

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Marketingová analýza**

**Hornického muzea Příbram**

**Marketing Analysis of the Hornicke muzeum**

**Pribram**

Králová Anna

Cheb 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna KRÁLOVÁ**  
Osobní číslo: **K11B0009P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management obchodních činností**  
Název tématu: **Marketingová analýza Hornického muzea Příbram**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretické podklady bakalářské práce s důrazem na služby cestovního ruchu.
2. Charakterizujte Hornické muzeum Příbram včetně jeho organizační struktury a nabízených služeb.
3. Proveďte analýzu vnějšího i vnitřního marketingového prostředí Hornického muzea Příbram.
4. Zhodnoťte vliv Hornického muzea Příbram na cestovní ruch v regionu a navrhněte doporučení pro zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- FORET, Miroslav, FORETOVÁ, Věra. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2001, 180 s. ISBN 80-247-0207-X
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0
- PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.

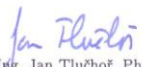
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2014

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 25. října 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Marketingová analýza Hornického muzea Příbram“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne ...

.....

podpis autora

## Obsah

Úvod .....	6
1 Cestovní ruch.....	7
1.1 Typologie cestovního ruchu .....	7
1.2 Specifika cestovního ruchu.....	8
2 Služby cestovního ruchu .....	10
2.1 Životní cyklus služby .....	10
2.2 Vlastnosti služeb .....	11
2.3 Typologie služeb.....	12
3 Marketing služeb .....	14
3.1 Art marketing.....	15
3.2 Marketingový mix.....	16
3.2.1 Produkt .....	18
3.2.2 Cena.....	20
3.2.3 Distribuce.....	21
3.2.4 Marketingová komunikace .....	23
3.2.5 Lidé .....	24
3.2.6 Balíčky.....	25
3.2.7 Programování.....	25
3.2.8 Partnerství.....	25
3.3 Analýza marketingového prostředí .....	26
4 Hornické muzeum Příbram .....	29
4.1 Historie .....	29
4.2 Poslání, vize a cíle.....	30
4.3 Marketingový mix muzea.....	31
4.3.1 Produkt .....	31
4.3.2 Distribuce.....	33
4.3.3 Cena.....	34
4.3.4 Marketingová komunikace .....	35
4.3.5 Lidé .....	36
4.3.6 Balíčky.....	37
4.3.7 Programování.....	38
4.3.8 Partnerství.....	39
4.4 Analýza makroprostředí .....	44

4.4.1	Politicko-právní faktory .....	44
4.4.2	Ekonomické faktory .....	45
4.4.3	Sociálně - kulturní faktory .....	46
4.4.4	Technologické faktory.....	47
4.4.5	Ekologické faktory .....	47
4.4.6	Demografické faktory .....	48
4.4.7	Přírodní faktory .....	49
4.4.8	Shrnutí .....	49
4.5	Analýza mikroprostředí .....	51
4.5.1	Analýza zainteresovaných skupin .....	51
4.5.2	Analýza konkurence .....	51
4.5.3	Analýza zákazníků .....	52
4.5.4	Analýza veřejnosti.....	52
4.6	SWOT analýza .....	53
4.7	Návrhy na zlepšení .....	54
	Závěr .....	57
	Seznam použitých zkratk .....	58
	Seznam tabulek .....	59
	Seznam obrázků .....	60
	Seznam použitých zdrojů.....	61
	Seznam Příloh .....	65

## Úvod

Bakalářskou práci jsem se rozhodla zpracovat na téma Marketingová analýza Hornického muzea Příbram. Tuto organizaci jsem si vybrala, protože se hornické muzeum nachází v Příbrami, v mém rodném městě, a také z důvodu, že Příbram v očích turistů není nijak populární. Negativní dopad na cestovní ruch v Příbrami má především těžební průmysl, který zde v minulosti probíhal, negativní popularita týkající se bezpečnosti města a také nedostatek objektů, které se zaměřují na cestovní ruch či na vyplnění volného času občanů a návštěvníků. K příbramským nejnavštěvovanějším objektům cestovního ruchu patří zdejší poutní místo Svatá Hora a Hornické muzeum Příbram, na které jsem se v práci zaměřila.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat marketingové aktivity Hornického muzea Příbram, dle zjištěných údajů zhodnotit jeho vliv na cestovní ruch v regionu Příbram a navrhnout případná doporučení, které zlepší postavení příbramského muzea na trhu.

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí. První část bude obsahovat teoretické poznatky o cestovním ruchu, službách a marketingu služeb se zaměřením na art marketing. V další části bude představeno Hornické muzeum Příbram, zmíním jeho historii, poslání a cíle, následně provedu definování jeho marketingového mixu, analýzu marketingového prostředí muzea a SWOT analýzu. Pro definování marketingových nástrojů muzea využiji rozšířeného marketingového mixu 8P, který bude vycházet z interních informací ekonomického oddělení Hornického muzea Příbram, z internetových stránek hornického muzea a dalších internetových zdrojů. Mimo jiné k analýze marketingového prostředí muzea využiji i statistických údajů ze stránek Českého statistického úřadu. Co se týče vzhledu bakalářské práce, bude členěna do kapitol a formátována dle Metodické příručky FEK ZČU v Plzni určené pro vypracování bakalářských a diplomových prací v roce 2014.

## 1 Cestovní ruch

Vznik cestovního ruchu je spjat již se zrodem civilizace, avšak znaky moderního cestovního ruchu nalezneme v 17. a 18. století. S jeho rozvojem společnost počala rozšiřovat své vzdělání, sbírat nové zkušenosti, seznamovat se s novými lidmi nebo také udržovat dosavadní vztahy atd.

Cestovní ruch (nazývaný také jako turismus) představuje činnost člověka, který se vyskytuje na přechodnou dobu v jiném místě, než je jeho trvalé bydliště, přičemž hlavní účel cesty souvisí s jinou činností nežli s činností výdělečnou, tzn. trvalý, přechodný pracovní poměr (Foret, Foretová, 2001, s. 16). Autoři odborné literatury o cestovním ruchu se převážně rozcházejí ve vymezení činností, které mohou spadat do hlavního účelu cesty. Někteří z nich nepovažují za turismus služební, obchodní nebo jiné pracovní cesty, jež platí zaměstnavatel.

Mezi předpoklady cestovního ruchu patří svoboda pohybu člověka, volný čas, dostatek peněžitých prostředků a vhodné politické prostředí. Turismus zvyšuje životní úroveň, uspokojuje různorodé potřeby, dynamicky se rozvíjí a působí v podnikatelských subjektech, ve státní a veřejné správě.

### 1.1 Typologie cestovního ruchu

*„Druhů (typů) cestovního ruchu může být v závislosti na zvolených kritériích celá řada“ (Foret, Foretová, 2001, s. 17).*

Výše uvedený citát odkazuje na skutečnost, že člověk je vystaven velkému množství faktorů, které ovlivňují charakter jeho plánované cesty. Každý faktor má pro jednotlivce jiné postavení v jeho osobním hierarchickém hodnotovém žebříčku (motiv, cena, destinace apod.), dle kterého se rozhoduje, zda danou cestu uskuteční.

Základní klasifikace cestovního ruchu se skládá z vnitřního, národního a mezinárodního turismu (Foret, Foretová, 2001, s. 16). Jednotlivé kategorie se liší v závislosti na tom, zda se jedná o pohyb uvnitř či vně státu.

Nejčastěji členíme cestovní ruch dle motivace a cílů cesty. V užším pojetí můžeme rozdělit pohyb člověka dle motivace na cestu z povinnosti (práce, návštěva rodičů) nebo za potěšením (dovolená, sport). V širším slova smyslu klasifikujeme cestovní ruch



na rekreační, kulturně-poznávací, vzdělávací, sportovní, náboženský, společenský, zdravotní a další (Jakubíková, 2012, s. 18-19). Musíme brát v úvahu fakt, že jeden účel cesty může spadat do více kategorií cestovního ruchu. Ke konkrétním motivům cestování patří například svatba, nákupy, vojenské akce, možnost nevšedních zážitků atd. V dnešní době existuje i tzv. temný turismus (cesty na místa, kde proběhlo něco tragického, smutného), zdravotnický turismus, gastronomický turismus aj. (Kotíková, 2013).

Kulturně-poznávací cestovní ruch se orientuje na poznávání historie, kultury, tradic a zvyků země (vlastní či jiné). Spočívá v návštěvě sakrálních i světských památkách, architektonických památek, historických památek, přírodních zajímavostí (vodopádů, jeskyň aj.), společenských událostí (festivalů, slavností) a v prohlídkách uměleckých děl (Foret, Foretová, 2001, s. 17).

Dále můžeme cestovní ruch členit podle literatury od Jakubíkové (2012, s. 19-20) dle doby (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý), platební bilance státu (aktivní a pasivní), způsobu organizace, počtu účastníků, věku účastníků, způsobu financování (komerční a sociální), prostředí (městský, venkovský, lázeňský), způsobu ubytování, dopravního prostředku, způsobu stravování a intenzity turistických proudů (stálý, sezonní, mimosezonní).

## **1.2 Specifika cestovního ruchu**

Pro uplatňování marketingu v cestovním ruchu, musíme dodržovat určité specifické znaky, které turismus charakterizují. Jednou z těchto charakteristik je zásada, že politická správa ovlivňuje rozvoj turismu. Z toho vyplývá: „*Základními podmínkami rozvoje cestovního ruchu jsou mír a příznivé mezinárodní klima*“ (Jakubíková, 2012, s. 20). Mezi další podmínky patří též přírodní, technické, demografické, administrativní a jiné faktory.

K specifickým cestovního ruchu se řadí též charakteristika produktu cestovního ruchu. Produkt, který podnikatelské subjekty působící v turismu nabízí, je nehmotný tzn., nemůžeme jej skladovat. Poptávku po tomto produktu ovlivňují sezónní výkyvy, přírodní a jiné nepředvídatelnými faktory, které její existenci do značné míry omezují ba naopak.

V cestovním ruchu je také důležité sledovat rozvoj a využívání internetu, informačních systémů a jiných technologií, aby podnikatelský subjekt mohl snadněji získávat zákazníky či přilákat mladší generace. Dalším specifikem turismu je existence dostatečného množství lidského faktoru, který zprostředkovává produkt cestovního ruchu zákazníkům.

Kromě výše zmíněných specifík musí podnikatelské subjekty znát spotřebitele (důchody, preference), dbát na přírodní prostředí, ve kterém se turismus realizuje, a počítat s úzkým vztahem mezi nabídkou a poptávkou v cestovním ruchu (Foret, Foretová, 2001, s. 19-20).

## 2 Služby cestovního ruchu

Jak již bylo výše uvedeno, cestovní ruch uspokojuje potřeby účastníků cestovního ruchu. V turismu lze zákazníkům vyhovět volnými statky, službami, zbožím nebo veřejnými statky.

