných zdrojů, soukromých prostředků a vlastních příjmů. Celkem zásadně se však liší poměry mezi jednotlivými kategoriemi zdrojů. Země, jako je Německo, Francie či Velká Británie, mají vytvořený dlouhodobý systém podpory muzeí z veřejných zdrojů, a zároveň také dlouhou tradici financování ze zdrojů soukromých. Též podíl vlastních výnosů z prodeje vstupenek, služeb či zboží hraje v těchto zemích důležitou roli. V České republice, podobně jako v Maďarsku, Polsku či Slovensku, jsou muzea stále financována převážně z veřejných prostředků, prostřednictvím státního rozpočtu či rozpočtu krajů, měst a obcí. Postupně se sice i u nás zvyšuje podíl na podpoře muzeí z prostředků sponzorů či mecenášů. Muzea se též začínají soustředit na navyšování příjmů z vlastních výnosů. Většina muzeí v České republice je však stále napojena na veřejné rozpočty, ze kterých je hrazena podstatná část jejich činnosti.

Obecně platí, že téměř žádné muzeum na světě, které naplňuje znění definice ICOM, se neobejde bez určité finanční podpory z veřejných rozpočtů, ať již formou přímé dotace od zřizovatele, příspěvku od státu, města, regionu nebo formou grantů či jiného druhu sponzoringu. Rozdílá je však výše a systém této podpory.

Skutečnost, že muzea jsou neziskové organizace, neznamená, že neprovozují různé druhy vlastní výdělečné činnosti. Naopak, pro mnohé z nich jsou vlastní příjmy nutným předpokladem k tomu, aby mohla fungovat a úspěšně se rozvíjet. Zdroje vlastních příjmů jsou různé, mezi nejdůležitější patří:



- tržby ze vstupného
- prodej suvenýrů a upomínkových předmětů, knih a dalšího zboží,
- krátkodobé i dlouhodobé pronájmy
- dary a příspěvky od sponzorů
- členské poplatky v různých muzejních klubech
- poskytování reklamy a propagace
- prováděná záchranného archeologického výzkumu
- poskytování různých odborných služeb a další příjmy

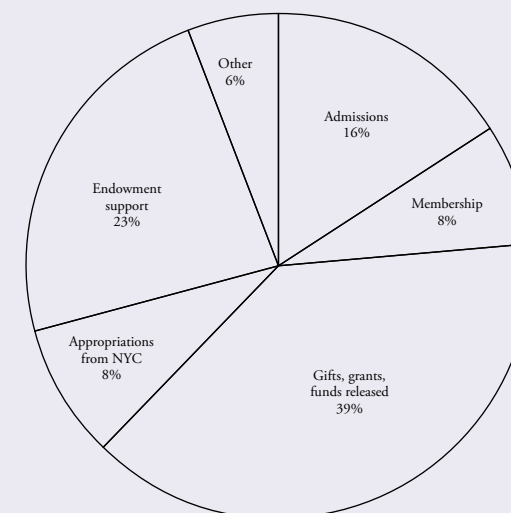
Stejně jako se liší systémy veřejné podpory muzeí v různých zemích, liší se i systém a struktura vlastních příjmů. Pro některá muzea, obzvláště když patří k významným turistickým cílům, představují tržby ze vstupného zásadní součást jejich rozpočtů. Na druhou stranu existují muzea, pro která jsou příjmy z prodeje vstupenek naprosto zanedbatelné, případně vstupné nevybírají. Obdobně je tomu i se dary a příspěvky od sponzorů. Jsou země, kde má sponzoring kultury ze soukromých zdrojů dlouhou a zažitou tradici a tento druh příjmů tvoří u některých muzeí podstatnou část jejich rozpočtu, jinde je taková podpora zanedbatelná. Veliké rozdíly však vidíme i mezi jednotlivými muzei v České republice. Níže jsou pro představu uvedeny ukázky hospodaření a základní struktury rozpočtů některých zahraničních i českých muzeí.

Zpráva finančního ředitele ve výroční zprávě Metropolitan Museum of Art v New Yorku za období 2022/2023:



Statement of Operations (unaudited)	for the year ending June 30, 2023, with comparative totals for 2022 (in thousands)	
	2023	2022
REVENUE, SUPPORT, AND TRANSFERS:		
Admissions	\$ 49,059	\$ 31,952
Membership	23,574	26,170
Gifts and grants	37,268	42,861
Operating appropriations from the City of New York	26,242	22,560
Endowment support for current activities	71,814	65,350
Retail and other auxiliary activities	46,194	45,589
Other income	17,369	15,903
Net assets released from donor restrictions	82,068	78,518
Total revenue, support, and transfers	353,588	328,903
EXPENSES:		
Program services	230,434	213,456
Auxiliary activities	46,396	44,382
Supporting services	80,635	76,644
Total expenses	357,465	334,482
Change in net assets from operating activities	\$ (3,877)	\$ (5,579)

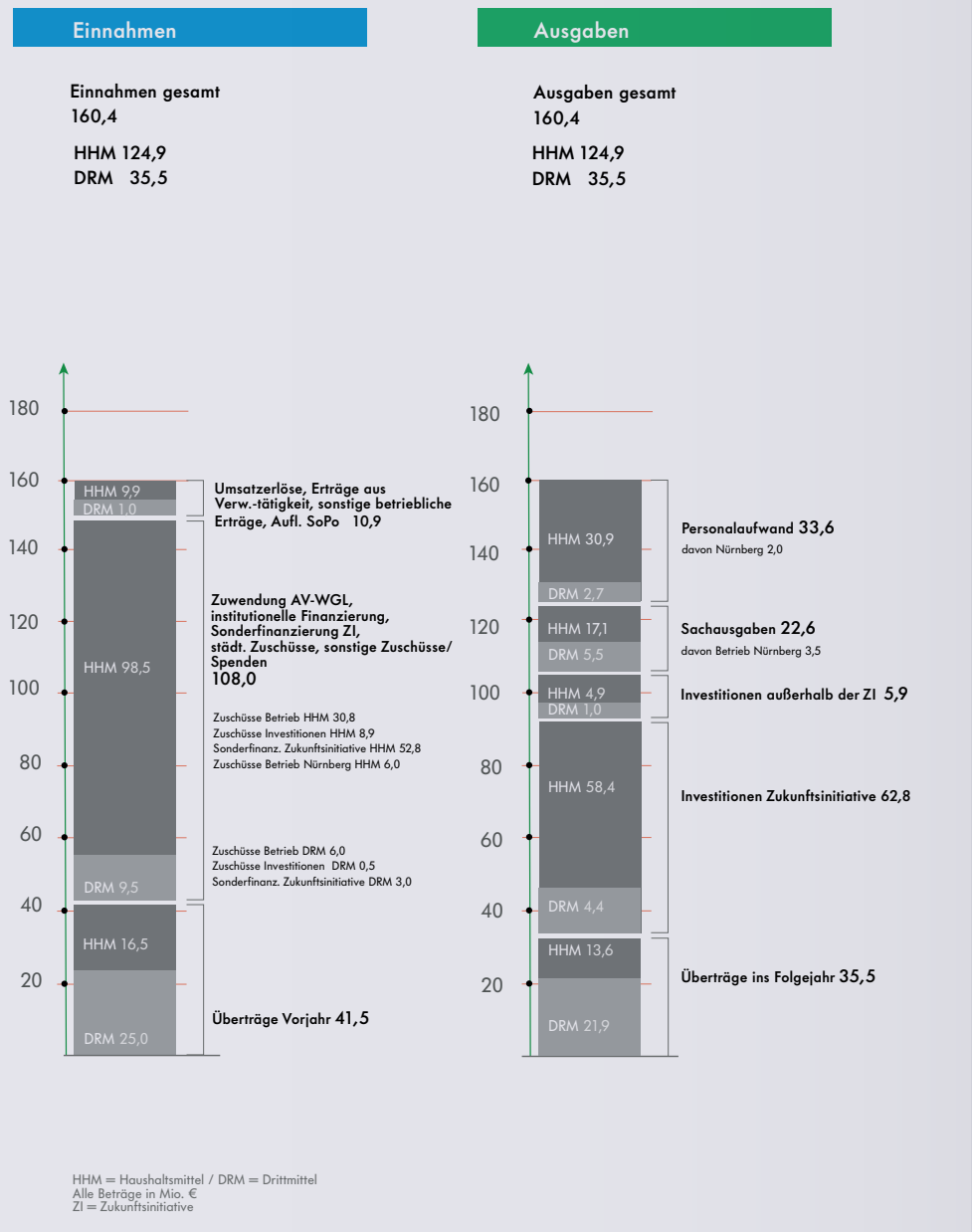
Fiscal Year 2023 Operating Revenue, Support, and Transfers
(Excluding Auxiliary Activities)
\$307.4 Million



Annual Report for the Year 2022–2023, 2023, online, The Metropolitan Museum of Art, s. 19–20. Dostupné z: https://www.met-museum.org/-/media/files/about-the-met/annual-reports/2022-2023/annual-report-2022-23.pdf?sc_lang=en&hash=6C-1CCE5CBBE9980FD90A846CEACEA337 [cit. 2024-03-24].



Vorläufiger FINANZBERICHT 2022 (Stand 23. Februar 2023)
Überblick Einnahmen und Ausgaben in 2022



Finance

NET SALES REVENUE		PROFIT AND LOSS ACCOUNT	
29.32%	ADMISSION TICKETS 564,975.5 zł		Goods and materials sales net revenue 1,927,086 zł
25.79%	PUBLICATIONS 497,026 zł		Change in the balance of products -45,277 zł
15.16%	OTHER 292,446 zł		Subsidies from the Museum of Warsaw Organiser (City of Warsaw) 27,215,439 zł
9.47%	EDUCATION/MUSEUM LESSONS 182,480 zł		Other subsidies (marked, investment) and statutory operations revenue 1,271,162 zł
8.95%	SPACE AND GUEST ROOM RENTAL 172,409.5 zł		Amortisation 4,504,164.4 zł
8.16%	MUSEUM MATERIALS 157,261 zł		Use of materials and energy 2,213,905.4 zł
1.76%	CONSIGNED GOODS 33,929 zł		External services 6,125,651 zł
0.85%	GUIDED TOURS 16,476 zł		Taxes and charges 84,216.2 zł
0.52%	FILM SCREENINGS 10,083 zł		Payroll 16,744,124 zł
	TOTAL 1,927,086 zł		Social insurance and other benefits 3,543,013 zł
			Other costs by type 724,569 zł
			Value of sold goods and materials 340,077 zł
			Grants 9,983,578 zł
			Other operational revenue 518,928 zł
			Revaluation of non-financial assets 0 zł
			NET SALES REVENUE AND BALANCING 30,368,410 zł
			COST OF OPERATIONS 34,279,120 zł
			REMAINING OPERATIONAL REVENUE 10,502,506 zł
			REMAINING COST OF OPERATIONS 6,395,070 zł
			FINANCIAL REVENUE 33,126 zł
			FINANCIAL COST 28,194 zł
			GOODS PROFIT 403,652 zł
			INCOME TAX 78,549 zł
			NET PROFIT 325,103 zł
			GRANTS
			ALLOCATED GRANT
			OWN CONTRIBUTION
			TOTAL 4,953,273 zł 567,361 zł

FINANCIAL STATEMENT		GRANTS	
ASSETS 146,045,690 zł		PROJECT	
FIXED ASSETS 142,902,580 zł	CURRENT ASSETS 3,543,110 zł	Multiculturalism – Integration and Collaboration. Training for Teachers Running contract with the City of Warsaw 220,000 zł 0 zł	
I. Intangible assets 319,344 zł	I. Reserve 670,621 zł	Integrated Revitalisation Programme: Summer Scene Running contract with the City of Warsaw 95,000 zł 5200 zł	
II. Tangible fixed assets 142,183,236 zł	II. Short-term receivables 1,677,849 zł	Integrated Revitalisation Programme: Made on the Right Bank. Craftsmen Running contract with the City of Warsaw 35,000 zł 0 zł	
III. Long-term receivables 0 zł	III. Short-lived assets 1,160,043 zł	Integrated Revitalisation Programme: From the Right Bank Running contract with the City of Warsaw 20,000 zł 0 zł	
IV. Long-lived assets 0 zł	IV. Short-term accruals 31,590 zł	Cultural Institution Fund: Friendly City (project partner: Bęc Zmiana Foundation for New Culture) Running contract with the City of Warsaw 40,000 zł 0 zł	
V. Long-term accruals 0 zł		Equipment and Implementation of the Exhibition in the Hall of Remembrance at the Warsaw Insurgents Cemetery (Implementation 2022–2023) Contract with the City of Warsaw 822,000 zł 0 zł	
		Development of the Contemporary Art Collection of the Museum of Warsaw Programme: National Collections of Contemporary Art 2022 Contract with the Ministry of Culture and National Heritage 140,000 zł 30,480 zł	
		Conservation of Historic Volumes from Ludwik Gorecki's Book Collection Programme: Support for Museum Activities Contract with the Ministry of Culture and National Heritage 103,000 zł 25,189 zł	
		Focus on Photography (Implementation 2022–2024, project partner: Þjóðminjasafn Islands / National Museum of Iceland) Contract with the Ministry of Culture and National Heritage 2,091,258 zł 486,665 zł	
		Purchase of Warsaw Companies' Handicraft Metal Ware Collection Contract with the National Institute for Museums and Public Collections 113,700 zł 0 zł	
		Improving Accessibility of Temporary Exhibitions at the Museum of Warsaw and Collateral Events for Individuals with Special Needs Programme: Culture without Barriers (Implementation 2022–2023) Contract with the State Fund for the Rehabilitation of the Disabled 180,530 zł 0 zł	
		Establishment of the Permanent Exhibition on the Hall of Remembrance (Implementation 2022–2023) Contract with the Embassy of the Federal Republic of Germany in Warsaw 939,960 zł 0 zł	
		Local Museum Contract with the LOTTO Foundation 13,500 zł 8000 zł	
		Ukraine Reconstruction Office Contract with Goethe-Institut 41,400 zł 1127 zł	
		Patriotism – Common Task Programme: Partitions of Tomorrow Contract with the Polish History Museum in Warsaw 20,000 zł 10,700 zł	
		Erasmus+ Contract with the Foundation for the Development of the Education System 77,925 zł 0 zł	
		TOTAL 4,953,273 zł 567,361 zł	



Finanční přehled

Výsledovka	2022
Celkem výnosy (Kč)	43 754 893
Výnosy z vlastní činnosti	27 024 257
Podporovatelé	2 686 836
Příjmy z dotací a darů	13 293 267
Tržby z prodeje materiálu	43 803
Tržby z prodeje majetku	659 475
Ostatní provozní výnosy	46 282
Výnosy z finanční oblastí	973
Náklady celkem (Kč)	61 281 024
Osobní náklady	17 085 398
Materiál a energie	5 518 394
Náklady na prodané zboží	154 384
Služby	19 688 645
Ostatní provozní náklady	1 878 074
Odpisy dlouhodobého majetku	13 357 813
Finanční náklady	3 608 281
Opravné položky k pohledávkám	-9 965
Zisk+ / Ztráta-	-17 526 131
Rozvaha	2022
Aktiva (tis.)	436 317
Pasiva (tis.)	436 317
Hospodářský výsledek (tis.)	
Přijaté provozní dotace (Kč)	
Hl. město Praha	9 180 000
Ministerstvo kultury ČR	1 600 000
Nadační fond AVAST	1 254 900
Nadační fond ABAKUS	1 000 000
Přijaté peněžní dary	241 750