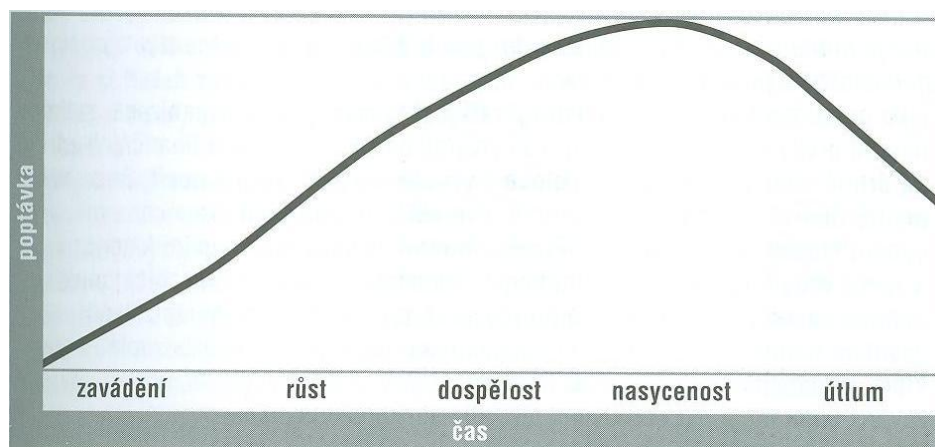
*„Službami obecně se rozumějí ekonomické statky, které mají převážně nehmotný charakter. V cestovním ruchu představují heterogenní soubor užitečných efektů určených k uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu.“* (Orieška, 2010, s. 9)

### 2.1 Životní cyklus služby

Služba (i kterýkoliv jiný produkt) prochází životním cyklem, během něhož se mění její struktura, význam a podíl na trhu cestovního ruchu. Mezi faktory, které mění podobu služeb, patří dle Lovelocka, Vandermoerweové a Lewisové (1999) franchising a jiné formy spolupráce mezi zprostředkovateli služeb, privatizace, nové technologie, rostoucí konkurence, změny v chování spotřebitelů, změny ve finanční sféře (půjčky, leasing apod.), zmezinárodnování a globalizace.

Celý průběh životního cyklu služeb (Obr. 1) se skládá z pěti částí (Čertík, 2001, s. 73).

**Obrázek 1: Životní cyklus služby**



Zdroj: ČERTÍK, Miroslav a kol. *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení*. 11. vyd. Praha: OFF, 2001. 350 s. ISBN 80-238-6275-8, s. 73

Zavádění představuje ukončení vývojového procesu a uvedení služby na trh. Podnikatelské subjekty musí vynaložit dostatečné úsilí, aby se služba zapsala do podvědomí zákazníků (reklama, podpora prodeje aj.). Cílem společnosti by mělo být,

co nejrychleji uvést službu do druhé fáze. V druhé fázi životního cyklu postupně roste počet spotřebitelů. Ačkoliv firma dosahuje zisku, stále je nedostačující na pokrytí nákladů spojených s provozováním služby. Pokud se služba vyskytuje již ve fázi dospělosti, je již známá a prodává se velmi dobře. Záměrem společnosti je udržet službu v této úrovni životního cyklu co nejdéle, snaží se motivovat zákazníky k loajalitě a vylepšuje službu tak, aby rostla spokojenost spotřebitelů. Do čtvrté fáze se služba dostává především kvůli rostoucí konkurenci. Podniky se snaží poukazovat na výhody služby, navrhuje další zlepšení a snižuje cenu. V poslední fázi služba nedosahuje dostatečných výkonů, zákazníci přebíhají ke konkurenci a služba ztrácí své postavení na trhu. Fáze útlumu trvá až do stažení služby z prodeje (Čertík, 2001, s. 73).

## **2.2 Vlastnosti služeb**

V marketingu rozpoznáme služby od ostatních statků pomocí metody tzv. 4I (v češtině označována též jako metoda 4N). Tato metoda představuje čtyři nezbytné vlastnosti, jejichž prostřednictvím jsou služby na trhu rozpoznatelné. První vlastností služeb je nehmotnost (Intangibility), která poukazuje na skutečnost, že služby nelze ohmatat, ochutnat, nemají obal apod., ačkoliv jsou často vykonávány prostřednictvím jiných hmotných statků. Služby se též označují za nestálé produkty (Inconsistency), jelikož jejich provedení a kvalita závisí na výkonu osob a situací na trhu. Kromě těchto závislostí, existuje též vázanost nebo také neoddělitelnost (Inseparability) služeb s místem uskutečňování, časem, v kterém probíhá, a s osobou, která ji zajišťuje. Poslední vlastnost, neskladovatelnost služeb (Inventory), již byla zmíněna v předchozí kapitole Specifika cestovního ruchu (Stehlík a kol., 1998, s. 36-).

Důležitou vlastností služeb, kterou výše zmíněná metoda nezahrnuje, je nemožnost spotřebitele služby vlastnit (Foret, Foretová, 2001, s. 20).

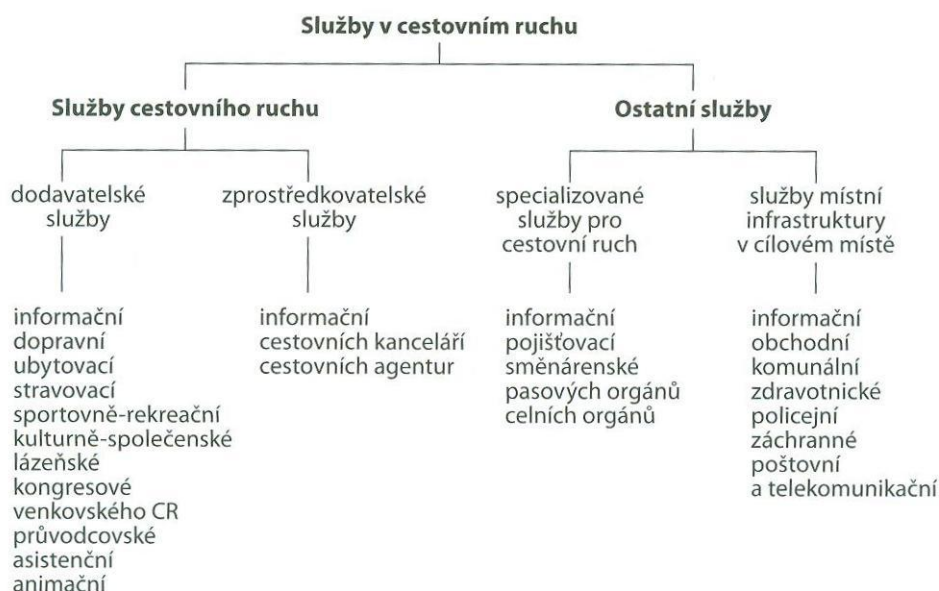
Služby cestovního ruchu mají kromě výše zmíněných vlastností další specifika, která souvisejí se specifiky cestovního ruchu. Oriška (2010, s. 10) do těchto specifik zahrnuje pohyb spotřebitele za službou, vliv jednoho negativa na celý komplex služeb, měnící se poptávku po službách a její sezónnost, nahraditelnost služby, neustálý tok informací o službě směřující k spotřebiteli, široké rozpětí služeb, zprostředkovávání služeb a spotřebitelskou neanonymitu.

## 2.3 Typologie služeb

Z marketingového hlediska člení Vašítková (2014, s. 13) služby do tří kategorií: služby terciární, služby kvartární a služby kvintární. Terciární služby jsou totožné s činnostmi, které byly v minulosti vykonávané v domácnostech (například praní prádla, stravování apod.). Kvartární služby dodnes slouží k usnadňování a ke zvýšení výkonnosti práce (např. dopravní služby, komunikace) a služby kvintární uspokojují potřeby, které souvisejí se změnou jejich spotřebitele (růst vzdělávání, zdravotnické služby aj.).

V cestovním ruchu služby klasifikujeme podle typu služeb (Obr. 2), uskutečňování služeb, časového hlediska, druhu spotřeby (osobní, věcná), potřeb zákazníka (základní, doplňkové) a ekvivalentního hlediska (placené, neplacené).

**Obrázek 2: Struktura služeb v cestovním ruchu**



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 288 s., ISBN 978-80-247-3247-3, s.24

Služby rozlišujeme dle jejich realizace na služby uskutečněné v místě trvalého bydliště spotřebitele, v době pohybu a v cílové destinaci. Z časového hlediska služby odlišujeme podle toho, zda jsou mimo sezónní nebo sezónní, popřípadě do jaké sezóny služba spadá (Orieška, 2010, s. 14-).

Janečková, Vašítková (2000, s. 19-) v odborné literatuře rozeznávají služby také dle následujících kategorií.

- Třídění dle odvětví – popisuje konkrétní vykonávané činnosti (př. služby dopravní, zdravotnické, vzdělávací)
- Rozlišení tržních a netržních služeb – služby směnitelné za peníze, služby dotované státem
- Služby pro jednotlivce (domácnosti) nebo služby pro další ekonomický užitek
- Třídění dle postavení služby v nabídce (Tab. 1)

**Tabulka 1: Princip nehmotnosti**

Stupeň nehmotnosti	Služby pro výrobu	Služby pro spotřebitele
Služby, které jsou zásadně nehmotné	Bezpečnost, komunikační systémy, franchising, fúze, akvizice	Muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, zábava, vzdělávání, cestovní ruch
Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu	Pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design	Prádelny, čistírny, opravy, osobní služby (holičství), pojištění
Služby zpřístupňující hmotný produkt	Velkoobchod, doprava, skladování, financování, architektura, factoring, smluvní výzkum a vývoj	Maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charity

*Zdroj: JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0, s. 21*

### 3 Marketing služeb

Pod pojmem marketing si můžeme představit „*filozofii řízení stanovující na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi umístění produktu na trh s cílem realizace maximálního zisku.*“ (Palátková, 2011, s. 18)

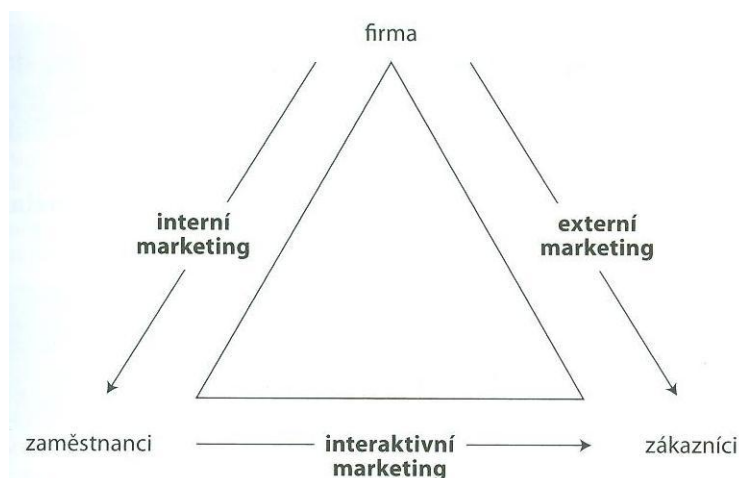
Marketing je ekonomická věda, která čerpá poznatky i z ostatních společenských věd (psychologie, sociologie aj.) a jejíž základní cíl spočívá ve stanovení nabídky odlišné od konkurence tak, aby co nejlépe uspokojovala potřeby zákazníka.

Dle Jakubíkové (2012, s. 44-) lze marketing rozdělit do tří dimenzí. Buď můžeme marketing chápat jako kulturu (na prvním místě je uspokojení zákazníka), jako strategii (snaha o konkurenceschopný produkt, o zapsání do podvědomí zákazníkům a o zvýšení zisku) nebo jako taktiku (různé strategie marketingového mixu).

Pro marketing turismu je charakteristické, že zahrnuje marketing podniků, služeb, neziskových organizací a destinací cestovního ruchu, což mu umožňuje uplatnit se, jak ve veřejném sektoru, tak i v soukromém sektoru hospodářství (Vávra a kol., 2007, s. 51).

V odvětví služeb nacházejí uplatnění tři typy marketingu (Obr. 3). Externí marketing představuje vztah mezi zprostředkovatelem služeb a zákazníkem (tvorba marketingového mixu), interní marketing tvoří relaci mezi zprostředkovatelem a zaměstnanci (motivace, školení). Jedná se o přístup, kdy lze zaměstnance ztotožnit se zákazníkem a pracovní místo s produktem. Interaktivní marketing zahrnuje spolupráci zaměstnanců a klientů (obsluha).