Výsledek hospodaření

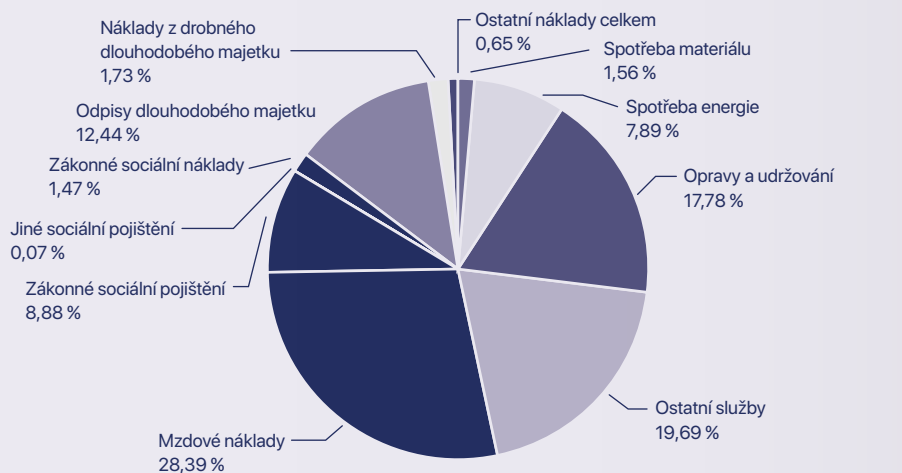
Ukazatel	Upravený rozpočet 2022 (vnitřní úprava v návaznosti na změny výše provozního příspěvku)	Skutečnost 2022
Výnosy celkem	64 850 000,00	67 497 862,98
Výnosy vlastní činnosti	8 250 000,00	10 100 091,06
Příspěvek na provoz od zřizovatele	55 600 000,00	55 600 000,00
Výnosy ostatních transferů (granty, dotace)	1 000 000,00*	1 737 133,26
Ostatní výnosy	0,00	60 638,66
Náklady celkem	64 850 000,00	67 173 341,58
Náklady vlastní činnosti	64 850 000,00	65 617 875,01
Náklady v rámci ostatních transferů (granty, dotace)	0,00	1 555 466,57
Hospodářský výsledek (hlavní + doplňková)	0,00	324 521,40

* obsahuje pouze odpisy transferů

Hospodářská činnost

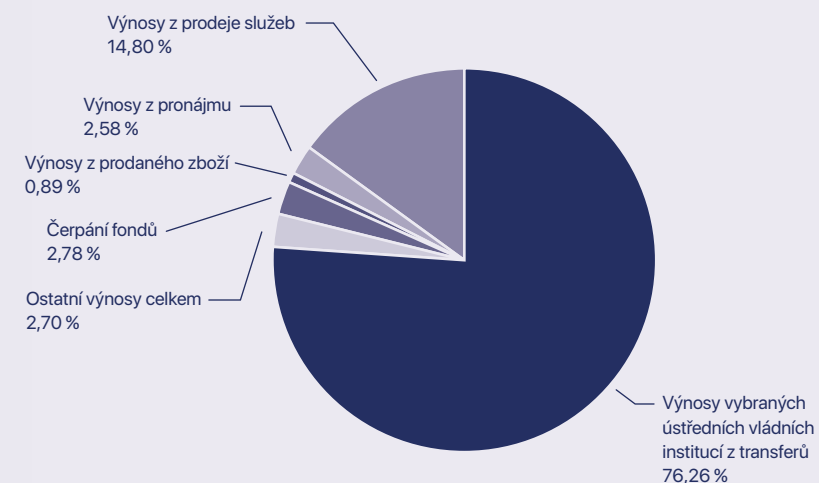
Provozní výdaje v roce 2022

Název položky	Schválený rozpočet 2022 (finanční plán)	Schválený rozpočet 2022 (po úpravách)	Skutečnost 2022	Skutečnost 2022 (podíl na celkových nákladech)
Náklady celkem	157 110 767,00	252 480 753,99	244 694 164,87	
Spotřeba materiálu	2 500 000,00	2 648 000,00	3 812 640,03	1,56%
Spotřeba energie	12 000 000,00	24 890 000,00	19 312 746,74	7,89%
Opravy a udržování	12 000 000,00	36 691 475,45	43 510 616,96	17,78%
Ostatní služby	21 000 000,00	60 693 286,78	48 182 806,41	19,69%
Mzdové náklady	55 244 977,00	66 098 762,00	69 464 854,00	28,39%
Zákonné sociální pojištění	18 000 000,00	20 733 416,00	21 716 637,00	8,88%
Jiné sociální pojištění	170 000,00	170 000,00	175 442,00	0,07%
Zákonné sociální náklady	2 900 000,00	3 058 516,00	3 599 868,21	1,47%
Odpisy dlouhodobého majetku	29 790 790,00	29 790 790,00	30 444 384,88	12,44%
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	1 500 000,00	1 627 000,00	4 236 908,45	1,73%
Ostatní náklady celkem	2 005 000,00	6 079 507,76	237 260,19	0,65%



Výnosy v roce 2022

Název položky	Schválený rozpočet 2022 (finanční plán)	Schválený rozpočet 2022 (po úpravách)	Skutečnost 2022	Skutečnost 2022 (podíl na celkových nákladech)
Výnosy celkem	157 110 767,00	252 480 753,99	244 979 150,41	
Výnosy z prodeje služeb	17 000 000,00	17 000 000,00	36 250 992,15	14,80%
Výnosy z pronájmu	2 700 000,00	2 700 000,00	6 318 273,50	2,58%
Výnosy z prodaného zboží	600 000,00	600 000,00	2 169 246,93	0,89%
Čerpání fondů	12 000 000,00	12 000 000,00	6 799 578,71	2,78%
Ostatní výnosy celkem	502 000,00	502 000,00	6 618 629,45	2,70%
Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	124 308 767,00	219 678 753,99	186 822 429,67	76,26%



Financování příspěvkových organizací

Vzhledem ke skutečnosti, že naprostá většina muzeí v České republice má formu příspěvkové organizace, je důležité se alespoň základním způsobem orientovat v jejich financování a hospodaření. Příspěvková organizace hospodaří hlavně s finančními prostředky získanými z hlavní činnosti a s finančními prostředky přijatými ze státního rozpočtu v rámci finančních vztahů od svého zřizovatele.

Příspěvková organizace dále hospodaří s peněžními prostředky, které získala:

- z vlastních fondů
- peněžními dary od fyzických a právnických osob
- peněžními dary ze zahraničí
- jinou doplňkovou činností
- finančními prostředky poskytnutými pro účely vědy a vývoje na základě předložených projektů v rámci České republiky, od zřizovatele, Akademie věd, Grantové agentury ČR, mimořádkových zdrojů poskytnutých územním správním celkem (kraj, hlavní město Praha) nebo prostředky z rozpočtu Evropské unie
- příspěvková organizace zřízená územním správním celkem, městem, obcí hospodaří s peněžními prostředky podobně jako státní příspěvková organizace; finanční prostředky pro další svou činnost získává prostřednictvím dotačních programů, které vyhlašuje kraj, obec nebo město

Hospodaření příspěvkové organizace

Hospodaření příspěvkové organizace se řídí rozpočtem od zřizovatele. Rozpočet příspěvkové organizace obsahuje pouze náklady a výnosy související s předmětem hlavní činnosti a po zahrnutí příspěvku od zřizovatele ze státního rozpočtu nebo stanovení odvodu do státního rozpočtu musí být vyrovnaný. Peněžní prostředky může příspěvková organizace použít pouze k účelům, na které jsou určeny.

Zřizovatel stanovuje mezi ním a státní příspěvkovou organizací následující finanční vztahy:

- příspěvek na provoz ze státního rozpočtu
- odvod do státního rozpočtu ze zlepšeného výsledku hospodaření
- dotace na úhradu provozních nákladů podle mezinárodních smluv
- dotace na úhradu provozních nákladů z rozpočtu EU
- individuální a systémové dotace na financování programů a akcí
- návratná finanční výpomoc
- dvod z odpisů

Příspěvek na provoz od zřizovatele ze státního rozpočtu je nejvyšším a nejvýznamnějším zdrojem příjmu organizace. Poskytuje ho zřizovatel příspěvkové organizaci v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejích potřeb a může ho během účetního roku na základě požadavku příspěvkové organizace se zdůvodněním, za jakým účelem jeho navýšení požaduje, navýšit. Zřizovatel

může příspěvek na provoz navýšit i bez požadavku příspěvkové organizace na základě tzv. ekonomických vlivů (zvýšení cen energie, úprava platů).

Odvod do státního rozpočtu ze zlepšeného výsledku hospodaření může zřizovatel nařídit v případě, že rozpočtované výnosy příspěvkové organizace převyšují rozpočtované příjmy.

Návratnou finanční výpomoc může zřizovatel poskytnout příspěvkové organizaci v případě zhoršeného výsledku hospodaření. Příspěvková organizace je tuto finanční pomoc povinna vrátit v příštím účetním období.

Příspěvkové organizace mohou dále získat dotační prostředky od svého zřizovatele a dalších subjektů v rámci jimi vyhlášených dotačních programů a stanovených pravidel. V případě muzeí se jedná například o dotace na podporu kulturních památek, projektů zaměřených na poskytování služeb muzeí a galerií, program pro výkupy předmětů kulturní hodnoty mimořádného významu, program pro regionální a národnostní kulturu a další dotační programy vypisované Ministerstvem kultury ČR, dalšími orgány státní správy či kraji.

Příspěvková organizace může být účastníkem v projektu EU jako hlavní řešitel, nebo jako spoluřešitel.

Příspěvková organizace, která se zabývá vědou a výzkumem a má statut výzkumné organizace, může získávat na tuto činnost institucionální podporu na dlouhodobý koncepční rozvoj vědy a vývoj výzkumné organizace a ucházet se o grantové prostředky poskytované Grantovou agenturou ČR, Technologickou agenturou ČR, Grantovou agenturou Akademie věd ČR apod.

Příspěvková organizace hospodaří s majetkem:

- svěřeným, který jí byl poskytnut zřizovatelem
- pronajatým, který spravuje na základě samostatných smluv o pronájmu
- vypůjčeným na základě samostatné smlouvy o výpůjčce

Příspěvková organizace hospodaří podle svého rozpočtu, jenž obsahuje pouze výdaje a příjmy související s hlavní činností organizace, z příspěvku na provoz a dále z transferových příjmů ze státního rozpočtu, popřípadě ze státních fondů.

Příspěvková organizace má ve svém portfoliu následující povinné peněžní fondy vyplývající ze Zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech:

- *Fond odměn*, který se vytváří ze zlepšeného hospodářského výsledku (80 %). Používá se na úhradu překročení prostředků na platy, ale především slouží pro odměňování zaměstnanců. Čerpání fondu odměn účtuje organizace do výnosu.
- *Fond kulturních a sociálních potřeb*, který je tvořen základním přidělem ve výši 1 % z ročního objemu na platy. Z fondu je možné čerpat peněžním i nepeněžním způsobem. Peněžní způsob čerpání představují půjčky, penzijní pojištění, finanční dary pro významná jubilea zaměstnanců. Nepeněžní čerpání zahrnuje příspěvky na sport, kulturní akce, rekreace zaměstnanců.

4

Projektové řízení

Projektové řízení se v řídicí praxi sice začíná ve větší míře uplatňovat až v 2. polovině 20. století, ale jeho metody jsou lidem známy již tisíce let. Známým příkladem uváděným mnoha autory je budování egyptských pyramid či stavba kolosea v Římě, které by jen těžko mohly být úspěšně dokončeny, pokud by jeho tvůrci při své práci nepoužívali principy projektového řízení. S rozvojem technologií, potřebou flexibilního zavádění inovací a nutností rychle reagovat na konkurenci se ve 20. století začíná projektové řízení čím dál tím víc stávat běžnou součástí managementu společností a firem a postupně proniká i do řízení kulturních institucí, akcí a projektů. Doplňuje dříve převládající liniové, případně liniově-štabní způsoby řízení a v některých případech je dokonce zcela nahrazuje. Z českých publikací lze detailnější poznatky o projektovém řízení najít například v knihách Aleny Svozilové *Projektový management* nebo Jana Doležela a kolektivu *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*, z nichž čerpáme při tvorbě tohoto textu.¹⁴

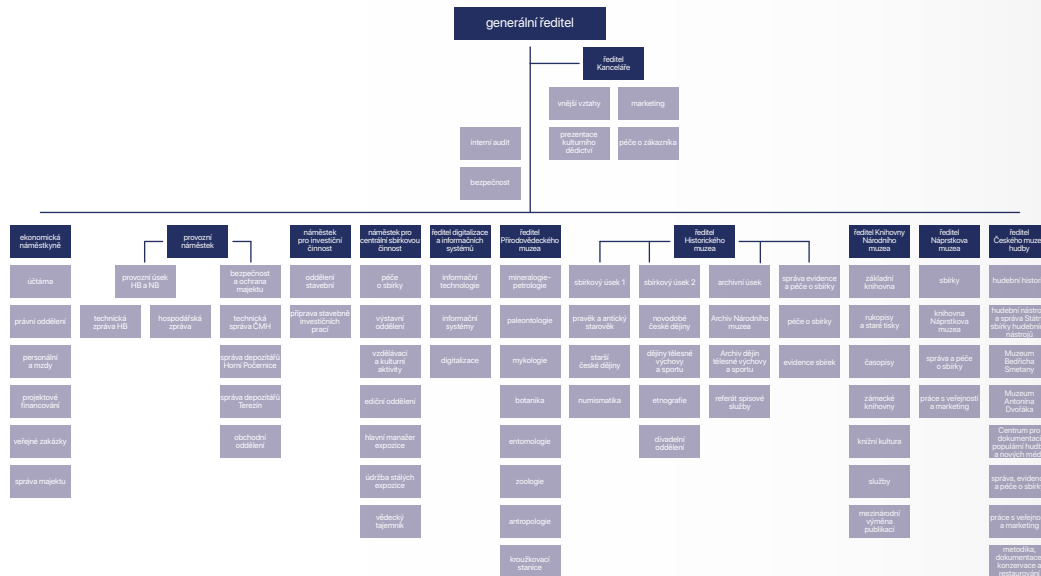
Liniové řízení představuje nejstarší systém, který je postaven především na přesně stanovených stupních řízení a principu jediného odpovědného vedoucího. Každý pracovník má jasné stanoveného svého nadřízeného a každý řídicí pracovník své podřízené. V současnosti je nejrozšířenějším systémem řízení ve firmách, ale i velkých kulturních institucích liniově-štabní systém. Na odpovědné řídicí pracovníky jsou z hlediska množství znalostí a specializací klade stále větší nároky a řízení organizací je stále složitější. Z tohoto důvodu se v rámci liniového řízení a při zachování principu jediného odpovědného pracovníka zřizují tzv. štaby složené ze specialistů, kteří řídicímu pracovníkovi připravují informace a podklady potřebné pro jeho kompetentní rozhodování.

Tento způsob je i v dnešní době nevhodnější formou řízení především pravidelně se opakujících procesů. Jeho výhodou jsou jasné nastavené kompetence a odpovědnost, řídicí a administrativní procesy či snadné zaučování nových pracovníků pro rutinní činnosti. Nevýhody spočívají v časté nepružnosti při zavádění nových postupů a inovací, jinými slovy „proč něco měnit, když se to tak dělalo vždycky“, ve sklonu k nárůstu byrokracie a dlouhým administrativním procesům, špatné informovanosti mezi jednotlivými pracovníky a útvary organizace či v nezájmu a omezeném chápání práce jiných a jejího smyslu.

¹⁴ Svozilová, 2016 a Doležal, 2016.



Organigram Národního muzea v roce 2023



Muzea používají zmíněné způsoby řízení, jež jsou pro ně nenahraditelnými především při činnostech souvisejících se správou sbírky, provozními činnostmi, ekonomickým řízením, správami a administrativními činnostmi apod. V posledních letech však i do muzeí pronikají metody projektového řízení, bez kterého se dnes neobejdou především při tvorbě velkých výstavních projektů, stálých expozic, IT projektech, organizování marketingových a PR kampaní nebo při řízení investičních akcí. Liniové či liniově štábní řízení však řízením projektovým není nahrazováno, tyto metody managementu nestojí proti sobě a jedna druhou nenahrazují. Samozřejmě, že při organizaci menších kulturních projektů mimo stabilně fungující kulturní instituci, jako je jednorázová akce (koncert, výstava, oslava apod.), se využijí pouze metody projektového řízení. Muzea jsou však stále instituce, které ve své činnosti kombinují rutinní a opakujícími se úkoly a povinnosti s tvorbou inovativních projektů a unikátních kulturních akcí, proto ve svém managementu uplatňují projektové řízení společně s liniovým. Nevhodně nastavený a koordinovaný systém řízení projektů může v organizaci napáchat více škody než užítku. Riziko spočívá především ve špatném nastavení kompetencí a odpovědnosti projektového týmu vůči běžné řídicí struktuře.

Příklady používání projektového řízení v muzeích:

- stavba/rekonstrukce
- příprava expozice/výstavy
- marketingové/propagační kampaně
- IT projekty/webové stránky či aplikace
- vernisáž/akce pro veřejnost (muzejní noc, dětský den)

Co je to projektové řízení?

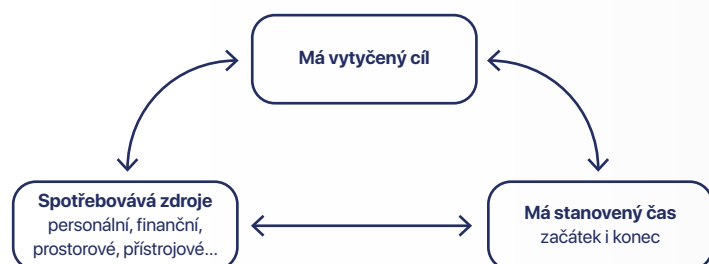
Definice projektového řízení najdete v odborné literatuře celou řadu, stručných i obsáhlejších. Pro příklad zde uvádíme alespoň některé z nich:

1. „Předmětem a cílem projektového řízení je úspěšná realizace projektu, který je chápán jako proces, který je jedinečný a sestává se z řady koordinovaných a plánovitě řízených činností s předem definovanými okamžiky zahájení a ukončení, jako proces, který je prováděn za účelem dosažení stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ (ČSN ISO 10006)
2. „Projektový management se skládá z plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ (Kerzner 2009)
3. „Jedná se o aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby se splnily projektové požadavky. Toho má být docíleno za pomoci systémových procesů, jako je zahájení projektu, plánování, provádění, kontrola a ukončení.“ (A guide to the project management body of knowledge: [PMBOK guide], 2008)
4. „Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.“ (Doležal, 2016)
5. „Projektové řízení představuje sadu nástrojů a postupů – prováděných lidmi – umožňujících popsání, organizaci a monitorování práce probíhající v souladu s jednotlivými úkoly projektu.“ (Heldman, 2013)
6. „Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení v líniově řízené společnosti zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu.“ (Svozilová, 2016)

Co je to projekt?

Použijme obecně známou stručnou definici, která říká, že projekt je řetězec určitých na sebe navazujících činností, jenž má svůj jasný **vytyčený cíl**, má přesně **stanovený časový rámec** (začátek i konec) a má **určené zdroje**, jako jsou finanční prostředky, personální kapacity, prostorové kapacity, vybavení materiálem či přístroji apod., které spotřebovává. Je nutné vědět, za jakým účelem a proč projekt realizujeme a co jím chceme dosáhnout, do kdy musí být hotový a samozřejmě, jaké zdroje máme k dispozici pro jeho realizaci. Projekt může být například definován i jako změna výchozího stavu do stavu cílového¹⁵.

¹⁵ Doležal, 2016.



Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu můžeme rozdělit na fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou nebo také na fázi koncepční, plánovací, realizační a vyhodnocovací. V odborné literatuře existuje více popisů životních cyklů projektů, včetně podrobnějšího dělení na jednotlivé fáze.¹⁶ Pro naši potřebu je však výše uvedená struktura dostačující.

Idea a koncept

Než zahájíme vlastní projekt, je nezbytné definovat jeho základní myšlenky a záměry, konzultovat nápady a postupy s profesemi, které budeme pro realizaci projektu potřebovat a s kterými budeme spolupracovat. Je třeba vytvořit koncept projektu, který bude srozumitelný nejen autorovi, ale i zadavateli, managementu instituce a všem členům projektového týmu. Definování a pochopení, proč realizujeme právě tento projekt, co jím chceme dosáhnout, jaké má parametry a cíle, je základním předpokladem pro to, aby byl úspěšný.

Plánování

Dobře vytvořený plán je nezbytnou podmínkou úspěšné realizace každého projektu a měl by zodpovědět všechny základní otázky nutné pro jeho řízení. V plánu je potřeba definovat, jaké jsou očekávané cíle a výsledky projektu. Je také třeba určit, jak poznáme, že jsme stanovených cílů dosáhli, a stanovit si metody jejich měřitelnosti.

Každý projekt je založen především na týmové spolupráci. Při vytváření projektového plánu je třeba přesně určit, kdo se bude na projektu podílet, jaké budou role, kompetence a odpovědnost jednotlivých členů týmu, jak bude projektový tým veden a organizována práce a také jak budou fungovat kontrolní mechanismy.

¹⁶ Svozilová, 2016.

Realistický harmonogram projektu je jeho nezbytnou součástí. Určuje nejen, do kdy musí být projekt hotový, ale rovněž jeho celou časovou osu a klíčové body jeho plnění. Harmonogram nekončí datem vlastní realizace cíle projektu, ale stanovuje též termín pro sepsání závěrečné zprávy, vyúčtování apod. a musí do něj být též zapracovány časové rezervy, které vyplývají z rizik.

Žádný projekt nikdy neproběhne přesně podle plánu ani stanoveného harmonogramu. Vždy je nutné počítat s různými riziky, které realizaci ztěžují a ohrožují. Komplikací se samozřejmě může objevit celá řada, mnohé z nich zcela nečekaně, bez možnosti je předvídat. Celou řadu z nich však lze eliminovat tím, že se je pokusíme již ve fázi plánování pojmenovat, počítat s nimi a vytvořit si nástroje pro jejich eliminaci, jako jsou dostatečné časové či finanční rezervy, zjištění dodacích lhůt a cen nezbytného materiálu či potřebných služeb, zastupitelnost jednotlivých členů týmu apod.

Stanovení finančního plánu je klíčovou součástí plánu každého projektu. Je nezbytné přesně vědět, jaké finanční, ale i další zdroje máme pro práci na projektu k dispozici, jakou má rozpočet strukturu, jaký je plán čerpání jeho jednotlivých složek a samozřejmě také jaké má rozhodovací pravomoci při čerpání rozpočtu a jak je zajištěna jeho kontrola a vedení účetnictví.

Realizace

Po pečlivém vytvoření plánu realizace projektu přichází vlastní realizační fáze, kdy tým usiluje o dosažení stanovených cílů v určeném časovém harmonogramu a za využití zdrojů, které má k dispozici. Jednotliví členové pracují na svěřených úkolech samostatně, tým se však pravidelně schází, koordinuje svou činnost, kontroluje plnění časového plánu, návazností jednotlivých částí projektu a činností, řeší rizika a průběžně se objevující problémy, čerpá zdroje, které má k dispozici, a směřuje ke stanovenému termínu dosažení projektového cíle, kterým končí realizační fáze. V muzejním prostředí je to například slavnostní otevření nového muzea, expozice či výstavy, realizování propagační kampaně, kulturní události či programu, vytvoření webových stránek či mobilní aplikace apod.

Ukončení a vyhodnocení

Dosažením cíle však projekt ještě zdaleka nekončí. U projektů, jejichž výsledkem je nová provozní či technologická kapacita, je vždy následně nutné dořešit celou řadu záležitostí souvisejících s uvedením do provozu, dokončováním nedodělků, odstraňováním vad či chyb a dalších věcí, které nelze rozpoznat, a tedy ani řešit před ukončením realizační fáze.

U každého projektu se pak musí provést vyhodnocení jeho výsledků, splnění stanovených cílů a zhodnotit úspěšnost. Vyhodnocení se provádí jak interně pro členy projektového týmu, tak též pro zadavatele projektu, případně pro poskytovatele finančních prostředků v případě např. poskytnutí dotace či grantu. Součástí projektu tak ve většině případů bývá písemná závěrečná zpráva a samozřejmě též vyúčtování nákladů.

Metoda SMART

Metoda SMART je velice rozšířenou metodou, která pomáhá definovat a stanovit si reálné cíle. Jednoduchým způsobem umí pomoci při sestavování plánů a definování jejich jednotlivých částí. Metodu SMART lze použít jak při vytyčení cílů v projektovém řízení, tak též v mnoha dalších oblastech, kdy je potřeba plánovat, jako je například marketing či obecně určování strategií organizací a společností. Každý cíl, který si touto metodou stanovíme, by měl být:

- S – specific – konkrétní, specifický
- M – measurable – měřitelný
- A – achievable/acceptable – dosažitelný, přijatelný
- R – realistic – realistický
- T – timely/trackable – termínovaný/termínovatelný, sledovatelný

Občas se tato metoda doplňuje ještě o další dvě další písmena E a R:

- E – evaluated – vyhodnocený
- R – rewarded – odměněný

Příklad použití metody SMART

Pojďme si plánování a stanovení cílů metodou SMART vyzkoušet na jednoduchém muzejním příkladu. Okresní muzeum navštěvuje 10.000 návštěvníků ročně, což jeho vedení přijde nedostatečné a rádo by počet návštěvníků v tomto muzeu zvýšilo.

S

Cílem je zvýšení návštěvnosti. Tento cíl je však potřeba definovat zcela **konkrétně**. V tomto případě chce tedy vedení muzea zvýšit návštěvnost o 50 %, tzn. na 15.000 návštěvníků ročně.

M

Výsledek úsilí musí být objektivně **měřitelný**. Do muzea je vstup pouze s platnou vstupenkou. Vstupenky se vydávají i návštěvníkům, kteří mají vstup zdarma. Jejich počet tedy bude evidován v pokladním systému muzea a výsledek bude možné objektivně vyhodnotit.

A

Je zvýšení návštěvnosti muzea o 50 % **dosažitelným** cílem? Máme dostatek finančních prostředků na propagaci a marketing. Máme dostatek pracovníků s adekvátní kvalifikací, kteří nám pomohou tohoto cíle dosáhnout? Nebudou náklady na dosažení tohoto cíle vyšší než příjmy ze vstupného? Je tedy naplnění tohoto cíle pro muzeum **přijatelné**? Tyto a další otázky je třeba si položit, aby nakonec škody nebyly větší než užitek.

R

V okresním městě žije 30.000 obyvatel a není zde žádná turistická atrakce. Do muzea aktuálně chodí 10.000 návštěvníků ročně, tzn. téměř třetina obyvatel města. Je vůbec **realistické** přilákat do muzea tak velký počet turistů?

T

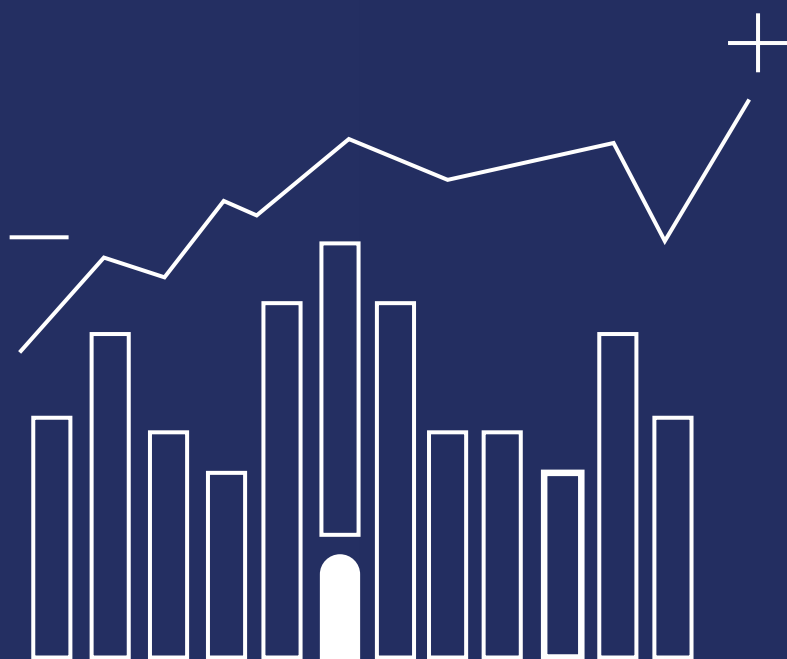
Muzeum počítá svou návštěvnost v ročních cyklech. **Termín** pro dosažení jejího zvýšení o 50 % je tedy konec následujícího roku.

Pokud jsme se do projektu zvýšení návštěvnosti muzea pustili, je třeba, abychom ho po uplynutí stanoveného termínu též **vyhodnotili**, poučili se z neúspěchů, a naopak realizační tým **odměnili** za úspěchy a motivovali ho do další práce. Metoda SMART je v malých obměnách mnohokrát definovaná technika. Její popis najdeme i v naší použité literatuře.¹⁷



¹⁷ Svozilová, 2016 a Doležal, 2016.

5



Public relations v muzeích

V průběhu posledních let došlo ve světě k obrovským změnám, a to ve všech společenských sférách, Public Relations nevyjímaje. Tradiční PR již nefunguje, změnila se situace v médiích, inzercích, zrodilo se prostředí sociálních sítí a online světa. Naskytly se nové nástroje, které umožňují firmám a institucím neustále zlepšovat mediální obraz.

Public relations, neboli práce s veřejností, se obecně stává již neodmyslitelným nástrojem komunikace všech institucí, včetně muzejních. Cílem je budovat mediální obraz a obecně zlepšování vnímání ze strany veřejnosti a médií. Mezi základní aktivity PR patří komunikace s médii formou tiskových konferencí, tiskových zpráv, rozhovorů, komentářů či odborných článků. Prostřednictvím PR lze také upozorňovat na společenské problémy, popularizovat vědu a důležitá témata.

Hlavním cílem muzeí je, aby byla vnímána jako moderní fungující instituce, se všemi vyspělými technologickými nástroji, a nikoliv jako místo, kde jsou umístěny zaprášené sbírkové předměty. Snaží se tedy vytvořit příjemné a moderní prostředí, kde bude veřejnost ráda trávit čas, opakovaně se tam bude vracet a zároveň se zábavnou a edukativní formou napříč všemi obory dozví o vývoji společnosti. A k tomu napomáhá velkou měrou právě Public relations s jeho nástroji.

Komunikační strategie a jak ji připravit

Komunikační strategii tvoří soubor vizí a prostředků, které nám mají pomoci k dosažení vytyčeného komunikačního cíle. Systematicky charakterizuje stávající stav komunikace, určuje budoucí cíle a definuje nástroje k jejich naplnění. Tedy, jinými slovy, shrnuje, kde se nacházíme, kam míříme, ukazuje nám cíl a definuje nástroje, kterými chceme požadovaného výsledku dosáhnout. Komunikační strategie se věnuje idejím v dlouhodobém prospektu, ohraničuje kvality, přístupy, nástroje, ale i například rozpočet.

Každá společnost, nezisková organizace nebo jakýkoliv jiný subjekt by měl mít zpracovanou komunikační strategii, aby byl schopen plynule zajistit komunikaci a zároveň mohl zhodnotit její úspěchy či neúspěchy. V rámci přípravy komunikační strategie je třeba:

1. provést analýzu (důkladně zanalyzovat současný stav, potenciál, mediální obraz, jaká je konkurence, silné a slabé stránky)
2. definovat cílové skupiny (určit skupinu lidí, na kterou chceme cílit, prostřednictvím které dosáhneme stanovených cílů; pokud cílíme na mladou generaci, využijeme komunikační kanály, které jsou jim bližší)

3. stanovit cíle (čím jasnější představu o vlastních cílech máme, tím lepší strategii k jejich dosažení dokážeme vytvořit)
4. definovat komunikační kanály (médiá, webové stránky, sociální sítě)
5. vytvořit komunikační plán (harmonogram, obsah, ale i rozpočet)

Mediální komunikace

Nástroje mediální komunikace

Mediální komunikace je klíčovým prvkem pro úspěch značky, produktů a služeb. Volba nástrojů by měla být dobře promyšlená a závisí na stanovených cílech a cílové skupině. Sjednocená komunikace, kdy je sdělení konzistentní napříč různými nástroji, je klíčem k úspěchu.