**Obrázek 3: Typy marketingu v odvětvích služeb**



*Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 288 s., ISBN 978-80-247-3247-3, s. 73*

Kromě výše zmíněných přístupů dle Jakubíkové (2002, s. 75) spadá do marketingu služeb též společenský marketing, který řídí relace mezi zákazníky a společnostmi, a také tzv. zákaznický individuální marketing. Zákaznický individuální marketing (z anglického překladu one to one marketing) se snaží vytvořit dlouhodobý kladný vztah zákazníka k firmě. Zahrnuje např. hodnocení spotřebitele a jeho začlenění do homogenních skupin, podle kterých je následně upravován marketingový mix.

### **3.1 Art marketing**

Art marketing zasahuje do sfér marketingu, které pracují s výtvarným uměním a kulturním dědictvím. Tento typ marketingu může působit jak v neziskových organizacích (nekomerční přístup), tak v oblastech obchodu (komerční přístup). Trhy s uměním rozdělujeme na dva typy (Johnová, 2008, s. 28-):

- primární trh – zahrnuje transakce, při kterých se umělec zříká odpovědnosti za dílo a za odměnu získává jinou hodnotu
- sekundární trh – využívá pouze uměleckých děl, která prošla primárním trhem, a vyskytují se zde další transakce a výměny děl a hodnot, avšak umělec již neovlivňuje cenu uměleckého díla

Mezi subjekty, které se na daných trzích s uměním vyskytují, patří tvůrci, zprostředkovatelé (galeristé, aukční společnosti aj.) a zájemci (firmy, muzea, galerie). Stejně tak jako v ostatních typech marketingu užití produktů (v tomto případě



uměleckých děl) vede k uspokojování potřeb zákazníků. V art marketingu lze potřeby zákazníků uspokojit dvěma způsoby, které se navzájem liší svými funkcemi. Jedná se o koupi uměleckého díla, které slouží buď jako investice, dekorace či k reprezentaci firmy, domácnosti, nebo prohlížení díla, jenž plní funkci vzdělávací, výchovnou, estetickou a zábavnou (Johnová, 2008, s. 29).

Jak již bylo výše řečeno, pod art marketing spadá kulturní dědictví země, tudíž oblast, která „*se týká muzeí, galerií, památek, historických objektů a míst, ale zahrnuje i zoologické a botanické zahrady, knihovny a další oblasti kultury*“ (Johnová, 2008, s. 29).

Muzea představují neziskové organizace (veřejné nebo soukromé), které jsou založeny za účelem sbírání, uchovávání, zkoumání a vystavování kulturního dědictví, a mezi jeho základní funkce patří vzdělávací, estetická, vědecká a historická funkce. Posláná a cíle muzeí se liší, avšak nejdůležitějším úkolem muzea je zprostředkování kulturního dědictví veřejnosti (Johnová, 2008. s. 29).

Dle výše uvedeného členění služeb lze vyvodit, že muzeum poskytuje následující služby: kvintární (uspokojují potřeby, např. vzdělávání), zprostředkovatelské (poskytují informace), průvodcovské a společensko-kulturní.

### **3.2 Marketingový mix**

Pod tímto pojmem bývá označován jeden ze základních principů marketingové strategie, který poskytuje firmě informace potřebné pro rozmístění jejích finančních prostředků, výrobních faktorů, informace pro analýzu možností na trhu, pro snadnější a efektivnější komunikaci se zákazníky.

*„Marketingový mix obsahuje všechny marketingovými manažery kontrolovatelné faktory, které byly vybrány k tomu, aby uspokojily zákazníkovi potřeby.“* (Vávra a kol., 2007, s. 60)

Marketingový mix se s dobou neustále mění, proto je nutné tyto nástroje neustále inovovat a přizpůsobovat novým podmínkám tak, aby na sebe vzájemně působily a společně splňovaly cíle firmy. Mezi vlivy, které ovlivňují marketingový mix, řadíme především nákupní chování zákazníka, chování trhu, konkurenci (postavení na trhu vůči naší firmě) a postoj vlády. K nejvíce vlivným faktorům patří zákazník. Z tohoto důvodu

se v současnosti marketingový mix člení na mix z pohledu producenta hodnot a mix z pohledu zákazníka. (Jakubíková, 2012, s. 186-)

**Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4C**

4P	4C
Produkt (product)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady pro zákazníka (cost to the customer)
Místo, distribuce (place)	Pohodlí (convenience)
Marketingová komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

*Zdroj: Kotler, Philip. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout trhy. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4, s. 114*

Do základního souboru nástrojů marketingového mixu (z pohledu firmy) spadají celkem čtyři komponenty označovány jako 4P (převzato z anglických názvů komponent: product, price, promotion, place). Vzhledem ke specifickým znakům služeb připojujeme k 4P další nástroje, které nám v oblasti služeb umožní efektivněji dosáhnout stanovených cílů.

Dle Vašíkové (2008, s. 26-) se k základnímu souboru přidávají pouze 3 nástroje:

- Materiální prostředí (psychical evidence) – představuje mnoho forem (kancelář, brožury), zhmotňuje službu
- Lidé (people) – ovlivňují kvalitu služeb, usnadňují vzájemnou komunikaci mezi poskytovatelem
- Procesy (processes) – zlepšují výkon služby, mají vliv na zákazníka

Častěji se však setkáváme v oblasti služeb s marketingovým mixem rozšířeným o people (lidé), partnership (spolupráce), package (balíčky služeb) a programování (programme).

Kromě výše zmíněných principů lze využít i jiných koncepcí marketingového mixu, které byly vytvořeny pro konkrétní odvětví (např. marketing na internetu). V odborné literatuře (Jakubíková, 2009, s. 187-) nalezneme marketingový mix:

- 4A (podvědomí o produktu, místní dostupnost, cenová dostupnost, přijatelnost)
- 4S (dosah, poloha, synergie, systém)
- 3V (hodnota pro zákazníka, nabídka s vysokou hodnotou, hodnotová síť)
- SIVA (řešení problému, informace, hodnota pro zákazníka, dostupnost)

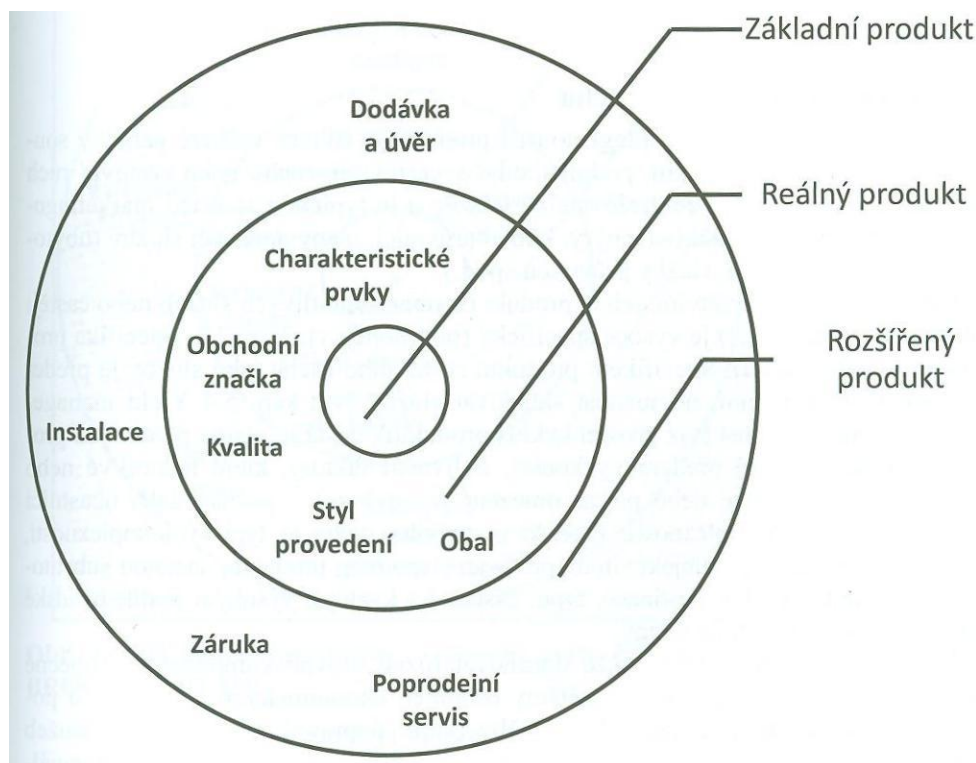
### **3.2.1 Produkt**

Produkt je „*cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby*“ (Kotler, 2007, s. 615).

Obecně do produktu zařazujeme výrobky, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky apod., avšak v oblasti cestovním ruchu produkt představuje službu či balíček služeb, které jsme si již rozebrali v kapitole 2 Služby cestovního ruchu.

Produkt se skládá ze tří vrstev (Obr. 4), z nichž každá zvyšuje hodnotu produktu pro zákazníka. Jádrem produktu zajišťuje uspokojení potřeb zákazníka, reprezentuje důvod, proč si jej zákazník koupil a působí na citovou stránku spotřebitele. Do druhé vrstvy produktu spadají základní vlastnosti, které spotřebitel očekává. Mezi tyto vlastnosti zahrnujeme kvalitu, funkci, design, název značky a balení. Reálný produkt je důležitá část především pro boj s konkurenty. Rozšířený produkt v praxi představuje např. leasing, záruční lhůty, platby na splátky atd. Tato úroveň produktu zahrnuje doplňkové služby a jiné užité hodnoty, které při koupi spotřebitel získal. (Jakubíková, 2009, s. 195)

**Obrázek 4: Úrovně produktu**



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 288 s., ISBN 978-80-247-3247-3, s. 191

Dle Foreta a Foretové (2001, s. 146) je produktem muzea „*myšlenka, hodnota nebo soubor hodnot předkládaný ve formě výstavy, stále expozice, sbírky, přednášky nebo publikace prostřednictvím historické osobnosti, instituce muzea, přírodního útvaru, určité události, sbírkového předmětu, osoby informátora, lektora*“. Mimo jiné do produktu muzea spadá i image města či regionu, ve kterém se muzeum nachází. Nabídku muzeí tvoří jejich sbírky, vlastněné kolekce a pořádané výstavy, ale i mimořádné programy, kulturní programy, které se vztahují k oblasti muzea (k městu, regionu), besedy s odborníky, soutěžně-vzdělávací programy pro děti a mládež apod. (Johnová, 2008, s. 40).

V komerční sféře muzeu využívá i třetí úroveň produktu, aby se odlišilo od konkurence a přilákalo i nové zákazníky. Rozšířený produkt muzea může představovat například kavárna, parkoviště, sleva na jízdné MHD pro návštěvníky muzea, společná vstupenka do několika zajímavých muzeí v dané oblasti aj. (Foret, Foretová, 2001, s. 146).

### 3.2.2 Cena

Dle Jakubíkové (2013, s. 270) cena je chápána jako: „částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“ Představuje podstatný prvek marketingového mixu, který dotváří charakter produktu a jako jediný nástroj 4P generuje příjmy (ostatní prvky pouze náklady). Cena musí být ustanovena tak, aby odpovídala kvalitě produktu, z čehož plyne ochota zákazníka ji zaplatit, a aby subjekt nabídky dosahoval zisku. V tržní ekonomice cena plní různé funkce, kterým se řadí i následující:

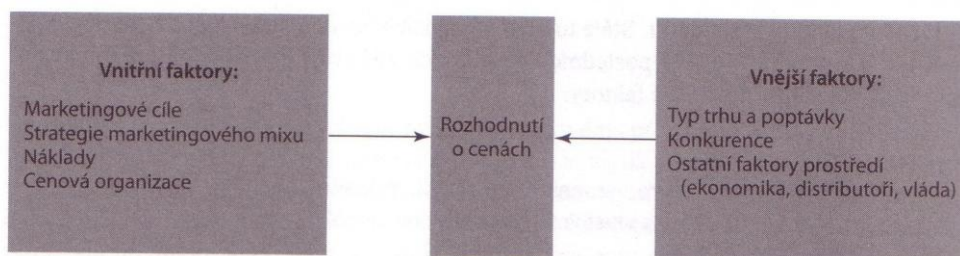
**Tabulka 3: Funkce ceny v tržní ekonomice**

Regulační	jedná se o základní funkci ceny, cena vystupuje jako tržní regulátor dvou základních tržních sil, tj. nabídky a poptávky
Rozdělovací	cena je nástrojem rozdělování důchodu
Alokační	cena plní úlohu nástroje rozmístění disponibilních zdrojů ekonomických subjektů
Kriteriární	cena je jedním z důležitých kritérií rozhodování o koupi
Informační	cena je nositelem informací o situaci na trhu, zejména o stavu nabídky a poptávky
Racionalizační	cena vystupuje jako nástroj racionálního působení na stav poptávky
Evidenční	cena je měřítkem ekonomické činnosti

*Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8, s. 271*

Mezi faktory, které ovlivňují účinnost tohoto marketingového nástroje a které by měl podnikatelský subjekt promítnout do ceny, spadají cíle organizace, cíle cenové politiky, náklady, ostatní prvky marketingového mixu, zákony a předpisy, konkurence, pohled na spotřebitele a představy členů distribučních cest (Vávra a kol., 2007, s. 63). Kotler (2007, s. 750-) rozděluje tyto faktory do dvou skupin (Obr. 5): Interní a Externí faktory.