Reklama

Reklama je jedním z nejběžnějších nástrojů mediální komunikace. Je to forma placeného sdělení, která má za cíl upoutat pozornost cílové skupiny. Může být ve formě televizních spotů, reklamních bannerů na webových stránkách, tištěných inzerátů nebo reklamy na sociálních sítích. Je důležité, aby byla cílená, relevantní a ve shodě s celkovou komunikační strategií.

Public Relations (PR)

PR se zaměřuje na budování důvěry a vztahů s veřejností. Zahrnuje tiskové zprávy, mediální vztahy, krizovou komunikaci a vytváření pozitivního obrazu organizace. PR je klíčovým nástrojem pro udržení dobré pověsti a transparentní komunikaci.

Direct marketing

Direct marketing je osobní forma komunikace. Zahrnuje e-maily, SMS, direct mail a telefonní hovory. Cílem je oslovit přímo konkrétního návštěvníka. Direct marketing může být efektivní, pokud je dobře cílený a personalizovaný.

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje různé aktivity, jako jsou slevy, soutěže, vzorky nebo bonusové programy. Pomáhá podpořit prodej konkrétního produktu. Je to nástroj, který může motivovat zákazníky k nákupu.

Interní komunikace

Nesmíme zapomínat na komunikaci uvnitř firmy. Digitální nástroje (intranet, e-maily, interní sociální sítě) a tištěné materiály (časopisy, noviny) jsou klíčové pro sdílení informací mezi zaměstnanci. Dobrá interní komunikace přispívá k jejich efektivitě a spokojenosti.

Další platformy, resp. nástroje mediální komunikace

Tisková zpráva

Jedná se o základní nástroj Public relations. Obecně je vydávána jednotlivcem, státními institucemi, organizací či firmou. Tisková zpráva obsahuje kromě relevantních informací citace zástupce či zástupců daného subjektu, oproti tiskovému oznamu, který poskytuje stručné a jasné informace a zpravidla bývá i kratší a bez citací.

Tisková zpráva je primárně určena pro médiá, od kterých chceme, aby ji co nejvíce rozšířili mezi širokou veřejnost, cílové skupiny, na které se zaměřujeme, ale také odbornou veřejnost. Proto musí obsahovat nový a atraktivní obsah, popřípadě jiný úhel pohledu na dané téma, tak aby ji novináři chtěli dále publikovat či jinak zpravodajsky zpracovávat. S úspěšnou tiskovou zprávou jsou spojené další mediální výstupy, kterých chceme primárně docílit, jako je již samotná její publikace, navazující komentáře, rozhovory a televizní výstupy.

Psaní a distribuce tiskové zprávy má jasná pravidla, která vyžadují stylistické a jazykové znalosti a mimo jiné také znalost mediálního, resp. žurnalistického prostředí. Většinou ji zpracovávají PR či marketingové agentury, nebo tisková oddělení jednotlivých institucí a firem.

Převážně se posílá v dokumentu Word, tak aby ji novináři mohli libovolně kopírovat či jinak volně pracovat s textem, snažíme se jim práci co nejvíce zjednodušit. Obsahuje zpravidla:¹⁸

- titulek
- domicil (údaje o datu a místu vydání tiskové zprávy)
- perex (krátký přehled obsahu)
- dva až čtyři odstavce textu

V tiskové zprávě je důležitý jednotný vizuální styl, který může představovat mimo jiné logo dané instituce či firmy, pod kterou je vydávána, stejně jako jednotný a čitelný styl písma, který zpravidla určuje logo manuál a grafický manuál. Dále by měl dokument obsahovat citace zástupce či zástupců a jméno a kontakt autora tiskové zprávy. Není na škodu uvádět krátkou informaci o subjektu, kterého se text týká.

Harmonogram tiskové zprávy:

1. Téma a cíle (co chceme médiím sdělit, proč, co očekáváme od medializace)
2. Čas vydání TZ (zohlednit interní i externí okolnosti; zjistit si v dané oblasti externí akce, které by mohly ohrozit, nebo přinejmenším rozmělnit pozornost médií, chceme být hlavním subjektem zájmu)
3. Zástupci subjektu (vybereme jednotlivce, kteří budou mediálně vystupovat nejen v rámci citací v TZ, ale i v případných dalších výstupech, rozhovorech apod.)

¹⁸ Tisková zpráva, 2010, online, Lesensky.cz. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/tiskova-zprava> [cit. 2024-04-17].

4. Samotný text (osnova, vytvoření souvislého textu)
5. Ověřování faktů, korektura, autorizace, schválení textu
6. Samotná distribuce (interní adresář médií)

Obecná pravidla při tvoření tiskové zprávy

Tisková zpráva by měla obsahovat především nové, neotřelé a atraktivní informace, které na první pohled média zaujmou. První, čeho si novinář všímá, je titulek. Na něm závisí, jestli si vůbec tiskovou zprávu otevře, přečte a bude s ní dále pracovat, což je samozřejmě cílem. Proto by titulek měl být originální a měl by vystihovat hlavní myšlenku sdělení. Stejně tak perex by měl upozornit na hlavní sdělení. Jazyk tiskové zprávy by měl být stručný, spisovný, jasný a hlavně gramaticky správný. Na začátek zprávy uvádíme nejdůležitější informace (kdo, kdy, kde, co, proč) a až dále v textu, pokud máme prostor, se můžeme více a detailněji rozepsat. Pozor ale na příliš dlouhé texty a rozvlácnost, které novináře spíše odrazují. Je důležité používat přímou citaci odborníků, zvyšuje to kromě relevantních informací také důvěryhodnost poskytovaného sdělení. Zohledňujeme také cílové skupiny žurnalistů, zpravodajství cílí spíše na jasné a stručné oznámení, specificky zaměřená média naopak ocení širší spektrum.

Formát a čas tiskové zprávy

Dokument s tiskovou zprávou je potřeba novináři zaslat v emailu, kde jej oslovíme, stručně popíšeme, co mu posíláme, poskytneme mu kontakty, které jsou pro něj důležité pro případné doplnění informací, popřípadě možnosti oslovení pro další mediální výstupy. Je dobré poskytnout co nejvíce podkladů, jako je například grafika či fotografie, audio, video. Ale je důležité brát v potaz, že velký obsah dat snižuje úspěšnost doručení emailu a hrozí, že korespondence spadne do nevyžádané pošty a zároveň dojde k přehlcení poštovní schránky novináře. Obsah musí být co nejaktuálnější a musí být novinářům doručen v jejich pracovní době.

Komunikace s novináři

Pro každý subjekt je komunikace s novináři velice důležitá, proto mají většinou konkrétní oddělení, která se jí zabývají. Jsou to tisková oddělení, marketingová oddělení, PR oddělení, oddělení vnějších vztahů apod. Muzea, která jsou primárně určena pro návštěvníky, potřebují, aby o nich široká veřejnost měla povědomí, a tím pádem je chtěla navštěvovat a navštěvovala. A nástrojem k informovanosti jsou právě média, která pomáhají vytvářet mediální obraz muzeí.

Je potřeba si vytvářet vztahy s novináři, mít aktuální adresář se zaměřením dané instituce, který bývá jejím know how. Jak s médii komunikovat:

- pravidelně novináře informovat různorodou formou
- rozesílat tiskové zprávy, tiskové oznamy
- pořádat tiskové konference a briefingy
- připravovat presskity (balíček, který obsahuje ucelené informace k tématu, jež chceme propagovat)
- rozesílat pravidelné newslettery

- odpovídat na novinářské dotazy
- poskytovat odborníky dané instituce, aby se vyjádřili k aktuálním tématům, které rezonují mediálními prostředím

Sociální sítě

Sociální sítě jsou online platformy, které umožňují uživatelům vzájemně se propojit, komunikovat a sdílet informace. Je důležité si uvědomit, že jejich využívání má své pozitivní, ale i negativní stránky. Mohou ovlivňovat mezilidské vztahy, soukromí, ale i psychické zdraví. Umožňují zejména:

- *vytváření profilů* (subjekt si může vytvořit firemní profily, kde sdílí informace o sobě a svých aktivitách)
- *komunikace* (sociální sítě umožňují subjektu komunikovat s ostatními; to může znamenat konverzaci mezi dvěma lidmi nebo hromadnou komunikaci v rámci skupiny formou chatu, případně dialogu u konkrétního příspěvku)
- *sdílení obsahu* (uživatelé mohou s ostatními sdílet fotografie, videa, statusy, odkazy a další obsah)
- *herní a zábavní aplikace* (některé sociální sítě nabízejí také hry, kvízy a další zábavné aplikace)
- *profesionální síťování* (platformy jako LinkedIn jsou zaměřeny na profesionální síťování a propojování lidí v pracovním kontextu)
- *zpravodajství a trendy* (sociální sítě poskytují aktuální zpravodajství, upozorňují na nové trendy a podávají informace o událostech)

Využití sociálních sítí je strategií, která může pomoci muzeím budovat pozitivní vztahy s návštěvníky. Je důležité, aby komunikace na sociálních sítích byla součástí celkové komunikační strategie a reflektovala vizi muzea.

Krizová komunikace

Krizová komunikace je jedním z nástrojů Public Relations, který má hájit dobré jméno instituce v případě, že nastane neobvyklá či ohrožující situace. Probíhá prostřednictvím různých komunikačních kanálů (sociální sítě, tiskové zprávy, tiskový briefing, různá prohlášení) mezi médii a postiženým subjektem. Základním pravidlem krizové komunikace je komunikovat a nic nezatajovat. Je potřeba reagovat rychle, ale zároveň s rozmyslem. Principy krizové komunikace jsou:

- pravdivost
- připravenost
- flexibilita
- otevřenost
- srozumitelnost

V první fázi komunikujeme pouze s konkrétním zdrojem, plošnou komunikaci spustíme až ve chvíli, kdy hrozí rozšíření neúplných a polopravdivých informací a může dojít k ohrožení celé situace a výsledného efektu. V rámci připravenosti, která je v krizové komunikaci klíčová je důležité:

- sledování rizik prostřednictvím různých mediálních databází jako je Monitora, Newton nebo Google Alerts
- příprava pravidelných rešerší v rámci plošných dostupných kanálů, jako jsou články v médiích, komentáře na sociálních sítích pro rozpoznání rizikových oblastí
- aktualizace novinářské databáze pro možnost rychlého oslovení
- příprava potencionálních novinářských dotazů pro usnadnění komunikace a zároveň její urychlení
- určení osoby, která bude komunikovat (mluvčí, ředitel, manažer)
- nastavení schvalovacího procesu komunikace, tak aby subjekt vystupoval jednotně a neunikaly kusé informace, které mohou ohrozit jeho dobré jméno

Tiskové konference

Tiskové konference jsou jedním z nástrojů PR a důležitou součástí v rámci komunikace s novináři. Jedná se o formální setkání, kde chceme sdělit důležité zprávy. Kromě předání důležitých informací, je podstatné také osobní setkávání a navazování nových kontaktů napříč mediálním světem. Atraktivností tématu zvyšujeme účast zástupců mediálních domů, která je více než žádoucí s ohledem na dopad medializace tématu.

Příprava tiskové konference:

- pojetí tiskové konference (téma, které chceme „prodat“)
- řečníci (moderátor, odborníci, vedení subjektu a další hosté, kteří mají k tématu co říci)
- seznam médií, které chceme pozvat/oslovit
- pozvánky (se související tematickou grafikou, jasné a stručné informace kdy, kde a proč se TK koná, převážně emailovou formou, cca týden dopředu, větší časový rozptyl nemá většinou cenu, protože pozvánka zapadne mezi další akce, kterých se v kulturním prostředí koná opravdu hodně; vyžadujeme potvrzení účasti, nejlépe na dobře známý a spíše obecný email, abychom měli představu, jakou účast můžeme očekávat)
- stanovení data a času (s přihlédnutím na interní a externí aktivity, ale také na pracovní dobu, nejlépe v dopoledních hodinách, aby mohli novináři téma zpracovat, a také spíše ne koncem týdne, kdy nastupuje víkend, nevycházejí pravidelná periodika, témata bývají daná a pravidelná)
- místo (je potřeba dbát na kapacitu, možnosti technického zázemí, místo, které je případně možné využít na navazující rozhovory)
- technické vybavení (ozvučení, mikrofony, popř. možnost pustit audio, video)
- občerstvení (obzvláště když víme, že bude TK trvat déle, je potřeba nabídnout novinářům alespoň pití – voda, káva, čaj)

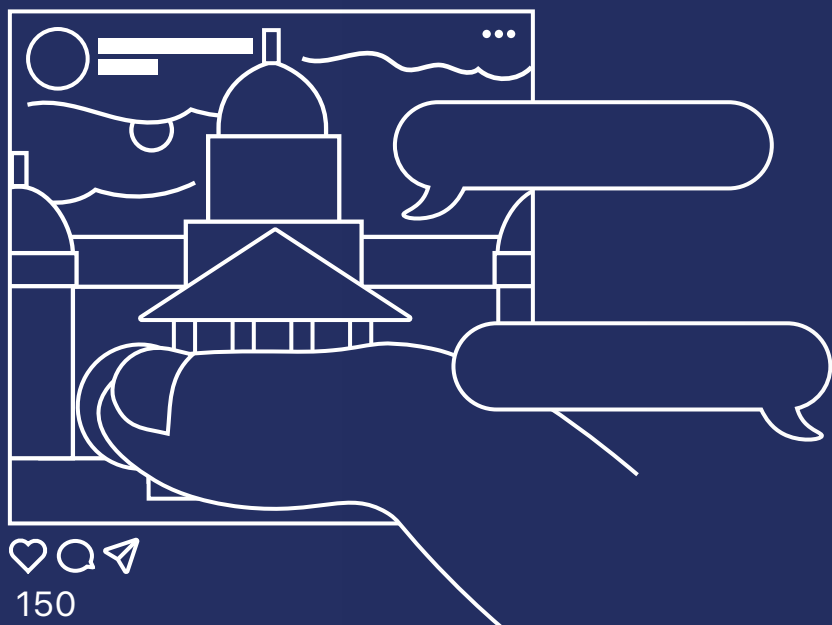
Při příchodu na tiskovou konferenci jsou novináři zapisováni do prezenční listiny, kterou máme připravenou na základě potvrzené účasti. Následně jim poskytneme vytištěnou tiskovou zprávu, popřípadě presskit. Následuje začátek tiskové konference. Při něm moderátor představí aktéry a obeznámí novináře s programem. V hlavní části tiskové konference zazní sdělení

účastníků. V závěru dostanou novináři prostor pro dotazy. Na konci akce moderátor poděkuje za účast, upozorní po ukončení na možnost individuálních dotazů a rozhovorů a také na případnou komentovanou prohlídku výstavy, expozice.

Alternativy tiskové konference

Setkání s novináři je možné uspořádat i formou press foyer, tedy setkáním na konkrétním místě v neformálním stylu a s méně ohraničeným tématem. Pro okamžité oznámení aktuálních zpráv lze uspořádat press briefing, který je také nástrojem PR a který má umožnit média informovat v co nejkratším čase, bez nutnosti větších příprav. Oproti tiskové konferenci má většinou kratší dobu trvání a bývá i méně formální než tisková konference. Dále existují tzv. press tripy, organizované cesty pro novináře, které chceme seznámit s určitou novinkou. Press stripy jsou převážně využívány ve státních institucích, jako je Parlament ČR při zahraničních cestách, stejně tak na Ministerstvu zahraničních věcí a dále v komerční sféře. Jedná se o organizovanou cestu, která má svá pravidla a dramaturgii, včetně dopravy, ubytování, programu, doprovodu, aktérů a cíle akce.

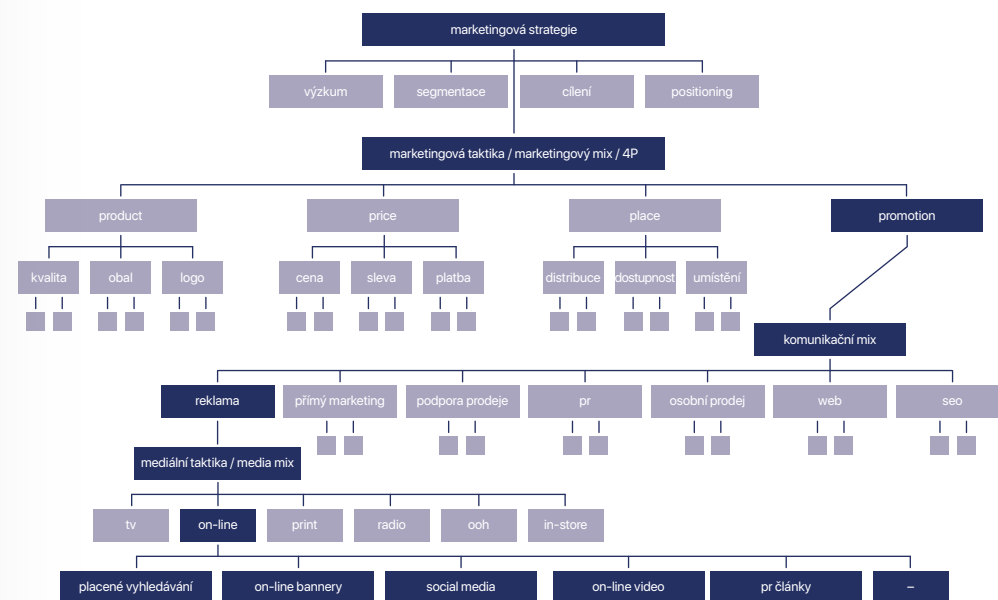
6



Marketing muzeí

Marketing je nyní již zcela standardní vědou studovanou na ekonomických fakultách, která spojuje poznatky nejen ekonomické, ale i psychologické, sociologické či statistické. Jeden z nejuznávanějších odborníků na tuto oblast – Philip Kotler definuje marketing jako „Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“¹⁹

Marketing v muzeích je dynamický obor, který se neustále vyvíjí. Je to kombinace kreativity, komunikace a strategie, která pomáhá muzeím plnit jejich poslání a přiblížit kulturu veřejnosti. Má svá specifika, kterými se odlišuje od komerčního marketingu. Jde o širokou škálu činností, které vedou k propagaci a budování značky. Přestože je veřejnost vnímán především prostřednictvím tištěné reklamy a správy profilů na sociálních sítích, zahrnuje v sobě celou řadu činností od výzkumů, přes grafiku, inzerci, správu profilů na veřejně dostupných portálech, ale i zmíněné sociální sítě, či plakáty.



19 Kotler – Keller, 2013.

Marketingový výzkum

Základem úspěšné marketingové komunikace je seznámení se s prostředím, ve kterém funguji. V komerčním prostředí nám takový průzkum může pomoci i s nastavením samotného podnikatelského záměru. V kultuře jej využijeme především pro lepší pochopení návštěvníka, jeho motivací, zájmů a zpětné vazby. Jako konkrétní příklady zaměření výzkumu lze uvést:

- **Značka:** Jak naši instituci vnímá veřejnost, ví o nás? Myslí si o nás to, co bychom chtěli?
- **Cena:** Je naše vstupné adekvátní? Nejsme moc drazí a nesnižuje nám to návštěvnost, nebo naopak nejsme moc levní a netratíme na příjmech?
- **Návštěvník:** Kdo je náš typický zákazník, jak se chová a co očekává?
- **Komunikace:** Bude námi navržená reklama fungovat? Která z komunikačních linií lépe osloví našeho návštěvníka?

Marketingový výzkum nám pomůže zodpovědět všechny výše uvedené otázky a mnoho dalších, a to do různé úrovně detailu. Na základě takto získaných dat pak můžeme segmentovat naše zákazníky, vytvořit jim komunikaci na míru a jednoznačně profilovat a budovat naši značku. Tedy vytvořit funkční marketingovou strategii a připravit jednotlivé taktické kroky, které nám přivedou spokojené návštěvníky, adekvátní příjmy a v neposlední řadě úspěšnou značku. Exaktní údaje nám mnohdy vyvrátí naše domněnky týkající se fungování naší instituce nebo našich návštěvníků.

Výzkumy se podle svého charakteru dělí na dva druhy: kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum nám pomáhá především porozumět a interpretovat pohledy jednotlivců, resp. skupin. Umožní nám celostně pochopit lidské chování, postoje a motivace spojené s danou problematikou. Velmi zjednodušeně lze říci, že nám pomůže pochopit co a proč se děje. Nejčastějšími nástroji kvalitativního výzkumu jsou tzv. „focus groups“, rozhovory 1:1 nebo uživatelské testy. Ve všech případech je pak skupině nebo jednotlivci dán prostor se k problematice podrobně vyjádřit prostřednictvím odpovědí na otevřené otázky.

Proti tomu kvantitativní výzkum umožňuje jednotlivosti změřit a ukázat na priority. Nejčastějším nástrojem je v tomto případě nějaká forma dotazníku nebo práce se sekundárními daty.

Data, s nimiž pracujeme, můžeme opět podle jejich charakteru rozdělit do dvou skupin:

1. **Primární data** – získaná námi nebo námi objednaným dodavatelem pro řešení našeho konkrétního zadání od koncových uživatelů. Kromě výsledků dotazníkových šetření, rozhovorů apod jsou primárními daty i údaje, které nám návštěvník o sobě poskytl například při nákupu online vstupenky, nebo jiná data námi přímo získaná během naší činnosti.
2. **Sekundární data** – protože obvykle danou problematiku neřešíme jako první, tak lze pracovat s informacemi, které již získal někdo jiný a jsou veřejně dostupné. Mnohdy jsou zdarma (Český statistický úřad) nebo větší hloubku umožňují po zaplacení poplatku (např.

www.atlascechu.cz). Při práci se sekundárními daty je třeba vždy vzít v potaz jejich zdroj – proč a kdy byla původně sbírána, zda je vzorek dostatečně reprezentativní a jakou agendu má poskytovatel těchto údajů.²⁰

Marketingová strategie

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Marketingová strategie v muzeu tedy bude komplexním plánem propagace instituce, přilákání návštěvníků a zlepšení celkové visibility a pověsti. Muzea často čelí specifickým výzvám, protože se snaží zaujmout velmi různorodé publikum a jejich strategie a následná taktika se musí přizpůsobovat různým segmentům.

Ve zjednodušené podobě lze říci, že v komerční sféře si na základě diagnostiky trhu, zákazníků a konkurence je třeba pro svůj produkt najít tu část trhu, která je dostatečně velká, aby organizaci uživila, a skládá se ze zákazníků, které její produkt zajímá a ideálně zde bude malá konkurence. Nicméně v kultuře, pokud se rozhodneme sledovat roli muzea jako vzdělávací a výzkumné instituce, musíme věnovat pozornost i těm méně zajímavým segmentům trhu a ze své strategie je nevynechávat.

Segmentace

Segmentace trhu je marketingový nástroj, který nám pomáhá rozdělit zákazníky do skupin – segmentů na základě jejich potřeb. Výstupem je zjednodušená mapa trhu s několika málo segmenty, které mají od sebe odlišné potřeby, je třeba s nimi jinak komunikovat a připravovat pro ně jinou nabídku.

Každý segment by měl být měřitelný, uvnitř homogenní, odlišný od ostatních a pojmenovaný podle chování v něm obsažených zákazníků. Tedy měli bychom být schopni říci, jak je velký, tzn. kolik je v něm lidí, jakou má hodnotu (za kolik jsou tyto lidé ochotni utracet) a především jaký je náš podíl na trhu (market share) a kolik lidí z tohoto segmentu jsou naši návštěvníci. Všechny tyto informace získáme z již zmíněného výzkumu.

Při segmentaci je třeba myslet na dvě základní pravidla, a to že každý zákazník může být součástí pouze 1 segmentu a že segmenty dohromady musí pokrýt celý trh. Rozdělení zákazníků nám ve výsledku nepomůže pouze v marketingové komunikaci, ale i v přípravě produktu, tedy výstav či edukačních programů.

Cílení

Poté co jsme si trh rozdělili do jednotlivých segmentů, je třeba vybrat tu jeho část, která je pro nás nejperspektivnější. Každá organizace má omezené zdroje a není možné je rozprostřít do všech stran. Takové počínání by mělo málo šancí na úspěch. Paretův princip se uplatňuje

²⁰ Sláma, 2023.

i v oblasti marketingu a obchodu, 80 % prodejů realizuje 20 % zákazníků. Je tedy v našem zájmu najít tu část trhu, kde se nachází těchto 20 %, a na ně se zaměřit.

Výstupem fáze cílení (targetingu) bude identifikování 1–2 segmentů, které mají potenciál růst nebo generovat zisk a je relativně snadné zde získat zákazníky. Tato druhá podmínka není bezvýznamná. Pokud bychom zde zákazníky získávali příliš těžce, bude nás to stát větší úsilí a vyšší zdroje, což sníží efektivitu celé naší marketingové strategie.

Pro zvolené cílové segmenty je dobré si sestavit tzv. persony. Tím se myslí obraz typického zákazníka z daného segmentu. Existuje řada volně dostupných i placených šablon, které nám pomohou dát danému segmentu jméno a tvář a umístí typické charakteristiky do přehledné vizitky. Důležité při tvorbě persony je neusuzovat podle vlastních dojmů nebo názorů okolí, ale vyjít ze skutečných dat.

Každá persona by měla mít:

- jméno
- věk
- bydliště
- zaměstnání
- popis zázemí, potřeb, zájmů i frustrací
- pro lepší identifikaci pomáhá obrázek nebo typizovaná fotografie

Vždy je důležité myslet na to, pro jaké konkrétní odvětví personu tvoříme, a doplnit i specifické charakteristiky, které v něm hrají roli.²¹

Positioning

Posledním krokem pro přípravu marketingové strategie je tzv. positioning. V tomto kroku si vyjasníme, jaký chceme, aby byl cílový vztah zákazníka k naší značce nebo projektu, a kde se zhruba nacházíme nyní. Pro jasný popis je třeba znát tři základní věci – zákazníka, konkurenci a sebe, resp. to co nabízíme. Nastavení jasného positioningu nám umožní sladit si kroky napříč firmou a v duchu strategie „zákazník na prvním místě“ naplňovat potřeby naší cílové skupiny už při vymýšlení výstav, plánování doprovodných programů, ale i prodeje v muzejních obchodech nebo našich kavárnách.

Pro sestavování se používají různé metody, nicméně finální výstup by nám měl odpovědět na následující otázky:

- Kdo je náš zákazník? (cílová skupina)
- Jaké jsou jeho potřeby?
- Co je náš produkt a jeho kategorie?
- Jak uspokojíme našim produktem zákaznickovy potřeby?

²¹ JŮN, Šimon, *Co jsou UX persony a proč jsou v designu a marketingu důležité*, online. Dostupné z: <https://www.simonjun.cz/blog/persony-aneb-proc-se-vyplati-tvorit-fiktivni-postavy> [cit. 2024-04-06].

Vhodné je také zamyslet se a popsat, kdo je naše konkurence a čím se od ní lišíme.

Strategie

Na základě všech předchozích kroků bychom měli sestavit stručnou marketingovou strategii. Nejde o to napsat rozsáhlý dokument, ve kterém se nikdo nevyzná a bude vypadat velmi odborně, ale připravit stručný a výstižný materiál, který každému, kdo jej bude číst, jasně odpoví na 3 otázky – Co? Jak? a Proč? děláme. Jak už bylo zmíněno, tento dokument slouží pro dlouhodobé plánování a základní marketingovou koncepci. Do detailního rozpracování se pustíme vždy na kratší časové úseky pro konkrétní projekty či cíle s nastavením konkrétních kroků, tzv. marketingovou taktikou.²²

Marketingový plán/taktika

Nejčastějším nástrojem pro sestavování marketingových plánů je koncept tzv. 4P, který zahrnuje Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (propagace). Toto pojmenování, jako mnoho dalšího v marketingu, je odvozeno z prvních písmen jednotlivých anglických termínů.

Product (produkt)

Produkt se týká toho, co nabízíme svým návštěvníkům. To může zahrnovat expozice, výstavy, edukativní programy, akce a další služby. Při sestavování marketingového plánu musíme zvážit, co konkrétního nabízíme, jaké to má unikátní vlastnosti a jakým způsobem to může splnit potřeby cílového trhu a našich návštěvníků. Vždy je vhodné se zamyslet nad tím, jakou tento konkrétní produkt hraje roli v životě naší persony.

Price (cena)

Cena popisuje, kolik si budeme účtovat za popsaný produkt. V případě muzeí to může být vstupné, členské příspěvky, prodej suvenýrů, pronájem atd. Při sestavování marketingového plánu musíme zvážit strategii cenového nastavení, zda se zaměříme na přístupnost pro všechny, nebo se budeme chtít zaměřit na segment trhu ochotný zaplatit za vyšší úroveň zážitku. Ideální je opět hledat průsečík s možnostmi naší persony a také nezapomenout zohlednit náklady. Přestože cílem většiny muzejních institucí není primární generování zisku, je třeba, aby naše činnost byla dlouhodobě udržitelná, a tedy neměla fatální dopady na rozpočty.

Place (místo)

Při sestavování marketingového plánu se v částí „Place“ zaměřujeme na to, kde se k nabízenému produktu náš zákazník dostane a jak tedy bude produkt nebo služba dostupná. To může zahrnovat fyzickou polohu muzea, dostupnost online prostřednictvím webových stránek a sociálních médií, stejně jako prodejní místa pro vstupenky a suvenýry. Pokud bychom například zjistili, že z nějakých důvodů bude nabízená služba pro naši cílovou skupinu nedostupná, je třeba určit, jak tuto nedostupnost kompenzovat. Například zda výstavu v Aši, kterou organizujeme

²² Strachoňová. 2023.

s místním muzeem, nezpřístupníme svým pražským návštěvníkům pomocí nějakého placeného online nástroje.

Promotion (propagace)

Propagace zahrnuje veškeré aktivity, které používáme ke komunikování svých produktů a služeb. To může zahrnovat reklamu, PR činnosti, sociální média, veřejné akce, sponzorství, vzdělávací programy a mnoho dalšího. Při sestavování plánu musíme zvážit, jaké propagační kanály jsou pro dosažení našich cílů neefektivnější a korespondují s naší cílovou skupinou.

Další nástroje marketingového plánování

Kromě klasických nástrojů 4P existuje řada dalších nástrojů a metodik, které lze při sestavování marketingového plánu použít:

SWOT Analýza: Tato analýza zkoumá interní charakteristiky a popisuje naše silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses). Zároveň identifikuje vnější příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) spojené s naší činností a prostředím.

Segmentace, Cílení a Pozicionování (STP): Tento rámec, který se používá při sestavování marketingových strategií a rozděluje trh do segmentů, z nichž vybírá ty pro nás zajímavé a vyvíjí naši cílovou pozici, lze použít i při plánování jednotlivých kampaní. Pomáhá lépe porozumět našim zákazníkům a lépe cílit naše marketingové aktivity.