**Obrázek 5: Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách**



Zdroj: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 750

V neziskových organizacích se vytvářejí ceny nikoliv za účelem dosažení zisku, ale za účelem tvorby poptávky po produktu, jelikož tyto podnikatelské subjekty závisí ve velké míře na veřejných rozpočtech, grantech, sponzorech a v některých případech i na státních rozpočtech. Muzea musí před stanovením ceny vědět, jakou hodnotu chtějí zákazníkům nabízet a také v čem vidí hodnotu zákazníci. Organizace působící v oblasti kulturního dědictví mají možnosti stavit cenu vstupného několika způsoby. Buď se bude jednat o (Johnová, 2008, s. 165-):

- vstupné volné – snaha muzea zpřístupnit kulturní dědictví veřejnosti, může se jednat o volný vstup stálý nebo volný vstup v určitém období (speciální akce, svátky apod.),
- vstupné dobrovolné – v tomto případě se může jednat o čistě dobrovolné vstupné (kasička u vchodu) nebo o doporučené dobrovolné vstupné (dary, u kasičky stojí zaměstnanec muzea a ptá se přicházejících zákazníků),
- vstupné na základě ceníku – nejběžnější forma,
- členské vstupné – permanentky, kluby přátel aj., anebo o
- sezonní vstupné – v sezóně vyšší než mimo sezónu.

### 3.2.3 Distribuce

Pojem distribuce představuje jeden z marketingových nástrojů, také označován jako místo (place), jehož cílem je „správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují“ (Jakubíková, 2013, s. 240). Od ostatních komponent marketingového mixu se liší tím, že nelze měnit operativně,

ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů, vyžaduje dlouhodobé plánování a rozhodování.

Distribuce je realizována prostřednictvím tzv. distribučních cest. Distribuční cesty lze definovat jako: „*souhrn všech podniků a jednotlivých osob, které se stanou vlastníky nebo jsou nápomocny při převodu vlastnictví produktů a služeb v případech, kdy se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo k průmyslovému zpracování*“ (Jakubíková, 2009, s. 209). Tyto cesty, nazývané též jako prodejní či marketingové cesty, rozdělují náklady a tím i snižují počet operací nutných k zajištění distribuce. Rozlišujeme cesty přímé (od výrobce ke konečnému zákazníkovi) a cesty nepřímé, do kterých vstupují distribuční mezičlánky.

Funkce důležité pro plynulý tok zboží (např. přenos informací, sjednávání smluvních podmínek apod.) zajišťují tzv. distribuční mezičlánky. V odvětví cestovního ruchu dle Čertíka (2001, s. 82) řadíme k nejdůležitějším mezičláncům cestovního ruchu: cestovní agentury, cestovní kanceláře, sdružení manažerů cestovního ruchu a kancelářů, organizátory zájezdů za odměnu a organizátory konferencí a mítinků. Jak již víme, k specifikům služeb patří fakt, že spotřebitel se dopravuje na místo jejího poskytování. Avšak každá služba se liší svojí flexibilitou. Rozlišujeme (Jakubíková, 2009, s. 210):

- služby s nulovou flexibilitou produkce - hotely, muzea, světové galerie,
- služby místně neflexibilní - lze je provozovat ve velkých centralizovaných zařízeních, např. zdravotnické a lázeňské služby,
- časově neflexibilní - lze je provozovat pouze v určitém období, např. služby lyžařských středisek,
- místně a časově flexibilní - lze je poskytovat kdekoliv a kdykoliv.

Podstatu distribuce organizací působících v oblasti kulturního dědictví tvoří jejich přístupnost, atraktivita a atmosféra. Tyto tři části ovlivňují především následující faktory: místo, budova, sídlo organizace, odvětví či hlavní předmět činnosti organizace, dostupnost (doprava) a působnost (místní, národní, světová), putovní výstavy a zápůjčky, výstavy mimo prostory organizace, publikace a elektronické zpřístupnění kulturního dědictví (Johnová, 2008, s. 180).

### 3.2.4 Marketingová komunikace

Posledním „péčkem“ základního marketingového mixu je promotion. Ačkoliv lze tento nástroj přeložit do češtiny jako propagace, podpora prodeje aj., v marketingu pojem promotion označujeme jako marketingová komunikace či komunikační mix. „Marketingová komunikace je komponent firemní komunikace, který se soustřeďuje na podnícení prodeje a který musí být v souladu s cíli firemní komunikace v zájmu vytvoření jednotného image“ (Jakubíková, 2013, s. 297).

Komunikační mix je tvořen osmi komponenty: reklamou, podporou prodeje, PR, osobní prodejem, direkt marketingem, internetem, ústním šířením, událostmi a zážitky (Kotler, Keller, 2013). K vlivům, které působí na tyto nástroje marketingové komunikace, řadíme vlastnosti produktu (ceny, typ, známost aj.), firmu nabízející produkt (zaměstnanci, vedení firmy, image), spotřebitele (nákupní chování, charakter cílového trhu), a prostředí firmy (konkurence).

Cíle marketingové komunikace se liší dle stadia, ve kterém se nacházejí zákazníci, jimž bude produkt nabízen (tzv. cílové skupiny). Obecněji lze říci, že úkolem komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu se službou, přesvědčit je o nákupu, komunikovat se zákazníky, vytvořit věrné zákazníky, poznávat jejich potřeby atd.

**Tabulka 4: Cíle promotion a stadia nákupního procesu**

<b>Stádium nákupního procesu</b>	<b>Cíl propagace</b>
Vědomí potřeb Hledání informací	Informovat
Vyhodnocení možností Koupě	Přesvědčovat
Postnákupní hodnocení Osvojení produktu	Připomínat

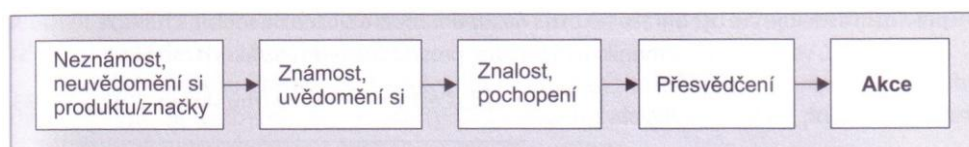
*Zdroj: ČERTÍK, Miroslav a kol. Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení. 11. vyd. Praha: OFF, 2001. 350 s. ISBN 80-238-6275-8, s. 77*

Při používání komunikačních nástrojů je důležité uvědomit, jakou cílovou skupinu chceme oslovit a co pro ni je důležité. Reakce cílových skupin na námi realizovanou komunikaci lze ztvárnit v komunikačních modelech. K nejznámějším modelům patří model AIDA (Obr. 6), jenž znázorňuje, jak spotřebitel prochází fázemi pozornosti, zájmu, přání a činu. Z tohoto modelu vychází i jiné modely jako např. ADAM, jenž



zdůrazňuje zapamatování si produktu spotřebitelem, aby docházelo k opakovanému nákupu. Kromě výše zmíněných komunikačních modelu existují také model hierarchie reakcí, model založený na přijímání inovací, model komunikací (Jakubíková, 2009, s. 239) a model DIPADA.

**Obrázek 6: Model AIDA**



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8, s. 297*

Muzeum používá také marketingové komunikační nástroje, ale na rozdíl od ostatních komerčních podniků nenabízí pouhou výstavu. Musí propagovat určitou myšlenku, osvětlovat určité problémy, upozorňovat na jedinečnosti této výstavy (např. „poprvé u nás“, „světová výstava“ apod.) a také na ostatní služby, které se zde nacházejí (restaurace, vyžití pro děti aj.). Mimo jiné se muzeum podílí i na propagaci místa, v němž se nachází, i ostatních organizací, s kterými spolupracuje (Foret, Foretová, 2001, s. 146).

### 3.2.5 Lidé

Služby nelze provozovat bez aktivního zapojení lidí, tudíž tvoří nezbytnou součást služeb. „*Lidé přímo nebo nepřímo ovlivňují kvalitu produktu a spokojenost zákazníka.*“ (Jakubíková, 2009, s. 264). Do tohoto marketingového nástroje zahrnujeme investory, vlastníky, manažery, zaměstnance, dodavatele a poskytovatele služeb. Dle Vašítkové (2008, s. 156) lze podíl lidí na nabídce služeb dělit do tří základních forem: účast zaměstnanců organizace, aktivní zapojení zákazníka (stává se spoluproducentem služby) a zákazníci jako součásti referenčního trhu (podílí se ústní reklamou na vytváření image).

Dle účasti zaměstnanců na nabídce a jejich navazování kontaktů se zákazníky, rozlišujeme personál následovně (Jakubíková, 2009, s. 265):

- Kontaktní personál – zaměstnanec přímo komunikuje se zákazníkem
- Ovlivňovatelé – management firmy, který se nesetkává se zákazníkem a má velký vliv na produkci služeb

- Pomocný personál – jiní zaměstnanci, kteří se také podílejí na produkci služeb

### **3.2.6 Balíčky**

Pod pojmem balíček se skrývá „konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, obvykle za jednotnou cenu“ (Jakubíková, 2009, s. 266). Mezi výhody, které mají zákazníci díky využití těchto balíčků, patří pohodlí, hospodárnost, příprava plánu předem, zajištění kvality, uspokojování specializovaných zájmů a nová dimenze cestování a stravování mimo dům. Organizátoři ocení především zvýšení poptávky, přitažlivosti, efektivnosti, snazšího předvídání vývoje podnikání a zvýšení tržby (Jakubíková, 2009, s. 267).

V muzeích balíček představuje například vstupné do více jejich objektů nebo tzv. multivstupenky, které umožňují zákazníkům navštívit partnerské organizace. Muzeum si prostřednictvím balíčků zajišťuje vyšší návštěvnost (zákazník navštíví i jiné expozice) a prostřednictvím multivstupenek si i zajišťuje vyšší příjmy (Johnová, 2008, s. 171).

### **3.2.7 Programování**

Nabídka, kterou tvoří balíčky, je úzce spojená i s programy, které může daná organizace vytvářet. V marketingu cestovního ruchu balíčky společně s vytvořenými programy plní pět úloh eliminují působení faktoru času (vyrovnávají nabídku a poptávku), zlepšují rentabilitu, představují účinný nástroj při segmentaci trhu, vytvářejí přitažlivější a zajímavější nabídku produktů, spojují dohromady více organizací cestovního ruchu (Jakubíková, 2009, s. 268).

Organizace působící v oblasti kulturního dědictví využívají spolupráce se školami a odborníky, pořádají semináře, přednášky, programy zaměřené na vzdělávání (např. univerzita třetího věku) a zapojují se i do celodenních akcí (Johnová, 2008, s. 184).