7P Model: Tento model rozšiřuje klasický koncept 4P o další tři prvky: lidé (People), procesy (Processes) a fyzické důkazy (Physical Evidence). Zohledňuje navíc lidský faktor a jeho silné a slabé stránky, jaké máme v rámci plánu, procesy a případné bariéry a jakým způsobem dokážeme návštěvníkovi, že si jej vážíme, nebo potvrzujeme náš brand. V případě muzea tak v sekci lidé budou všichni naši zaměstnanci. V sekci procesy všechny naše kontinuální činnosti, včetně způsobu prodeje vstupenek a identifikování skutečnosti, že náš prodejní proces je velmi náročný, a ne všichni jej tedy využijí. V části fyzické důkazy pak například popíšeme, že dobrý návštěvnícký zážitek dokládají sdílení příspěvků široké veřejnosti na sociálních sítích.

Komunikační mix

Marketéři se v muzeích věnují nejvíce již zmíněné propagaci a sestavování komunikačního mixu. Mají také obvykle největší možnost se zde zapojit. Pro každý projekt je zapotřebí sestavit jednotlivé kanály tak, aby splňovaly naše potřeby, rozpočty, a především opět nějakým způsobem naplňovaly potřeby našeho zákazníka. Obecně lze tento mix rozdělit do několika částí, které se budou dělit do dalších jednotlivých kanálů:

- Online
- Offline
- TV + rádio
- PR a mediální komunikace

Přestože v poslední dekádě nabrala na síle jakákoliv komunikace v online prostoru, data ukazují, že největší úspěch mají kampaně, a tedy mixy, které v sobě zahrnují do nějaké míry všechny nebo většinu těchto částí. Slangově se takovým kampaním říká „360“.

Online komunikace

Webové stránky a přítomnost v online světě – Google, Seznam apod.

Základním stavebním kamenem mixu v online komunikaci jsou naše vlastní webové stránky a aktivní přítomnost v digitálním prostoru. Tím je myšlena správa informací, které je ve vyhledávací síti možné ovlivnit, jako jsou profily v google mapách či na seznamu. Tyto stránky spolu s webovými stránkami muzea jsou často prvním místem, kde lidé hledají informace o výstavách, otevírací době, vstupném a dalších podrobnostech. Komplikované získání informací nebo uživatelsky nepřívětivé prostředí stačí k tomu, aby byl zákazník odrazen od své návštěvy a potenciální útraty.

Sociální média

S rostoucím zájmem široké veřejnosti o sociální sítě roste jejich význam i pro komunikaci muzejních institucí. Tyto kanály lze využít k obsahovému marketingu – k interakci s návštěvníky, sdílení obsahu, propagaci výstav a událostí a budování komunity i k placeným reklamám, či spolupracím. Platformy jako Facebook, Instagram, TikTok, Twitter a LinkedIn jsou často využívány k zaujmutí různých cílových skupin. Obvykle najdeme personu pouze na některé z těchto sítí.

E-mailly

Organizace mají většinou k dispozici různé seznamy kontaktů, které je možné využívat k zasílání newsletterů, informací o zvláštních událostech, ale při dobře nastaveném procesu nákupu na webových stránkách i k další aktivizaci návštěvníků. Jde např. o výzvy typu „už dlouho jste u nás nebyli, zastavte se pozdravit paní plejtvákovou“. Zásadním úskalím toho to kanálu je způsob získání adres a souhlasů s jejich použitím. Vše musím být v souladu s GDPR a aktuální legislativou.

Offline komunikace

Reklama

Reklama může zahrnovat různé formáty, jako jsou tištěné inzeráty v časopisech, billboardy, digitální reklama a reklamní kampaně na sociálních médiích. Pro naše účely se budeme nyní soustředit na takovou reklamu, která probíhá mimo digitální prostor. Pro každý projekt je zapotřebí zvolit vhodný klíčový vizuál – tedy jednotný grafický základ a také informaci, kterou si má zákazník odnést. Ten pak promítneme do různých formátů reklamy, vždy uzpůsobených pro dané medium.

Doprovodné akce

Organizace různých edukativních a zábavních programů, jako jsou workshopy, přednášky, výtvarné dílny a rodinné akce, je důležitým nástrojem komunikačního mixu. Budujeme tak vztahy s komunitou a přitahujeme nové návštěvníky.

Komunikace v místě prodeje (Point of Sale – POS komunikace)

Jde o aktivity, které se provádějí tam, kde jsou produkty nebo služby nabízeny zákazníkům k nákupu. Cílem je motivovat zákazníky, zvýšit jejich povědomí o produktech a vytvořit pozitivní zážitky z nákupu. Jedním z pilířů tohoto druhu komunikace je prostředí nejen v podobě stojanů, regálů nebo informačních panelů na výrazných místech. Ty se pak vyplňují kromě produktů samotných informačními materiály, jakými jsou plakáty, cedule a další. Základem je jednotné uchopení a střídmost. Není sice nezbytné držet se moderního minimalismu, ale je třeba návštěvníkovi předat informace, a ne jej zahltit tak, že všechno kolem sebe začne ignorovat.

Tyto obvyklé aktivity lze doplnit o další, běžné spíše v komerční sféře – poskytovat ukázky z nabízené služby, nabízet doplňkové produkty, promo akce nebo upgrady nabízeného zážitku za poplatek.

Jednou z těchto aktivit je i školení personálu tak, aby byl schopný poskytnout veškeré informace o naší nabídce, odpovídat na otázky a doporučovat nejvhodnější produkty a zážitky z našeho portfolia.

TV + rádio

Využití televize v rámci komunikačního mixu nám neumožní přesné zaměření na konkrétní cílovou skupinu, oproti tomu může oslovit i návštěvníky mimo naše běžné cílové skupiny. Rozhlas pak lze volbou vhodného kanálu naopak využít celkem úzkoprofilově. V obou případech jde o účinným způsob, jak oslovit širší publikum a zvýšit povědomí o naší nabídce. Jejich využití je ale limitováno předpokladem atraktivního audiovizuálního obsahu.

Využití televizních spotů je nákladné jak na výrobu, tak na nákup mediálního prostoru. Z tohoto důvodu kulturní instituce navazují různá mediální partnerství, v rámci nichž získávají prostor za zvýhodněnou cenu. V televizi lze pro propagaci výstav využít reklamní spoty, sponzoring programů nebo různé druhy rozhovorů a reportáží. Poslední zmíněné již patří zcela do mediální komunikace a věnujeme se jim v jiné části.

Rádio je dostupnější alternativou zmíněného. Výroba rozhlasové reklamy není tak nákladná jako TV, nicméně prostor v komerčních stanicích není o mnoho levnější než prostor v televizním vysílání. Proto je důležité popsat dobře cílovou skupinu a na základě jejích charakteristik pak zvolit vhodnou stanici.

PR a mediální komunikace

Spolupráce s médii, vydávání tiskových zpráv a zveřejňování článků o výstavách a událostech muzea pomáhá zvýšit povědomí o instituci a získat mediální pokrytí, které přitahuje nové návštěvníky. Více se tomuto tématu věnujeme ve zvláštní kapitole.

Komunikační mix muzeí je specifický především snahou komunikovat nejen své výstavy a sbírky, ale také svou vzdělávací a vědeckovýzkumnou hodnotu. Komunikace musí být často přizpůsobena různým cílovým skupinám, jako jsou rodiny, studenti, umělci nebo vědci. Muzea také častokrát využívají své unikátní prostředí a atmosféru ke spolupráci na zajímavých marketingových kampaních a událostech, aby posilovala povědomí o své značce.

Budování značky – branding

Všechny kroky, které jsme si doposud popsali, spolu s veškerou další činností vedou k budování obrazu pro veřejnost. Určují, jakým způsobem je organizace vnímána, lidé o ní přemýšlejí a jak s ní počítají ve svém životě. Spolu s dalšími kroky pomáhají tzv. budovat její značku.

Jde o dlouhodobý proces, který se zaměřuje na vytváření a posilování jedinečné identity a hodnoty značky ve vnímání zákazníků. Kvalitní budování značky může výrazně ovlivnit vnímání zákazníků, loajalitu k značce a celkový úspěch organizace.

Pokud jsme si dobře připravili na začátku marketingovou strategii, tak nebude složité podniknout první krok, a to stanovit si vlastní identitu. Jakmile si ujasníme, kdo jsme a proč tu jsme, je třeba tuto identitu následně podpořit i vizuálně, obvykle s využitím prvků, jako jsou logo, barevná paleta, typografie a grafický styl, které budou značku reprezentovat.

Důležitým prvkem v budování značky je průběžná komunikace prezentující poslání a hodnoty organizace na sociálních sítích ale i dalších kanálech. Tyto kroky je třeba podpořit poskytováním kvalitních služeb, budováním dlouhodobých vztahů s návštěvníky a posloucháním zpětných vazeb.

Abychom si byli jistí, že tyto naše aktivity fungují, je třeba vždy po nějakém období výkon této činnosti změřit a analyzovat. Obvykle se tak děje formou kvalitativního výzkumu, který změří naši činnost pomocí metrik, jako je povědomí o značce, loajalita zákazníků, zisky a další relevantní ukazatele.

Celkově je budování značky procesem, který vyžaduje dlouhodobý závazek a soustavnou práci. Naprosto klíčové je pro úspěch důkladné plánování, konzistence a neustálé přizpůsobování se měnícím potřebám a trendům.

7



Muzea a péče o návštěvníky

„Vlastně by bylo úplně nejlépe, kdybychom návštěvníkům zabránili v přístupu do muzeí a galerií. Vlastně by bylo nejlépe, kdybychom si výstavy a expozice pořádali pro vlastní potěšení, kdybychom se scházeli jako spiklenci nebo zednáři a vzájemně se zasvěcovali do tajů našeho řemesla. Bohužel, tato vize je skutečně pouhou vizí a jak si nepochybně řada chytrých hlav odvodí, jde o vizi hloupou a nebezpečnou, neboť nepochybně návštěvník je smyslem našeho poslání, je čepem, kolem kterého se se skřípotem otáčí zrezivělý mechanismus ctihodné muzejní instituce.“²³

Muzea se v posledních letech stala jednou z významných volnočasových aktivit a rychle se rozvíjejícím odvětvím. S tím souvisí i postupná transformace jejich poslání, kdy se ze zaměření zejména na sbírky, jejich uchování a výzkumné aktivity soustředí více směrem k návštěvníkovi, jeho vzdělání a zážitku z návštěvy. Hlavní výzva pro muzea na počátku 21. století tudíž spočívá v pochopení povahy, motivace, očekávání a potřeb stávajících návštěvníků a ve snaze navázat s nimi trvalý vztah. Výzvou s tím přímo související je pak získávání a následné udržení návštěvníků nových.

Každé muzeum by mělo zajistit co nejpříjemnější a nejsnazší přístupnost pro všechny návštěvníky bez ohledu na jejich původ, zázemí, vzdělání, věk či pohlaví. Aby si užili výstavy a programy a poučili se z nich, musí být motivováni, musí se cítit pohodlně a bezpečně a musí vědět, že je jim v případě potřeby k dispozici přátelský a znalý personál. Aby muzea docílila opakovaných návštěv, příspěvků a podpory veřejnosti, je nezbytné, aby svůj provoz těmto návštěvníckým potřebám přizpůsobila. Z dlouhodobého hlediska může být cílem navýšení počtu opakovaných návštěv muzea, a to skrze vylepšení kvality výstav, edukačních programů a právě zlepšením péče o návštěvníky, nebo naopak může být cílem zvýšit znalost a porozumění o návštěvnících muzea skrze rešerše a průzkumy. Jinými slovy muzea již nemohou své návštěvníky jen pasivně přijímat, ale naopak jsou nuceny zjišťovat, kdo vlastně jejich návštěvníci jsou a jaké mají potřeby.

Muzejní publikum dle mezinárodní komise ICOMOF tvoří množina několika různorodých cílových skupin, na které se jednotlivá muzea zaměřují. Nejedná tedy se jen o uživatele muzejních služeb, ale i o veřejnost v obecnějším významu.

23 Šuleř, 2008.

Profil návštěvníků

Podle Ladislava Kesnera a jeho interpretace výsledků výzkumů se návštěvníci muzea v základních sociodemografických charakteristikách až na výjimky výrazně odlišují od celkové populace – jsou vzdělanější, mají vyšší příjem, vyšší sociální status (vyšší střední třída, manažeři, inteligence, studenti), převažují ženy oproti mužům a etnické menšiny jsou zastoupeny jen marginálně. Vliv faktoru vzdělání nebyl nikdy přesvědčivě potvrzen, spíše se empiricky odkazuje na skutečnost, že lidé s vyšší úrovní vzdělání bývají od útlého dětství více vystaveni různým formám kulturní a umělecké nabídky a díky svému vzdělání mívají zpravidla rozvinutější abstraktní schopnosti a dovednosti, které v obecném slova smyslu zvyšují kompetenci k prožitku kulturních forem.

Lidé navštěvují muzea raději ve skupinách, s rodinou (sami chodí spíše do galerií). Obecně je cca 33 % návštěvníků mladších 16 let (je pravděpodobné, že až 60 % návštěvníků přijde s dítětem – rodiny nebo školní výpravy). Ve vyspělých zemích je nerovnoměrnost ve spotřebě kultury mezi jednotlivými sociálními skupinami ve srovnání s rozdíly v konzumaci jiných typů služeb daleko nejvýraznější. Tento rozdíl je méně výrazný u kulturních institucí, které se profilují jako kulturně-zábavní či kde umělecký aspekt není dominantní – tematické parky, historická centra, hrady a zámky či populárněji zaměřená muzea (skanzeny, dětská muzea, vědecko-technická muzea). Neexistují ale dostatečné průzkumy, aby mohly být vyvozeny obecně platné závěry.

Segmentace návštěvníků

Muzejní publikum se skládá z rozsáhlého množství různorodých jednotlivců, ale také skupin. Ti mají své potřeby, přání, které je potřeba identifikovat, aby pak organizace mohla připravit pro daný segment atraktivní nabídku, služby a zázemí jim na míru. Definice segmentu uvádí, že se jedná o dostatečně velkou, jasně identifikovanou skupinu zákazníků. Jak uvádí Ladislav Kesner, klasická segmentace trhu rozděluje tradiční publikum kulturního dědictví dle těchto kritérií:

Geografická segmentace

- Předpokládá, že lidé z odlišných míst vyhledávají odlišnou nabídku, přístup. V našem prostředí se nabízí dělení na místní, tuzemské a zahraniční návštěvníky:
 - *místní návštěvníci* – znají instituci, zajímá je spíše proměnlivá nabídka jako výstavy, doprovodné programy, vzdělávací cykly apod.
 - *tuzemští návštěvníci* – zajímají je akce, které svým charakterem přesahují lokální charakter, přijíždějí většinou s rodinou, přáteli nebo s agenturou, rádi se znovu vrátí, pokud je nabídka atraktivní, nejsou předplatiteli programů. Není zde jazyková bariéra, i proto do této skupiny řadíme i Slovensko a krajany z Rakouska či Německa.
 - *zahraniční návštěvníci* – přicházejí poprvé, pokud opakovaně, tak většinou přivádějí nové zákazníky. Pravidelní zahraniční návštěvníci jsou spíše výjimkou. Podstatná je spokojenost s návštěvou a následné šíření této dobré zkušenosti ve své lokalitě.

- Další geografickou segmentací může být například dělení podle bydliště na obyvatele velkých a menších měst, příměstských oblastí, vesnic apod.

Demografická segmentace

- Dělí trh do skupin dle pohlaví, věku, vzdělání, příjmu, zaměstnání, velikosti a životního cyklu rodiny, případně náboženství a rasy. Používá se pouze v případě, pokud preference spotřebitele mají s těmito znaky přímou souvislost.

Psychografická segmentace

- Bere v potaz, že i lidé ze stejných demografických skupin se liší svým psychografickým profilem, patří do různých společenských vrstev, mají rozdílný životní styl a jsou rozdílnými osobnostmi.
- Přihlíží k tomu, že muzea nejčastěji přitahují návštěvníky se zájmem o kulturu a historii spíše než sportovně založené jedince.

Segmentace dle chování návštěvníka

- Dělí zákazníky do skupin podle jejich postojů ke spotřebě a k užívání produktů, a to podle:
 - *příležitosti* – zákazník zvolí návštěvu muzea i díky naskytnuté příležitosti, kdy ji spojí například s nedělní vycházkou, podzimním či zimním obdobím, když začne pršet, nebo může být impulsem shlédnutá reklama, mimořádná výstava apod.
 - *loajality* – návštěvníky dělíme na věrné a oddané, s proměnlivou loajalitou a neloyalitní. Důležité je zkoumat, co je vede k loajalitě a co jim lze nabídnout, aby si instituce jejich věrnost udržely, rozšířily.

Segmentace dle stádia připravenosti zákazníků přijmout nabídku

- Dělí návštěvníky podle toho, zda:
 - *o nabídce vědí*
 - *mají o nabídce pouze povědomí*
 - *něco o nabídce slyšeli*
 - *mají dostatečné informace (ale možná ne zájem)*
 - *mají zájem*
 - *určitě chtějí službu využít*
- Podle postoje k organizaci nebo k její jednotlivé nabídce se uvedená škála může pohybovat od otevřeně přátelského postoje přes negativní a neutrální postoj k pozitivnímu až nadšenému přijímání.

Segmentování je možné provádět do různé hloubky a míry podrobnosti. Lze ho provést i podle jiných, pro identifikaci skupin vhodnějších kritérií. Bližší poznání a jasnější definování segmentu zájemců tvoří východisko pro marketingovou strategii.

Například pro vojensky zaměřené muzeum mohou být identifikovány tyto skupiny:

- odborná veřejnost, akademičtí historikové
- veteráni a bývalí vojáci
- zájemci o vojenskou techniku, sběratelé, členové military klubů
- rodiny s dítětem se specializovaným zájmem
- školy
- ostatní veřejnost s „muzejními“ návyky
- ostatní veřejnost bez zájmu o muzea

Výše popsané skupiny se liší nejen stupněm znalosti a zaujetí pro téma vojenské historie, ale také podrobnějším využitím muzea a okolnostmi své návštěvy. Vojenská tematika by se dala klasifikovat jako typicky mužská záležitost. Přesto by se muzeum mohlo věnovat i nabídce, která by byla atraktivní právě pro partnerky či rodiny, jelikož vojenství je pro některé koníčkem i životním stylem, sdružují se do klubů, navštěvují společně různé akce a často jsou zapojeny právě i partnerky a rodiny.

Motivace a potřeby

Doposud zmíněné faktory popisovaly, kdo kulturní organizace navštěvuje, ale **nikoliv proč a jak tak činí?** Sociodemografické faktory jsou víceméně dané a institucí velmi obtížně ovlivnitelné. Aby mohla rozvíjet své publikum je nutné se věnovat pokročilejším formám průzkumů zaměřených na poznání psychologických postojů a motivací návštěvníků, které určují rozhodování lidí v oblasti trávení volného času, a toho, jak je ovlivnit (případně jak překonat bariéry).

Motivace pro návštěvu muzea je často velmi obtížně definovatelná, snadněji se definují důvody, proč návštěvu uskutečnit nelze. Z jednotlivých studií, které popisuje Ladislav Kesner, lze vyvodit dvě skupiny bariér návštěvnosti:

- **Praktické** – fyzická dostupnost, povědomí o nabídce, cena, volný čas
 - jednodušeji ovlivnitelné institucí
 - odstranění bariér pro návštěvníky se speciálními potřebami – fyzické bariéry, ale i třeba větší a kontrastní písmo, srozumitelnější texty, osvětlení atd.
 - odstranění problémů s dopravou
 - cena – nezahrnuje v sobě jen vstupné, ale i náklady na cestu, stravování, ubytování
- **Psychologicko-kulturní** – relevance a zájem, image (jak instituci vnímá)
 - kulturní kompetence, tj. schopnost vnímat a prožívat nabízený kulturní produkt – exponáty, doplňkové programy, aktivity
 - získává se formálním vzděláním, ale zejména díky osobnímu vývoji jedince při samotné činnosti

Motivace bývá úzce vyhraněná (vědomě specifikovaná, artikulovaná a dlouhou dobu plánovaná), nebo naopak vágní, nejasná a spíše náhodná:

- Promítají se do ní potřeby, hodnoty, zájmy, víra daného člověka.
- Většinou platí, že čím častěji osoba muzeum navštěvuje, tím specifičtější bývají důvody k návštěvě, a naopak u těch, kteří muzeum navštěvují výjimečně je jejich motivace obecná a nespecifická.

Základní kategorie potřeb a motivací, proč lidé navštěvují muzea:

- estetický prožitek
- potřeba kontinuity a sounáležitosti s minulostí
- potřeba společenské sounáležitosti
- poznávání
- potřeba úcty a obdivu k něčemu
- potřeba odpočinku

Motivací pro návštěvu muzea může být i naplnění potřeb, které s posláním muzea úzce nesouvisí:

- Uniknout od ruchu každodenního hektického života, socializovat se, obchodní či romantická schůzka nebo se například schovat před deštěm.
- Behavioral setting („dějiště či scéna pro chování“) – muzea a další památkové objekty jsou dle psychologů a sociologů typickým příkladem prostředí, které nabízí návštěvníkovi řadu možností pro aktivní jednání, i když přišel s jasným motivem, cílem návštěvy, tak výsledná podoba návštěvy může zahrnovat další neplánované zážitky.

Co návštěvníci od návštěvy muzea chtějí a očekávají

Na základně průzkumů chování návštěvníků „the Visitor Study Association“ identifikovala 11 základních potřeb, které jsou společné pro všechny návštěvníky:

- 1. Pohodlí.** „Meet my basic needs“
Návštěvníci potřebují rychlý, jednoduchý a jasně identifikovatelný přístup k čistým, bezpečným a bezbariérovým toaletám, občerstvení, přebalovacím pultům a odpočinkovému sezení. A také potřebují přístup k vystavovaným exponátům.
- 2. Orientace.** „Make it easy for me to find my way around“
Okolí pro návštěvníka musí být čitelné a smysluplné. Jasně značení a dobře naplánované prostory mu umožní porozumět tomu, kde se nachází, kam chce jít a co tam může očekávat.
- 3. Přivítání.** „Make me feel welcome“
Příjemný personál pomáhá návštěvníkům cítit se lépe.
- 4. Zábava.** „I want to have fun“
Návštěvníci se chtějí cítit dobře, proto je důležité v muzeu nemít rozbité aktivity, chybějící exponáty a předejít frustraci, zklamání.
- 5. Socializace.** „I came to spend time with my family and friends“
Návštěvníci chodí do muzea i za socializací a očekávají, že si o exponátech a zážitcích mohou mezi sebou povídat, interagovat a k tomu je třeba vytvořit vhodné podmínky a exponáty.

6. Respekt. „Accept me for who I am and what I know“

Návštěvníci chtějí být akceptováni s takovou úrovní znalostí a zájmů, jakou jsou ochotni muzeu věnovat, nechtějí, aby je například zaměstnanci poučovali a aby se cítili hloupě.

7. Komunikace. „Help me understand, and let me talk, too.“

Návštěvníci potřebují upřímnou a jasnou komunikaci od popisků, programů a zaměstnanců. Chtějí klást otázky a slyšet vyjádření odlišných názorů.

8. Učení se. „I want to learn something new.“

Návštěvníci přicházejí (i s dětmi) s očekáváním, že se dozví něco nového, proto je důležité myslet i na různé způsoby, jak různí návštěvníci přijímají informace. K tomu napomáhá i minimalizace rušivých podnětů, jako jsou přeplněné prostory, nadměrný hluk či přehlcení informacemi.

9. Volba a kontrola. „Let me chose, give me some control.“

Návštěvníci potřebují autonomii, svobodu si vybrat a určitou kontrolu nad tím, čeho se mohou dotknout, k čemu se mohou přiblížit. Musí mít možnost se volně pohybovat.

10. Výzva a důvěra. „Give me a challenge I know I can handle.“

Návštěvníci chtějí mít radost z úspěchu, příliš jednoduchý úkol je bude nudit, příliš náročný v nich vzbudí opačné pocity. Proto je potřeba poskytnout širokou škálu možností zážitku, tak aby byla uspokojena úroveň schopností každého.

11. Revitalizace. „Help me leave refreshed, restored.“

Když se návštěvníci soustředí, jsou plně zaujati a baví se, čas letí a cítí se odpočati: to je zážitek, kterého chce muzeum docílit.

Abraham H. Maslow rozdělil potřeby do pomyslné pyramidy podle toho, s jakou intenzitou na nás naléhají. Rozpoznání potřeb návštěvníků a reakce na ně je ústředním prvkem poskytování návštěvnických služeb, a je právě v kompetenci oddělení věnující se péči o návštěvníky potřeby zohlednit při podpoře přístupnosti muzea pro návštěvníky:



Fyziologické potřeby

Naše nejzákladnější potřeby jsou příjemná pauza, jídlo a pití, vhodná teplota, sezení atd. Pokud nejsou řádně zajištěny, může být návštěvník potřebou ovládnut a kvalita muzea a jeho prezentace se může stát najednou zcela nepodstatnou. Je nutné brát v úvahu následující skutečnosti:

- *Toalety* – běžná potřeba při příjezdu, nejen pro děti, ve velkých institucích a u kavárny. K dispozici musejí být i toalety pro hendikepované, přebalovací pulty.
- *Občerstvení* – zejména pokud návštěva přesahuje jednu hodinu. Když se muzeum nachází v dobře vybavené lokalitě, tak možnost občerstvení přímo v muzeu není až tak zásadní. Mnoho návštěvníků začne plánovat návštěvu právě v kavárně. Pokud je občerstvení špatné, tak většinou to je to, co si návštěvník odnese a sdílí dále.
- *Klima* – škálu teplotních rozdílů mezi interiérem, expozicemi a venkovním prostředím by mělo mít muzeum vždy na paměti a vytvořit balanc mezi požadavky pro exponáty a potřebou návštěvníků.
- *Hluk* – zejména interaktivity mohou vést k ruchu mezi návštěvníky a způsobit nepříjemný zážitek pro ostatní. Proto je nutné dobře promyslet, kam tyto aktivity umístit a jak s nimi správně zacházet.
- *Speciální potřeby* – mohou se návštěvníci se speciálními potřebami pohybovat po stejných trasách jako ostatní, mohou využít služeb kavárny, obchodu jsou k dispozici pohodlná sezení?

Potřeby bezpečí

Ty je třeba vnímat nejen z hlediska skutečného nebezpečí, ale také ve vztahu k orientaci do, z a uvnitř muzea. Je potřeba zohlednit následující skutečnosti:

- *Zmírnění stresu z cesty* – je nutné poskytnout vyčerpávající informace před samotnou návštěvou, označení na cestách, orientaci.
- *Pocit fyzického bezpečí* – návštěvníci musí být ujištěni o kvalitě a tréninku zaměstnanců, jsou viditelná protipožární opatření, označené a vyklizené únikové cesty.
- *Orientace v muzeu* – dobrá orientace je důležitá pro plánování času (i třeba pro nalezení toalety), je vhodné poskytovat mapy.
- *Speciální potřeby* – budou se i návštěvníci se speciálními potřebami cítit bezpečně a jistí, že naleznou bezpečnou únikovou cestu? Má požární alarm i vizuální signál? Je umožněn vstup asistenčním psům?

Pocit sounáležitosti

Všichni návštěvníci by se měli v muzeu cítit vítáni a neměli by mít pocit vyloučení. Jedinou významnou překážkou inkluze je, že se návštěvník necítí vítán a je v rozpacích, protože neví, kam má jít, co má očekávat a co se od něj očekává. Pokud se návštěvníci necítí dobře, pokud mají pocit, že jsou sledováni a považováni za méněcenné, odejdou. Důležité je proto:

- *vřelé přijetí* – příjemní zaměstnanci, označení, navigace na začátku prohlídky
- *prezentace odpovídající cílové skupině z hlediska používaných médií* – jazyková úroveň, cizí jazyky, přístup k prezentaci se může pohybovat od kontemplativního až po vysoce zážitkový, znalost preferencí návštěvníků

- komunikace „smyslu místa“ – návštěvníci musí pochopit, co je na tomto konkrétním muzeu zvláštního nebo jedinečného a jaký to má pro ně význam

Sebeúcta

Je třeba uznat hodnotu návštěvníků a respektovat je jako lidi, kteří jsou rovnocennými účastníky, kteří s námi sdílejí nadšení z úrovně muzea a sbírek a nabízejí svou přízeň naší práci. V oblasti péče o návštěvníka/provoz jsou důležité:

- autenticita a integrita – návštěvník má právo předpokládat, že vše je pravdivé a odráží nejnovější výzkum
- profesionalita provedení a údržby – rozbité či rozpadající se exponáty, špatně trénovaní a chovající se zaměstnanci, špinavé toalety, to vše poukazuje na přístup muzea k návštěvníkům
- volnost pohybu, která umožňuje návštěvníkovi pohybovat se vlastním tempem a respektuje individuální potřeby
- hierarchie informací – návštěvníci budou mít různé úrovně znalostí a zájmu o muzeum, proto je třeba jim poskytnout příležitost prozkoumat téma ve větší či menší míře, v závislosti na individuálních preferencích
- nabídka pro děti – nejde jen o rozvoj budoucího publika, jsou to lidé sami o sobě a zaslouží si, aby se s nimi tak zacházelo, to neznamená, že vše musí být vhodné i pro děti, ale při rozvoji je potřeba jejich specifické požadavky brát v úvahu
- splnění očekávání – koncepce muzea nebo jednotlivé výstavy musí odrážet očekávání návštěvníků, čímž se opět vracíme k otázce porozumění cílovému publiku a souvisí to také se způsobem propagace muzea, marketingová komunikace by neměla propagovat něco, co nelze skutečně splnit

Seberealizace

Po uspokojení základních potřeb se můžeme zaměřit na hledání seberealizace nebo touhu dosáhnout svého plného potenciálu. Maslow samozřejmě uznává, že toho dosáhnout nelze, ale vždy se snažíme podporovat osobní růst a pracovat na dosažení cíle.

Úkolem muzea není zajistit, aby návštěvník odcházel s vědomím, že už „ví všechno, co má vědět“. To je nemožné. Snaha o to by demoralizovala všechny návštěvníky kromě těch nejobornějších. Soustředění se na čistě informační přístup také předpokládá, že seberealizace je založena výhradně na znalostech. Musíme brát v úvahu osobní přínos, který lze získat i jinými způsoby, například prostřednictvím zážitku, estetického potěšení, emocionálního zapojení, sociální interakce a samotného procesu objevování. Jakákoli koncepce musí být zaměřena na zapojení návštěvníka, na snahu o dosažení těchto přínosů s celkovým cílem, aby odcházel s „niterným“ pocitem, že zažil něco jedinečného.

Naplnění očekávání a potřeb jednotlivých skupin návštěvníků

Když se lidé rozhodují, kterou aktivitu pro svůj volný čas zvolí, tak jejich rozhodovací proces ovlivňuje právě uspokojení výše popsaných potřeb. Muzea by se měla zaměřit na takovou

nabídku, která bude vytvořena na míru potřebám lidí v různých životních fázích, a zároveň si najít cestu k dříve spíše opomíjeným návštěvníckým skupinám, jako jsou rodiny s malými dětmi, zdravotně postižení, sociálně znevýhodnění a v neposlední řadě stárnoucí populace.