### **3.2.8 Partnerství**

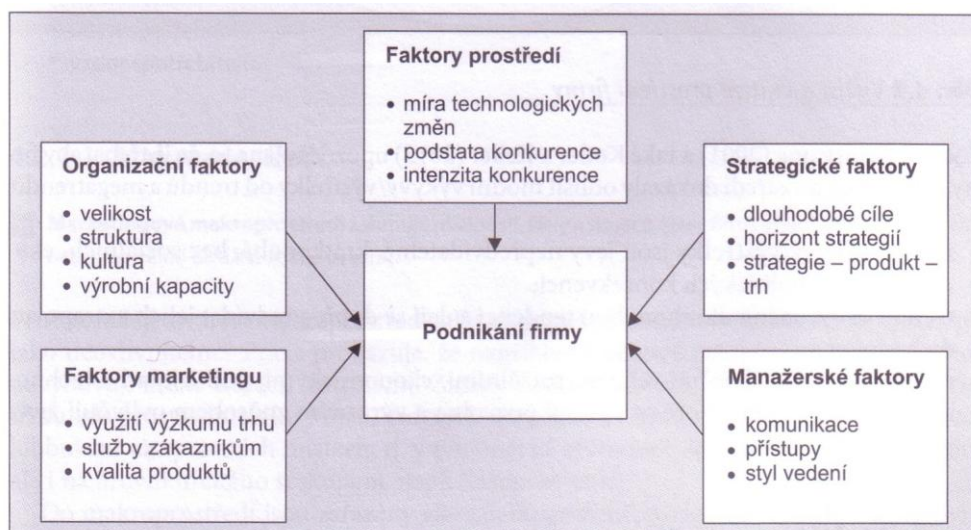
Partnerství představuje vztah mezi dvěma organizacemi, které spolupracují. Tato spolupráce umožňuje rozšířit nabídku, snižuje organizacím náklady, eliminuje rizika podnikání a přináší určité výhody plynoucí ze vzájemné spolupráce. Existují dva typy spolupráce (Jakubíková, 2009, s. 270): horizontální (subjekty jsou na stejné úrovni) a vertikální (vztah mezi dodavatelem a odběratelem).

Mezi partnery muzea nejčastěji zařazuje vzdělávací instituce, ostatní organizace, které se zaměřují na kulturní dědictví, a samozřejmě spolupracují i s městem, ve kterém se nacházejí. Pro spolupráci jednotlivých subjektů je důležité, aby o sobě navzájem věděli, i když se nevyskytují ve stejném místě, a aby spolu komunikovali (Foret, Foretová, 2001, s. 72).

### 3.3 Analýza marketingového prostředí

Dle Kotlera (2007, s. 129) se marketingové prostředí „skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky“. Marketingové prostředí se velmi rychle mění a úkolem marketingu je v tomto dynamickém prostředí najít faktory (obr. 7) působící v daném prostředí a přizpůsobit jim chod podniku.

**Obrázek 7: Faktory prostředí ovlivňující konkurenční úsilí firmy**

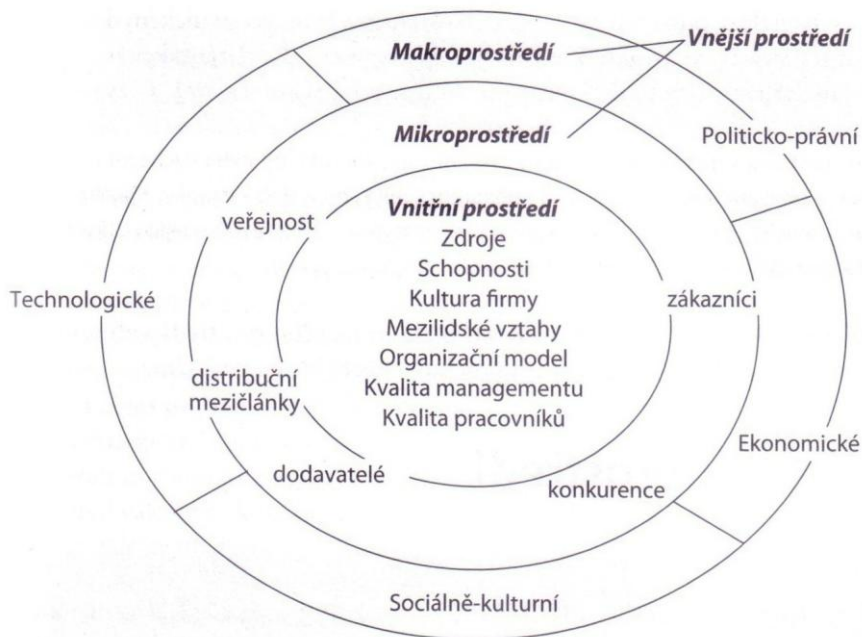


Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8, s. 97

Nejčastěji se marketingové prostředí člení na vnější a vnitřní (obr. 8), avšak setkáváme se i s dělením prostředí na tzv. kontrolovatelné a nekontrolovatelné (Jakubíková, 2009, s. 118). Vnější prostředí se skládá z mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje síly, jež ovlivňují schopnost společnosti reagovat a sloužit zákazníkům. Tyto síly se vyskytují v blízkosti společnosti a řadíme mezi ně např. partnery, dodavatele, konkurenci atd. (Kotler, 2007, s. 130). Makroprostředí ovlivňuje celé mikroprostředí a zahrnuje činitele, které firma stěží dokáže ovlivnit. Pro prozkoumání makroprostředí

se používá tzv. PEST analýza, která analyzuje politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Tato metoda zkoumání makroprostředí se mimo jiné může rozšířit o ekologické a legislativní faktory (využití PESTEL analýzy), avšak pro efektivní marketing je důležité si prozkoumat i demografické a přírodní faktory (Jakubíková, 2013, s. 100-101).

**Obrázek 8: Prostředí firmy**



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 288 s., ISBN 978-80-247-3247-3, s. 119

Analýza vnitřního prostředí slouží k identifikaci zdrojů a schopností společnosti, zkoumá, zda je podnik schopen reagovat na příležitosti a hrozby, které vznikají v jeho prostředí. Vnitřní prostředí tvoří faktory, které jsou firmou přímo řízeny či ovlivňovány (Jakubíková, 2013, s. 109) Do tohoto prostředí spadají zdroje firmy (materiálové, finanční, lidské), management, zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí (Jakubíková, 2009, s. 132).

Základem strategického plánování a jednou z nejpoužívanějších a nejnámějších analýz prostředí je SWOT analýza (obr. 9). Prostřednictvím této analýzy firmy i neziskové organizace dokážou identifikovat své silné a slabé stránky a zároveň příležitost a hrozby na trhu (Vašítková, 2008, s. 58).

**Obrázek 9: SWOT analýza**

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

*Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8, s. 129*

Nejprve se provádí analýza hrozeb a příležitostí, která se týká makroprostředí, a následně společnost zkoumá silné a slabé stránky. Při hledání silných a slabých stránek se zaměřuje na své vnitřní prostředí a mikroprostředí. V oblasti art marketingu se silné a slabé stránky posuzují především dle řízení firmy, zákazníků, nabídky, organizace firmy a jejího financování (Johnová, 2008, s. 259). Dle Jakubíkové (2013, s. 131) k nevýhodám SWOT analýzy patří fakt, že je příliš statická a subjektivní, a ačkoliv je tato analýza velmi oblíbená, při vytváření strategických marketingových dokumentů podniku není nijak podstatná. Z tohoto důvodu existují i jiné metody, které analyzují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (např. matice TOWS, EFE, IFE atd.).

## **4 Hornické muzeum Příbram**

Hornické muzeum Příbram patří k nejstarším muzeím a je v současnosti největším hornickým muzeem v České republice. V roce 2013 dle statistických údajů NIPOS se muzeum zařadilo mezi dvanáct nejnavštěvovanějších muzeí v České republice, HM Příbram se také dle agentury CzechTourism stalo čtvrtou nejnavštěvovanější technickou památkou ČR a zároveň nejnavštěvovanějším muzeem zřizovaným Středočeským krajem. (Zpráva o činnosti HM Příbram za rok 2013, veřejný dokument).

Na základě zákona č. 290/2002 Sb. se dne 1. 1. 2003 stalo příbramské hornické muzeum příspěvkovou organizací Středočeského kraje, jejíž naplní je uchovávat nenahraditelné doklady o vývoji společnosti a přírody z území příbramského regionu, včetně příbramské části Podbrdská, Brd a středního Povltaví. Do předmětu činnosti též spadá získávání, schraňování, evidování těchto dokladů, jejich odborné zpracování a zpřístupňování. Sbíрка Hornického muzea Příbram se vytváří na základě vědeckého poznání a vlastní koncepci sbírkotvorné činnosti vycházející z dlouhodobých tradic muzejnictví na Příbramsku.

### **4.1 Historie**

Hornické muzeum Příbram navazuje svou odbornou činností na práci dřívějšího Krajinského muzea v Příbrami, které vzniklo dne 12. 12. 1886. Toto muzeum shromažďovalo již v 19. století nejvíce sbírkových předmětů z oblasti příbramského hornictví a hutnictví a mimo jiné získalo i archeologické nálezy z doby Keltů, středověké a novodobé hornické pracovní nástroje a nářadí, sbírky nerostů, báňské uniformy, prapory, modely šachet zvané štuřinverky, staré důlní mapy, úřednické listiny a také doklady umělecké lidové tvořivosti havířů.

Kromě Krajinského muzea v 19. století existovalo v Příbrami podnikové tzv. Hornické muzeum zřízené hlavním závodem na stříbro a olovo, který byl následně po 1. Světové válce přejmenován na Státní doly na stříbro a olovo v Příbrami a v 50. letech Rudné doly Příbram, n. p. Díky institucionálním změnám se nakonec toto Hornické muzeum stalo součástí Krajinského muzea v Příbrami, tehdy Okresního muzea Příbram zřízeného v roce 1955 a následně znovu roku 1992.

## 4.2 Poslání, vize a cíle

Posláním Hornického muzea Příbram je poskytovat zvláštní formy veřejné služby, která napomáhá ke změně člověka, především se muzeum snaží ovlivnit chování a jednání lidí, zlepšit kvality jejich života a naplňování potřeb Středočeského kraje i celé společnosti. Kromě výše zmíněného HM Příbram usiluje i o to, aby ze zákazníků či uživatelů jeho služeb a činností byli též aktivní spolupracovníci. *„Poslání má zcela konkrétní kontury vzhledem k důvodům, proč bylo muzeum založeno a proč existuje, a zároveň popisuje vztah k dosažení předpokládaných užitků.“* (HM Příbram – plán směřování, neveřejný dokument, 2011). Dle hodnot, které muzeum společnosti přineslo, můžeme měřit výkonnost muzea.

Po úspěšné naplnění poslání a vytvoření zásad směřování si HM Příbram stanovuje vizi. Tato vize zní: *„Chceme ochraňovat, udržovat a rozvíjet kulturní a přírodní dědictví hornického Příbramska, jedné z nejvýznamnějších lokalit Středočeského kraje v srdci Čech, a to i v mezinárodním kontextu, v duchu uspokojování potřeb člověka.“* (HM Příbram – plán směřování, neveřejný dokument, 2011). K dosažení vize se muzeum zaměřuje na osm prioritních oblastí, pro každou z nich stanovuje jeden hlavní cíl a několik dílčích cílů, které následně tvoří plán směřování muzea. Mezi priority patří:

- Základní muzejní funkce (péče o svěřené hodnoty) – hlavním cíl je dosáhnout veškerých zákonem definovaných norem pro péči o Sbíрку HM Příbram a mezinárodních standardů péče o sbírkové předměty
- Přístup – hlavní cíl spočívá v odstraňování bariér (fyzických, psychologických, senzorických) bránicí přístupu do muzea a k jeho sbírkám, v budování návštěvnosti a plnějšiho využívání muzejních zdrojů veřejností
- Produkt – snaha o zlepšování a inovování produktů, vytváření přidaných hodnot uchovávaných sbírkových předmětů
- Vzdělání – zařazení vzdělávací funkce muzea jako jednu z hlavních oblastí činnosti a poslání HM Příbram
- Lidské zdroje a institucionální kultura – zvyšování motivace a kvalifikace pracovníků, proměna vnitřní kultury v otevřenější systém, který bude akceptovat pojetí muzea jako veřejné služby a bude se orientovat na poskytování služeb nejvyšší kvality

- Organizace a řízení – zavedení do praxe principy plánování a hodnocení, vytvoření organizačních nástrojů sloužící k naplnění uvedených priorit a cílů
- Financování – využití všech podmínek a kapacit financování k naplnění priorit a cílů vzhledem na možnosti, cíle a zájmy zřizovatele (Středočeského kraje) i ostatních zdrojů financování
- Spolupráce a synergie – intenzivní budování vzájemné spolupráce s dalšími muzei a vytváření společných produktů i v mezinárodním kontextu.

### **4.3 Marketingový mix muzea**

Pro charakteristiku marketingového mixu Hornického muzea Příbram bude použit klasický model 8P, který jsme si zmínili již v předchozích kapitolách bakalářské práce. Vzhledem ke skutečnosti, že je hornické muzeum příspěvkovou organizací, a také vzhledem k jeho rozsáhlé nabídce by bylo možné aplikovat i ostatních metody marketingového mixu jako například 4A (podvědomí o produktu, cenová dostupnost, dopravní dostupnost, přijatelnost).

#### **4.3.1 Produkt**

Hlavní středisko Hornického muzea Příbram se nachází na Březových Horách v Příbrami. Zdejší expozice, kterou tvoří rozsáhlý důlní skanzen na Březových Horách, je věnována hornictví, výstavě tradičních řemesel, minerálů a důlní techniky, a je rozdělena do třech areálů: Ševčinský důl, Důl Vojtěch a Důl Anna. V prohlídkovém areálu Ševčinský důl se návštěvník seznamuje s hospodářsko-společenským a kulturním vývojem do 20. století a může navštívit následující expozice:

- Tradiční řemesla a průmysl na Příbramsku
- Hornické a hutnické stavby Příbramska na historických fotografiích
- Z dějin příbramského hornictví
- Mezinárodní význam březohorského rudního revíru a život na Březových Horách v 19. století
- Vývoj svislé důlní dopravy na Příbramsku
- Vrtací technika příbramských dolů



- Panorama březohorského rudního revíru

Druhý prohlídkový areál se nachází u prostoru cáchovny dolu Anna a nalezneme zde:

- Expozici o hutnictví a úpravnictví
- Prokopskou štolu (nejhlubší šachtu ve střední Evropě) + projížďka důlním vláčkem
- Expozici ve strojovně dolu Anna
- Vodní patro tzv. Wasserlauf
- Návštěva vodního kola

Z dolu Anna může návštěvník projít vodní štolou do posledního prohlídkového areálu Důl Vojtěch. V prostorách cáchovny dolu Vojtěch se konají pravidelně obměňované tematické výstavy (Hornické betlémy Příbramska, Velikonoce v hornickém domku, Zmizelá Vltava aj.), mimo jiné se zde nachází i:

- Expozice věnovaná světovému prvenství v dosažení 1000 m svislé hloubky
- Galerie výtvarných děl s hornickou tematikou + panoramatická vyhlídka z věže dolu
- Hornická kovárna

Do správy Hornické muzea Příbram spadá též autenticky dochovaný věžeňský areál Památník Vojna Lešetice. Stejně tak jako skanzen na Březových Horách v Příbrami se i tento areál skládá ze tří prohlídkových tras. Převážná část první prohlídkové trasy se týká samotné historie tábora, zahrnuje návštěvu bývalého velitelství, bunkru, ošetrovny, kulturního domu, ubytovacích objektů a dalších. Mimo jiné se zde nachází i expozice na téma „Perzekuce po únoru 1948 a III. Odboj“ a exteriérová expozice soch Jiřího Sozanského. V ostatních dvou areálech nalezneme expozice o vývoji hornictví, galerii ORBIS PICTUS: EUROPA a zájemci se mohou projet hornickým vláčkem.

Zákazníci mohou též zavítat do ostatních poboček HM Příbram, v nichž naleznou expozice týkající se typických znaků oblasti, ve kterých jednotlivá muzea sídlí.

**Tabulka 5: Expozice v pobočkách HM Příbram**

<b>Muzeum vesnických staveb středního Povltaví</b>	<b>Muzeum Špýchar Prostřední Lhota</b>	<b>Muzeum zlata Nový Knín</b>
Soubor lidových staveb	Archeologická expozice	Historie těžby a zpracování zlata
Technické objekty na vodní pohon	Ze života venkovského obyvatelstva středního Povltaví	Dějiny města, místních řemesel a průmyslu
Kombinace z obou předchozích expozic	Z historie staré Vltavy	Historie mistrovství světa v rýžování zlata

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Hornického muzea Příbram, 2014*

Kromě již zmíněných služeb se Hornické muzeum Příbram podílí i na tzv. putovních výstavách (v roce 2013 „Historie drátěných těžních lan“) a zahraničních expozicích. Muzeum též pořádá přednášky, zážitkové programy či každoroční akce spojené s určitou událostí nebo svátkem, např. masopust, Dny s permoníky, Prokopská pouť, Den řemesel, štedrovečerní šichta v Prokopské štole aj., a nabízí k prodeji publikace spojené s hornictvím v regionu Příbram nebo publikace o zdejší historii.

#### **4.3.2 Distribuce**

Jak již je v předchozí kapitole řečeno, Hornické muzeum Příbram působí ve svých areálech v Příbrami na Březových Horách a v pobočkách: Muzeum těžby a zpracování zlata v Novém Kníně, Muzeum vesnických staveb středního Povltaví ve Vysokém Chlumci, v Muzeu Křížovnický špýchar v Prostřední Lhotě a v Památníku Vojna.

Město Příbram leží na úpatí Brd ve Středočeském kraji vzdálené zhruba 60 kilometrů od hlavního města České republiky a dříve samostatná část Březové Hory se nachází 2 kilometry západně od centra města. Pro zákazníky přijíždějící osobním automobilem je u všech příjezdových směrů do města cesta k muzeu vyznačena prostřednictvím dopravního značení evropského formátu IS 24B (kulturní a turistické cíle), taktéž mají návštěvníci k dispozici bezplatná parkoviště u všech tří prohlídkových areálů. Místa pro

parkování autobusů jsou k dispozici pouze u areálu Důl Anna, přechodně i u Ševčínského dolu. Ostatní návštěvníci mohou využít městské linky autobusů Veolia Transport, meziměstské autobusové spoje z Prahy či Brdské cyklobusy. Mimo jiné je Příbram dostupná též prostřednictvím železniční dopravy, návštěvníci mohou přijet přímými vlakovými spoji z Prahy, Protivína a Českých Budějovic. Pokud zákazníci chtějí zhlédnout expozice v pobočkách muzea, mohou též využít vlastních dopravních prostředků (cesta k jednotlivým muzeím je dostatečně označena) nebo se dopravit autobusovou dopravou z města Příbram. V hornickém muzeu i v okolních pobočkách mají části expozic upravena pro zdravotně postižené zákazníky.

Hornické muzeum Příbram je přístupné pro návštěvníky po celý rok. Prohlídky se konají převážně od úterý do pátku, pouze během sezóny je možné zhlédnout expozice i o víkendech. Sezóna hornického muzea probíhá od dubna do konce října. Obdobné podmínky má i Památník Vojna v Lešetovicích, ostatní pobočky jsou otevřeny jen v období sedmi měsíců. V dubnu a v květnu mohou zákazníci do Muzea Zlata Nový Knín, Muzea Špýchar Prostřední Lhota a do Skanzenu Vysoký Chlumeč zavítat pouze o víkendech, v sezónních měsících (červen až říjen) jsou expozice zpřístupněné i ve všedních dnech kromě pondělí.

Do distribuce HM Příbram spadá i virtuální prohlídka areálů na webových stránkách a atraktivita destinace, ve které se muzeum vyskytuje. Příbram nabízí návštěvníkům kromě hornického muzea místní barokní skvost Svatou Horu, dále kostel sv. Jakuba na náměstí T. G. Masaryka i s tzv. Masarykovou kašnou. K výraznějšímu postavení Příbrami oproti jiným destinacím cestovního ruchu přispívá také skutečnost, že ji v roce 2013 týdeník Ekonom vyhodnotil jako nejlepší „Město pro byznys“ ve Středočeském kraji a druhé nejlepší v celé České republice. Dle týdeníku se Příbram může chlubit úspěšným získáváním dotací, skvělým ratingem, likviditou, vstřícností a ochotou úředníků. Mimo jiné do pozitivního hodnocení spadali i dobré služby informačního centra, vysoký počet městských strážníků i doktorů a také vysoký podíl fyzických a právnických osob.

### **4.3.3 Cena**

Vstupné Hornického muzea Příbram je navrženo tak, aby si každý zákazník mohl vybrat jednu nebo kombinaci více expozic, které ho zajímají, a zároveň je přizpůsobeno jeho časovému presu. Za každou ze tří hlavních tras po březohorských dolech i za jednotlivé

menší expozice se platí zvlášť, aby si návštěvníci sestavili program podle jejich času a potřeby. Výši vstupného lze uhradit hotovostí, prostřednictvím kreditní karty nebo prostřednictvím poukázek Ticket Multi, Ticket Sport&Kultura, Ticket Compliments a Cadhoc, Unišek+.

Muzeum rozlišuje cenu expozic do tří kategorií dle demografických skupin návštěvníků. Jednou z kategorií je vstupné pro dospělé, totožnou cenu za jednotlivé expozice platí děti, senioři a studenti, a do poslední kategorie spadá rodinné vstupné. Rodinné vstupné mohou využít rodiny, které plánují navštívit celý jeden prohlídkový areál a které jsou složené ze dvou dospělých a ze dvou až čtyř dětí. Pro školy, které jsou jednou z cílových skupin Hornického muzea Příbram, muzeum nevytváří žádnou speciální cenu za prohlídku expozic muzea (kromě Základní školy Březové Hory v rámci programu Školní rok v Hornickém muzeu). V rámci školní prohlídky jsou zvýhodněni pouze vyučující, kteří platí totožné vstupné jako žáci. Do vstupného není zahrnutý poplatek za fotografování, který činí 20 Kč, ani jiné poplatky.

Kromě hlavních expozic HM Příbram nabízí zákazníkům produkty (zážitkové programy, přednášky apod.), za které vstup vybírán není a záleží pouze na zákazníkovi, zda nějakou peněžní částkou přispěje. Muzeum nevyužívá žádných slevových kuponů či dárkových poukazů.

#### **4.3.4 Marketingová komunikace**

Hornické muzeum Příbram využívá velké množství komunikačních prostředků (reklama, události a zážitky, média atd.). Návštěvníci města Příbram naleznou v informačních centrech, v prostorách muzea i v jiných subjektech cestovního ruchu letáčky s informacemi o jednotlivých výstavách, akcích a činnosti muzea včetně informací o vstupném, otevírací době apod. HM Příbram k přilákání návštěvníků využívá fotografie pořízené během těchto výstav, na kterých jsou zobrazeny především děti a senioři (převažují v propagačních předmětech Památníků Vojna), na nichž lze upozorovat nadšení z dané expozice.