Příležitostní návštěvníci

Převážná většina lidí, kteří přijdou do muzea, jsou příležitostní návštěvníci. Návštěva pro ně znamená zejména společenskou událost, od které dle Grahama Blacka očekávají, že:

- bude příjemná, zajímavá, a dokonce i zábavná – chtějí být víc než jen pasivními příjemci informací
- naleznou něco pro všechny, včetně dětí
- budou mít možnost se naučit něčemu novému
- je muzeum přizpůsobeno pro všechny úrovně znalostí, schopností a věku
- jim bude poskytnuta vysoká kvalita zázemí a vysoký standard služeb

Z průzkumů vyplývá, že nároky a očekávání těchto návštěvníků stále rostou a vytvářejí trvalý nátlak na zlepšení poskytovaných služeb.

Rodiny s dětmi

Rodiny reprezentují velké procento publika, většinou představují klíčovou skupinu, a proto je nezbytné rozumět a vyhovět jejich specifickým potřebám. Kromě výstav a expozic je potřeba vytvořit i adekvátní zázemí. Děti si v kavárně nechtějí dát salát či quiche, stejně tak muzejní obchod by měl disponovat zábavnými a cenově dostupnými drobnostmi, které odpovídají různým věkovým kategoriím a výši kapesného. Zejména je třeba:

- umožnit dětem se učit příjemnou formou
- poskytnout jim nové zážitky a poznatky
- doplňovat školní výuku
- výstavy pojmout jako interaktivní a umožnit dětem se dotýkat a experimentovat
- obsahovat co nejméně textů k čtení
- přizpůsobit se výšce dětských návštěvníků
- pro malé děti nabídnout přebalovací pulty, umožnit průchod napříč muzeem s kočárkem
- snažit se vyhnout frontám
- snažit se vyhovět různým věkovým kategoriím a schopnostem
- a v neposlední řadě zabavit i rodiče

Školní skupiny

Pokud muzea chtějí přilákat více školních skupin, musí jim poskytnout adekvátní zázemí. Větší množství dětí najednou bude vyžadovat dostatečné množství toalet, prostory pro shromáždění, pro sněžení svačiny, vhodně vybavené šatny a také přizpůsobené výstavní prostory, kde bude možné se exponátům věnovat ve skupině, a v neposlední řadě edukační místnosti. Některá větší muzea dokonce pro tyto účely budují vlastní vzdělávací centra.

Učitelé vyžadují podrobné a konkrétní informace, co vše od muzea obdrží a co musejí obstarat sami. Muzea mohou učitelům také nabídnout školení, kde představí svou nabídku a možnosti využití při výuce.

Opakovaní návštěvníci

Někdo, kdo muzeum již dříve navštívil a nepravidelně se vrací na další návštěvu, návštěvy. Procento opakovaných návštěvníků se v každé instituci liší i podle toho, jak jim dokáže vyhovět nabídkou, zda se nachází v turisticky populární lokalitě, jaká je další nabídka volnočasových aktivit v blízkosti a také podle toho, jak je muzeum dlouho otevřeno návštěvníkům. Důležitý je průzkum a inspirace z pozitivních příkladů, kde muzea docílila opakované návštěvnosti. Stejně tak, pokud jde o roli muzea v místní komunitě, může být procento opakovaných návštěv rozhodujícím odrazem úspěchu či neúspěchu strategií a dalších aktivit.

Co přiměje návštěvníka k opakované návštěvě? Bohužel existuje málo dat pro přesné určení, ale důležitou roli určitě hraje nezapomenutelný zážitek z první návštěvy, dále přání vzít do muzea přátele, rodinu, potřeba si doprohlédnout vše a nezanedbatelný vliv má také:

- nové vybavení
- speciální výstavy
- socializace s návštěvou muzea v dětství
- fáze životního cyklu (počet návštěv v rodinné fázi je vysoký)
- zákaznický servis, který je možná nejvýznamnějším faktorem, proč návštěvníci navštěvují jedno muzeum častěji než jiné

Pravidelní návštěvníci

Pravidelný návštěvník je spíše místní, většina lidí není ochotna cestovat déle než 30 minut, aby navštívili něco, co již viděli. V porovnání s příležitostnými a opakovanými návštěvníky touží pravidelní návštěvníci po hlubším vzdělání a porozumění a od muzea očekávají:

- často se měnící nabídku, jako jsou výstavy a doprovodné akce
- zvýhodněné vstupné / motivační politiku vstupného
- příležitost být součástí – věrnostní program (speciální akce, setkávání se se zaměstnanci, možnost participovat), zde je prostor i pro umožnění návštěvníkům, aby se potkali se sobě podobnými, a rozšířit jejich emocionální zapojení s muzeem

Návštěvníci se speciálním zaměřením

Muzea si musí zachovat svou roli místa vzdělávání a zdroje odborných znalostí. Mají přímou odpovědnost jak vůči akademickým badatelům, tak i vůči širšímu okruhu nadšenců. Musí být schopna reagovat na dotazy a umožnit odborníkům přístup k celé škále sbírek a informacím o nich (nyní je to snazší díky dokumentaci a elektronickým katalogům). Badatel může také udržovat přímý kontakt s kurátorem a získat tak v případě potřeby fyzický přístup ke sbírkám.

Expozice musí zahrnovat klíčové sbírkové předměty, které budou přístupné všem, nejen nadšencům. Důležitou roli zde hraje trend směřující k otevřeným vitrínám, který s sebou však zároveň přináší hrozbu pro exponáty.

Seznam použité literatury

- ADAMS, R. (2006), *Museum Visitor Services Manual. Technical Information Service.*
- BÁRTOVÁ, M. – POHL, R. (2009), *Národní muzeum jako příspěvková organizace a její financování. Marketing ve službách Národního muzea, Muzeum a změna III.*, sborník z mezinárodní muzeologické konference : Národní muzeum v Praze, 17.–19. února 2009, ed. Anna Komárková a Michaela Buriánková, Praha : Asociace muzeí a galerií České republiky.
- BLACK, G. (2005), *The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor Involvement.* Routledge.
- BRABCOVÁ, A. (2003), „Veřejné muzeum“, in: A. Brabcová (ed.), *Brána muzea otevřená. Průvodce na cestě muzea k lidem*, Juko.
- ČSN ISO 10006. Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektů. Praha: Český normalizační institut.
- DOLEŽEL Jan a kolektiv (2016), *Projektový management, Komplexně, prakticky a podle světových standardů*, Grada, Praha.
- DVOŘÁČEK, Jiří – KAFKA, Tomáš (2005), *Interní audit v praxi*, Praxe manažera (Computer Press), Brno: Computer Press.
- DVOŘÁČEK, Jiří (2000), *Interní audit a kontrola*, C.H. Beck pro praxi, Praha: C.H. Beck.
- HEJLOVÁ, Denisa (2015), *Public relations, Expert* (Grada), Praha: Grada Publishing.
- HELDMAN, Kim (2013), *PMP: výukový průvodce přípravou na zkoušku*, Brno: Computer Press.
- HOOPER-GREEMHILL, Eileen (1994), *Museums and their Visitors*, Routledge.
- HUBÁLKOVÁ, Pavla – RYCHLÍK, Martin – VLK, Aleš – FOJT, Otakar (2023), *Úvod do komunikace vědy: Science communication, Popularizace*, Praha: Matfyzpress.
- ICOMOF Study Series, vol. 38 (2009), *Museology: Back to Basics.*
- KERZNER, Harold (2009), *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley.
- KESNER, Ladislav (2005), *Marketing a management muzeí a památek*, Expert (Grada), Praha: Grada.
- KOTLER, Neil G. – Philip KOTLER – Wendy I. KOTLER (2008), *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, [2. vyd.], San Francisco: Jossey-Bass.
- KOTLER, Philip – KELLER, Kevin Lane (2013), *Marketing management*, [4. vyd.], přeložil Tomáš Juppa a Martin Machek, Praha: Grada.
- KRAUS, Jiří (2008), *Jazyk v proměnách komunikačních médií*, Praha: Karolinum.
- KRÖMER, Tomáš – URBÁŠKOVÁ Dana – ZAPLETAL, Miloš (2018), *Dějiny českého muzejnictví, distanční studijní text*, Opava.

MORÁVEK, Z. – MOCKOVČIAKOVÁ, A. – PROKŮPKOVÁ, D. (2012), *Meritum Příspěvkové organizace 2012*, Wolters Kluwer ČR, Praha.

OCHRANA, František – PLAČEK, Michal – PŮČEK, Milan – ŠIMČÍK, Antonín (2018), *Management a hospodaření muzeí*, Praha: Karolinum.

A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide), c2008, 4th ed. Newton Square: Project Management Institute.

PROKŮPKOVÁ, Danuše (2009), *Příspěvkové organizace*, Praha: ASPI.

SKLENÁŘ, Karel – SRŠEŇ, Lubomír – STEHLÍK, Michal – ŠTEFANCOVÁ, Dagmar – DOUŠA, Pavel et al. (2016), *Velká kniha o Národním muzeu*, Praha: Národní muzeum.

SKLENÁŘ, Karel (2001), *Obraz vlasti: příběh národního muzea*, Fénix (Paseka), Praha: Paseka.

SLAVÍČEK, Lubomír (2007), „*Sobě, umění, přátelům*“: kapitoly z dějin sběratelství v Čechách a na Moravě 1650–1939, Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal.

SVOZILOVÁ, Alena (2016), *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*, 3. aktualizované a rozšířené vydání, Expert (Grada), Praha: Grada Publishing.

ŠPÉT, Jiří (2003), *Přehled vývoje českého muzejnictví I.: (do roku 1945)*, 2. vyd., Brno: Masarykova univerzita.

ŠULEŘ, Petr (2008), „Jak mluví expozice aneb Vizír efekt“, in: *Muzeologie na začátku 3. tisíciletí. Sborník mezinárodního semináře Teorie a praxe 2008*, Technické muzeum.

VAŠÍČEK, Libor – BALIAK, Matúš (2021), *Odpovědnost ředitele příspěvkové organizace*, Věstník AMG, 1/2021.

VOLAVKOVÁ, Petra (2010), *Finanční hospodaření příspěvkových organizací*, diplomová práce, Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, České Budějovice.

YOUNG, Miles (2018), *Ogilvy o reklamě v digitálním věku*, přeložil Vlastimil Juppa, Praha: Svojtka & Co.

Internetové zdroje:

Anhang zum Jahresbericht 2022, 2023, online, Deutsches Museum. Dostupné z: <https://www.deutsches-museum.de/museum/ueber-uns/jahresbericht>. [cit. 2024-03-24].

Annual Report for the Year 2022–2023, 2023, online, The Metropolitan Museum of Art. Dostupné z: https://www.metmuseum.org/-/media/files/about-the-met/annual-reports/2022-2023/annual-report-2022-23.pdf?sc_lang=en&hash=6C1CCE5CBBE9980FD90A846CEACEA337. [cit. 2024-03-24].

Co to vlastně znamená to PR, 2007, online, MediaGuru. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2007/06/co-vlastne-znamenato-pr/>. [cit. 2024-04-17]

Definice muzea, 2022, online, ICOM, Stránky Českého výboru. Dostupné z: <https://icom-czech.mini.icom.museum/icom/definice-muzea/>. [cit. 2024-04-17].

Finanční kontrola, 2024, online, Ministerstvo financí ČR. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/financni-kontrola>. [cit. 2024-04-17].

Galerie hlavního města Prahy, online. Dostupné z: www.ghmp.cz. [cit. 2024-02-04].

JŮN, Šimon (2024), *Co jsou UX osoby a proč jsou v designu a marketingu důležité*, online. Dostupné z: <https://www.simonjun.cz/blog/persony-aneb-proc-se-vyplati-tvorit-fiktivni-postavy>. [cit. 2024-04-06].

K definici pojmu GALERIE, 2019, online, Národní galerie v Praze. Dostupné z: <https://www.ngprague.cz/o-nas/stranka/k-definici-pojmu-galerie>. [cit. 2024-04-06].

Moravská galerie, online. Dostupné z: www.moravska-galerie.cz. [cit. 2024-02-04].

Moravské zemské muzeum, online. Dostupné z: www.mzm.cz. [cit. 2024-02-04].

Museum Definition, 2022, online, ICOM. Dostupné z: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>. [cit. 2024-04-17]. *Muzejní definice*, 2022, online, Český výbor ICOM. Dostupné z: <https://icom-czech.mini.icom.museum/icom/definice-muzea/> [cit. 2024-05-13].

Museums around the world in the face of COVID-19, 2020, online, UNESDOC Digital Library. Dostupné z: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>. [cit. 2024-04-17].

Muzeum umění Olomouc, online. Dostupné z: www.muio.cz. [cit. 2024-02-04].

Muzeum východních Čech, online. Dostupné z: www.muzeumhk.cz. [cit. 2024-02-04].

Národní galerie, online. Dostupné z: www.ngprague.cz. [cit. 2024-02-04].

Národní muzeum, online. Dostupné z: www.nm.cz. [cit. 2024-02-04].

Národní technické muzeum, online. Dostupné z: www.ntm.cz. [cit. 2024-02-04].

Národní zemědělské muzeum, online. Dostupné z: www.nzm.cz. [cit. 2024-02-04].

Nejvyšší kontrolní úřad, 2024, online, Nejvyšší kontrolní úřad ČR. Dostupné z: <https://www.nku.cz/>. [cit. 2024-04-17].

OBROVSKÁ, Jana (2016), *Základy kvalitativního výzkumu*, online, Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1441/podzim2016/SPCKC_MTO2/um/Uvod_kvalitativni_vyzkum.pdf. [cit. 2024-04-17].

Památník národního písemnictví, online. Dostupné z: www.pamatniknarodnihopisemnictvi.cz. [cit. 2024-02-04].

Poštovní muzeum, online. Dostupné z: www.postovnimuzeum.cz. [cit. 2024-02-04].

Slezské zemské muzeum, online. Dostupné z: www.szm.cz. [cit. 2024-02-04].

Sprawozdanie Muzeum Warszawy 2022, 2023, online, Muzeum Warszawy. Dostupné z: <https://muzeumwarszawy.pl/sprawozdanie-muzeum-warszawy-2022/>. [cit. 2024-03-24].

Statistika NIPOS muzeí a galerií za rok 2022, 2023, online, Statistika kultury ČR. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2023/11/ZSU_2022_Muzea.pdf. [cit. 2024-04-17].

Technické muzeum v Brně, online. Dostupné z: www.tnbrno.cz. [cit. 2024-02-04].

Tisková zpráva, 2010, online, Lesensky.cz. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/tiskova-zprava>. [cit. 2024-04-17].

Uměleckoprůmyslové muzeum v Praze, online. Dostupné z: www.upm.cz. [cit. 2024-02-04].

Vojenský historický ústav Praha, online. Dostupné z: www.vhu.cz. [cit. 2024-02-04].

Výroční zpráva 2022, 2023, online, DOX Centrum současného umění. Dostupné z: <https://www.dox.cz/files/dox-vyrocní-zprava-2022.pdf>. [cit. 2024-04-06].

Výroční zpráva 2022, 2023, online, Národní technické muzeum. Dostupné z: <https://www.ntm.cz/file/60831a71cc4bea5d35f01edd75b0d1e5/3768/20230524%20-%20V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20NTM%202022.pdf>. [cit. 2024-04-06].

Výroční zpráva Jihočeského muzea v Českých Budějovicích za rok 2022, 2023, online, Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích. Dostupné z: <https://www.muzeumcb.cz/jihoceske-muzeum/dokumenty-a-informace/vyrocní-zpravy/>. [cit. 2024-04-06].

Zákony:

Zákon č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

Zákon č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury.

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.

Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

Zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu.

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví.

Další zdroje:

SLÁMA, Ondřej (2023), Marketingový výzkum v praxi: online přednáška.

STRACHOŇOVÁ, Kateřina (2023), Marketingová strategie I: online přednáška.

STRACHOŇOVÁ, Kateřina (2023), Marketingová strategie II: online přednáška.

Michal Lukeš a kol.

Úvod do řízení a komunikace muzeí

Vydala Univerzita Karlova, Filozofická fakulta,
nám. Jana Palacha 2, Praha 1

Sazba Ondřej Zámeš

Ilustrace Vojtěch Liebl

Vydání první, Praha 2024