Pro vzdálenější potenciální zákazníky byly vytvořeny oficiální webové stránky hornického muzea, kde kromě výše zmíněných informací zákazníci naleznou celoroční program akcí, historii muzea, detailnější informace o všech pobočkách a možnosti tras vedoucích do Hornického muzea Příbram. Informace lze nalézt také na internetových

stránkách agentury CzechTourism, města Příbram a zpravodaje města Příbram. Mezi další sdělovací prostředky, které jsou využívány k propagaci HM Příbram, patří: ČT Praha, TV Nova, TV Prima, TV Šlágr, regionální TV Fonka, rozhlas (Rádio Blaník, Český rozhlas Region) a tisk. V tiskových materiálech ohledně cestovního ruchu a turistiky je kladen důraz na klientelu škol, spádovou oblast Prahy a zahraniční kontakty.

Hornické muzeum se také snaží oslovit potencionální zákazníky prostřednictvím přednášek a veletrhů pořádaných nejen v České republice, ale také v zahraničí (Polsko, NSR, Slovensko aj.). V roce 2013 se HM Příbram zúčastnila veletrhu cestovního ruchu v Brně GO a REGIONTOUR, v Praze HOLIDAY WORLD, Mezinárodního veletrhu průmyslového dědictví a podzemní turistiky v Zabrze v Polsku, Mezinárodního veletrhu cestovních možností Tour Salon v Poznani v Polsku a Mezinárodního setkání hornických měst ve Freibergu. Muzeum taktéž propůjčuje své prostory zahraničním výstavám a zapojuje se do celorepublikových akcí jako: Mezinárodní den památek a sídel, Festival muzejních nocí, Mezinárodní den muzeí, Den památky obětí komunistického režimu a další.

Dalším prostředkem, který silně působí na podvědomí zákazníků a jenž HM Příbram využívá, jsou filmy. Památník Vojna se dodnes řadí k nejoblíbenějším místům k filmování příběhů z dob komunismu či nějakým způsobem spojené s touto částí historie. Byl zde natočen například seriál Zdivočelá země, v minulém roce Česká televize natočila film s názvem „Piknik“ a film „8 hlav šílenství“ a v dubnu 2014 se též chystá využít areálu česko-německá produkce na celovečerní film „Nahý mezi vlky“.

#### **4.3.5 Lidé**

Hornické muzeum Příbram se člení na pracoviště, oddělení a pobočky. Muzeum tvoří základní tři pracoviště: pracoviště společenských věd, pracoviště přírodních věd, pracoviště konzervátorské a restaurátorské. Jak lze vyvodit již z názvu jednotlivých pracovišť odlišují se svým zaměřením a charakterem vykonávané práce.

K nejnvlivnějším zaměstnancům HM Příbram, kteří nepřicházejí do přímého kontaktu se zákazníky, patří ředitel muzea PaedDr. Josef Velfl a jeho zástupkyně a ekonomka Hana Kabíčková. Pod správu ředitele spadá ekonomické oddělení, pobočky muzea a jednotlivá pracoviště, vedoucí ekonomického oddělení Hana Kabíčková má na starost

účtárnu, pracoviště průvodcovských služeb, pracoviště zajišťující úklid a pracoviště ostražky objektu. Mimo jiné muzeum zaměstnává rodilého Němce, pana Ulricha Haaga, který v této příspěvkové organizaci působí jako kurátor sbírek, překladatel a tlumočnick, avšak jeho hlavní činností je udržování vztahu se zahraničními partnery.

Mezi tzv. kontaktní personál spadají průvodci Hornického muzea Příbram a pokladní. Celoročně muzeum zaměstnává šest kvalifikovaných průvodců (bývalí havíři) a pokladních. Sezónně tato příspěvková organizace nabírá dalších čtrnáct průvodců (převážně brigádníky na víkendy a na prázdniny). Další zaměstnanci, kteří také přicházejí do kontaktu se zákazníky, jsou odborníci jednotlivých pracovišť (historici, archeologové aj.). Tito pracovníci se setkávají s návštěvníky hornického muzea během konaných přednášek či speciálních akcí, při kterých přednášejí o dané expozici a odpovídají na otázky návštěvníků. V muzeu se též vyskytují zaměstnanci, kteří se nepřímo podílejí na produkci služeb, jako jsou uklízečky, pracovníci údržby a pracovníci ostražky.

#### **4.3.6 Balíčky**

Příbramské muzeum nabízí zákazníkům možnost navštívit za jeden den jejich času celý prostor Památníku Vojsna a Muzea vesnických staveb středního Povltaví (Skanzen Vysoký Chlumec) nebo mají návštěvníci možnost vybrat si kombinace prohlídkových tras, které si chtějí prohlédnout. Obě tyto varianty jsou za zvýhodněnou cenu. Pro porovnání návštěvník zaplatí za balíček, jenž umožňuje prohlídku všech areálů A, B a C Památníku Vojsna, stejnou cenu, jako kdyby se rozhodl uhradit vstupné jednotlivě do areálů A a C. V případě kombinace areálů A a B vstupné pro zákazníka vychází levněji.

V rámci projektu „Školní rok v Hornickém muzeu“ mohou školy, jedna z cílových skupin muzea, také využít speciální nabídky spolupráce s HM Příbram, při které vzdělávací instituce společně s muzeem vytvoří exkurzi, akci či přednášku zaměřenou na danou skupinu dětí. Vytvořený produkt mají předškoláci, žáci či studenti docházející do partnerské vzdělávací instituce (v případě, že je zpoplatněn) za zvýhodněnou cenu a mohou jej navštívit buď v rámci programu školy, nebo ve volném čase i s rodiči. Tohoto projektu se účastní kromě tuzemských škol i zahraniční vzdělávací instituce (např. univerzity z SRN). Mezi již vytvořené speciální produkty této spolupráce patří:

- Pro mateřské školy: naučné vycházky, Hornické velikonoce, putování za permoníky, jízdy hornickým vláčkem, Vánoce v hornickém domku a nadílka v Prokopské štolě
- Pro základní školy: environmentální výchova s tzv. pilotní školou ekologické výchovy
- Pro střední školy a 2. stupeň základní školy: středoškolské odborné praxe, exkurze, soutěže, ročníkové práce)
- Pro vysoké školy: odborné exkurze, odborné práce

Na podobné bázi projektu „Školní rok v Hornickém muzeu“ byl vytvořen i cyklus přednášek pro seniory s názvem „Akademie třetího věku“.

#### 4.3.7 Programování

Hornické muzeum Příbram je spoluorganizátorem Prokopské poutě a akce Slivice, z čehož vyplývá, že se také podílí na vytváření programu těchto každoročních událostí. Prokopská pouť představuje jednu z nejnavštěvovanějších akcí, které HM Příbram pořádá. Jedná se o „největší a nejslavnější českou hornickou pouť, kterou doprovázejí různá kulturní vystoupení, kostýmované průvody, dobové scénky, poutové atrakce, staročeské trhy a občerstvení“ (Hornické muzeum Příbram, c2011). V roce 2013 program dané akce vypadal následovně:

- 12.00 – Založení Dolu císaře Františka Josefa I. (Ševčinského) před 200 lety v úsměvném podání šermířů ze skupiny Adorea Olomouc
- 14.00 – Soubor svatohorských trubačů
- 14.10 – Hornické písně v podání Cechu příbramských horníků a hutníků
- 14.20 – Slavnostní otevření nové expozice o mimořádném významu březohorského rudního revíru v 19. století
- 14.30 – Založení Dolu císaře Františka Josefa I. (Ševčinského) před 200 lety v úsměvném podání šermířů ze skupiny Adorea Olomouc
- 16.00 – Založení Dolu císaře Františka Josefa I. (Ševčinského) před 200 lety v úsměvném podání šermířů ze skupiny Adorea Olomouc.

Tradiční akce zvaná Slivice se koná u obce Milín a připomíná poslední bitvu 2. světové války v Evropě. Na vzniku této akce se podílejí kromě hornického muzea také Armáda

ČR, obec Milín, město Příbram, Klub vojenské historie a techniky Příbram, Hasičský záchranný sbor Středočeského kraje, Policie ČR, kluby vojenské historie ČR a Český svaz bojovníků za svobodu. Program v minulém roce probíhal od dvanácti hodin do čtyř odpoledne, po skončení byly stále k dispozici návštěvníkům stánky s občerstvením, suvenýry apod. Obě tyto pořádané akce jsou vhodné pro všechny segmenty zákazníků.

#### **4.3.8 Partnerství**

Spolupráce HM Příbram s ostatními subjekty vzniká ze dvou důvodů:

- vytvoření nového produktu hornického muzea či produktu jiné organizace s podobným zaměřením,
- publikační činnosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že příbramské hornické muzeum působí jako příspěvková organizace, nalezneme úzký vztah mezi partnery a organizacemi, které pro muzeum představují zdroje financování (viz. kapitola 4.5.1 Analýza zainteresovaných osob). Důležitým subjektem, který se podílí na činnosti muzea a poskytuje hornickému muzeu finanční prostředky je jeho zřizovatel Středočeský kraj. Mimo jiné se HM Příbram stalo členem Asociace cestovních kanceláří ČR a Středoevropské unie technických muzeí.

Při realizaci různých odborných publikací dochází ke spojení činností příbramského muzea s jinými muzei a redakcemi. Každoročně se HM Příbram podílí s Deutsches Bergbau-Museum Bochum (SRN) na vydání zvláštního čísla odborného časopisu Der Anschnitt obsahujícího Internationale Bibliographie Aufsatzliteratur zur Montangeschichte (Bibliografie příspěvků z oblasti montánní historie v rámci celého světa) a také se muzeum každý rok účastní publikace Středočeského vlastivědného sborníku vydávaného Středočeským muzeem v Roztokách u Prahy. V roce 2013 byla publikována též kniha s názvem „Historie Příbrami“, která vznikla společnou prací HM Příbram, Státního okresního archivu Příbram, Českého svazu bojovníků za svobodu a Lidových novin, a kniha „Uranové minerály ČR“ na níž pracovali příbramské hornické muzeum, DIAMO, s. p., Uranium Mining Future CZ, o. s. a Česká geologická služba Praha.

Za poslední tři roky Hornické muzeum Příbram spolupracovalo také s: Národním muzeem Praha, ostatními muzei Středočeského kraje (Muzeum Podblanicka Vlašim, Muzeum Českého krasu Beroun atd.), Mendelovou univerzitou Brno, vzdělávacími



institucemi v rámci projektu „Školní rok v Hornickém muzeu“, Městským úřadem Příbram, Újezdním úřadem Vojenského újezdu Brdy, Agenturou ochrany přírody a krajiny ČR, Ministerstvem životního prostředí ČR, Ministerstvem kultury ČR, EU atd. Mimo jiné se na činnosti HM Příbram podílí i zahraniční univerzity (technické univerzity ve Freibergu, Mnichově a Clausthalu v SRN a v Košicích ze Slovenské republiky).

**Tabulka 6: Areály HM Příbram**

Místo, Produkt		Cílové skupiny	Vstupné	Návštěvnost		
HM Březové hory	aréál Ševčínský důl	dospělí	40 Kč	26 645	Celkem	67 977
		děti, studenti	20 Kč			
		senioři	20 Kč			
	aréál Důl Anna	dospělí	40 Kč	32 612		
		děti, studenti	20 Kč			
		senioři	20 Kč			
	aréál Důl Vojtěch	dospělí	40 Kč	8 720		
		děti, studenti	20 Kč			
		senioři	20 Kč			
Památník Vojna	Prohlídkový areál A	dospělí	40 Kč	Celkem	19 598	
		děti, studenti	20 Kč			
		senioři	20 Kč			
	Prohlídkový areál B	dospělí	40 Kč			
		děti, studenti	20 Kč			
		senioři	20 Kč			
	Prohlídkový areál C	dospělí	20 Kč			
		děti, studenti	10 Kč			
		senioři	10 Kč			
	A + B + C	dospělí	60 Kč			
		děti, studenti	30 Kč			
		senioři	30 Kč			
Skanzen Vysoký Chlumec	Prohlídkový areál A	dospělí	40 Kč	Celkem	10 497	
		děti, studenti	20 Kč			
		senioři	20 Kč			
	Prohlídkový areál B	dospělí	40 Kč			
		děti, studenti	20 Kč			
		senioři	20 Kč			
	Prohlídkový areál C	dospělí	40 Kč			
		děti, studenti	20 Kč			
		senioři	20 Kč			
	A + B	dospělí	60 Kč			
		děti, studenti	30 Kč			
		senioři	30 Kč			
Muzeum Špýchar Prostřední Lhota	dospělí	40 Kč	4 717			
	děti, studenti	20 Kč				
	senioři	20 Kč				
Muzeum Zlata Nový Knín	dospělí	20 Kč	2 858			
	děti, studenti	10 Kč				
	senioři	10 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 7: Samostatné expozice HM Příbram**

Produkt	Místo	Cena		Cílové skupiny	Návštěvnost
Jízda hornickým vláčkem	Ševčínský důl	dospělí	10 Kč	děti	*
	Důl Vojtěch	děti, studenti	5 Kč		
		senioři	5 Kč		
Vodní kolo Drkolnov	Ševčínský důl	dospělí	20 Kč	dospělí	*
		děti, studenti	10 Kč	děti, studenti	
		senioři	10 Kč	senioři	
Sběr mineralogických vzorků	Ševčínský důl	dospělí	20 Kč	studenti	*
		děti, studenti	10 Kč		
		senioři	10 Kč		
Jízda důlním vláčkem Prokopskou štolou	Důl Anna	dospělí	20 Kč	děti	*
		děti, studenti	10 Kč		
		senioři	10 Kč		
Wasserlauf, vodní patro	Důl Anna	dospělí	20 Kč	dospělí	*
		děti, studenti	10 Kč	studenti	
		senioři	10 Kč	senioři	
Komora vodního kola	Důl Anna	dospělí	20 Kč	děti	*
		děti, studenti	10 Kč		
		senioři	10 Kč		
Vodní štola	Důl Anna	dospělí	20 Kč	dospělí	*
		děti, studenti	10 Kč	studenti	
		senioři	10 Kč	senioři	
Hornická kovárna	Důl Vojtěch	dospělí	20 Kč	dospělí	*
		děti, studenti	10 Kč	děti, studenti	
		senioři	10 Kč	Senioři	
Jízda hornickým vláčkem	Památník Vojna	dospělí	10 Kč	dospělí	*
		děti, studenti	5 Kč	děti, studenti	
		senioři	5 Kč	senioři	
Ostatní výstavy	areál Březové Hory	dospělí	10 Kč	dospělí	2 510
		děti, studenti	5 Kč	děti, studenti	
		senioři	5 Kč	senioři	

\* HM Příbram danou návštěvnost neeviduje

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 8: Pořádané akce a expozice HM Příbram**

	<b>Produkt</b>	<b>Místo</b>	<b>Vstupné</b>	<b>Cílové skupiny</b>	<b>Návštěvnost</b>
Akce	Festival muzejních nocí	Památník Vojna	5 Kč	dospělí děti, studenti senioři	800
	Den památky obětí komunismu	Památník Vojna	zdarma	dospělí senioři	40
	Den evropského dědictví	všechny areály	5 Kč	dospělí děti, studenti senioři	60
	Prokopská pouť	Ševčínský důl	1 Kč	dospělí děti, studenti senioři	4 300
	Staré hornické písně	Důl Vojtěch	zdarma	dospělí senioři	80
	Pěvecké tradice horníků	Důl Vojtěch	20 Kč	dospělí senioři	100
	Slivice	Mimo areály	zdarma	dospělí děti, studenti senioři	5 300
	Šikulové	Skanzen Vysoký Chlumec	zdarma	děti	300
	Den řemesel	Skanzen Vysoký Chlumec	40 Kč 20 Kč 20 Kč	dospělí děti, studenti senioři	2 100
	Dětský den s permoníky	Důl Anna	40 Kč 20 Kč	děti	4 837
	Hornický masopust	Ševčínský důl	1 Kč	děti	800
	Hornický masopust	Skanzen Vysoký Chlumec	1 Kč	děti	200
	Velikonoce	areál Březové Hory - Hornický domek	20 Kč	děti	2 000

Produkt	Místo	Vstupné	Cílové skupiny	Návštěvnost
Měsíc věží a rozhleden	areál Březové Hory Památník Vojna	1 Kč	dospělí	100
Den Středočeského kraje	všechny areály	1 Kč	dospělí děti, studenti senioři	1 500
Vánoce a štědrovečerní šichta	Důl Anna Hornický domek	20 Kč	děti	3 400
Výstava Betlémů	Muzeum Špýchar Prostřední Lhota	zdarma	dospělí děti, studenti senioři	100
Výstava Betlémů	Mimo areály - Galerie Příbram	zdarma	dospělí děti, studenti senioři	2 800

■ nejnavštěvovanější expozice a akce

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

#### 4.4 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí Hornického muzea Příbram použiji známou PESTE a tuto analýzu navíc rozšířím o demografické a přírodní faktory. (Jakubíková, 2013, s. 100-101) Pro příspěvkovou organizaci hrají podstatnou roli především faktory demografické, sociální a kulturní, ekonomické, politické a legislativní (Stehlík, 1998, s. 79).

##### 4.4.1 Politicko-právní faktory

Pro cestovní ruch jsou politické podmínky v České republice velmi příznivé, jelikož se jedná o demokratickou republiku se stabilním politickým systémem, jejíž vláda se snaží udržovat vřelé, přátelské vztahy se svými sousedními i evropskými státy. Vzhledem ke skutečnosti, že k zákazníkům příbramského muzea patří i obyvatelé SRN, mezi další pozitiva mohu zařadit členství České republiky v EU.

Příspěvkové organizace jsou přímo ovlivnitelné politikou, jelikož jejich chod závisí na zřizovateli a čerpají ze státního rozpočtu. Vzhledem ke skutečnosti, že se každé čtyři roky mění zastupitelstvo kraje, je nezbytné sledovat postoj politických stran ke kultuře, veřejným službám a vzdělání.

Jak již jsem výše zmínila, HM Příbram vzniklo na základě zákona č. 290/2002 Sb. Tento předpis je: „Zákon o přechodu některých dalších věcí, práv a závazků České republiky na kraje a obce, občanská sdružení působící v oblasti tělovýchovy a sportu a o souvisejících změnách a o změně zákona č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky, ve znění zákona č. 10/2001 Sb., a zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů.“ (Zákon pro lidi, c2010)

Dále muzeum plní svou základní funkci ve smyslu zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy, a zákona 483/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 122/2000 Sb. Tyto zákony udávají HM Příbram například povinnost zasílat Ministerstvu kultury ČR v pravidelně daných intervalech formulář „Žádosti o provedení změn v centrální evidenci sbírek (CES)“ a kopii Krajskému úřadu Středočeského kraje.

Mimo jiné k dalším předpisům, které se týkají provozování kulturních služeb a aktivit fyzickými a právníckými osobami ve veřejném i soukromém sektor, patří:

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 338/1992 Sb., o daních z nemovitosti,
- zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon,
- zákon č. 89/2012, občanský zákoník aj.

#### 4.4.2 Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů má největší vliv na cestovní ruch HDP, míra inflace, měnový kurz a nezaměstnanost. Následující tabulky ukazují navíc i jiné ukazatele týkající se HM Příbram či cestovního ruchu.

**Tabulka 9: Ekonomické ukazatele ČR (ze dne 4. 4. 2013)**

Hrubý domácí produkt (%)	1,2
Míra inflace (%)	1,1
CZK/EUR	27,43
Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu (%)	8,6

*Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ a ČNB, 2014*

**Tabulka 10: Ekonomické ukazatele Středočeského kraje**

Podíl nezaměstnanosti (%)	7, 27
Přijaté dotace za rok - 2012 (v mil. Kč)	17 187
Míra ekonomické aktivity za rok - 2012 (%)	60, 4
Obecná míra nezaměstnanosti za rok - 2012 (%)	4, 6
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance za rok - 2012 (v Kč)	26 097

*Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014*

**Tabulka 11: Ekonomické ukazatele okresu Příbram za rok - 2012**

Počet příjemců státní podpory v oboru Věda a Výzkum	10
Počet zaměstnanců v oboru Věda a Výzkum	297
Počet nezaměstnaných osob (%)	8,04
Míra registrované nezaměstnanosti (%)	10,30
Registrované subjekty	30 276
Počet příspěvkových organizací v okrese	825

*Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014*

#### **4.4.3 Sociálně - kulturní faktory**

Město Příbram v současnosti již není hornických městem, zůstává však stále poutním městem a místem s bohatými hornickými tradicemi. Díky bohaté minulosti se Příbram stala střediskem vědeckého bádání o dějinách uranového průmyslu a o historii třetího, protikomunistického odboje.

Každoročně se v Příbrami pořádá festival Antonína Dvořáka, který se narodil poblíž v obci Vysoká u Příbrami, také Václavská pouť a již zmíněná Prokopská pouť. Dlouholetou tradici má v Příbrami i příbramská Střední průmyslová škola, která při absolvování svých studentů připravuje tzv. skok přes kůži. Při tomto ceremoniálu se koná průvod městem, lišácký večer (seznamování studentů s členy hornického spolku) a svěcení tupláků (studenti přijati do cechů). Mimo jiné se v Příbrami nachází jedno divadlo, dvě galerie, jedno kino, dvě muzea, prostor pro cirkusy apod.

Na cestovní ruch města Příbram má negativní vliv nepochybně zvýšená kriminalita ve městě. V roce 2009 se Příbram objevila na desátém místě nejnebezpečnějších měst v České republice, v roce 2008 dle průzkumu ministerstva vnitra byla v žebříčku první. V současnosti se město tímto problémem aktivně zabývá a v ulicích posiluje hlídky.

**Tabulka 12: Počet škol v okrese Příbram**

Mateřské školy	66
Základní školy	59
Střední školy	17
Obory nástavbového studia	5
Vysoké odborné školy	4

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2014*

Region je blízko hlavního města Prahy i města Plzeň, tudíž obyvatelé nemají daleko do práce. Mimo jiné okres je vzhledem na vhodný velké množství vzdělávacích zařízení, čisté ekologické prostředí, dostatek hřišť a vyžití pro děti aj. vhodný pro rodiny s dětmi.

#### **4.4.4 Technologické faktory**

Pro subjekty působící v oblasti cestovního ruchu je nezbytné sledovat technologický vývoj, trendy, rychlost těchto změn a výzkum (Jakubíková, 2009, s. 126). Musíme mít na paměti, že čím mladší generace, tím větší mají přizpůsobivost k novým technologiím. K trendům cestovního ruchu můžeme zařadit: online rezervace, virtuální prohlídky, vzdělávací hry, audio průvodce, využívání tabletů, promítání vzdělávacích videí v 3D aj.

Hornické muzeum Příbram používá rezervační systém, který obsluhují proškolení zaměstnanci. Do tzv. registračního kalendáře mají přístup pouze v areálech na Březových Horách a v Památníku Vojna, v ostatních pobočkách se rezervace vedou písemnou formou. Na internetových stránkách zákazníci nemají možnost shlédnout volné termíny či si rezervovat prohlídku předem.

#### **4.4.5 Ekologické faktory**

Kvalita ovzduší v Příbrami se měří pomocí stanice AIM (automatizovaného imisního monitoringu), která je umístěna v lokalitě Ryneček – v místě se zvýšenou dopravní zátěží. Dle Českého hydrometeorologického ústavu je kvalita ovzduší hodnocena číslem 3, tudíž jako uspokojivá a bez žádných omezení. Na této skutečnosti má velký podíl hutnický závod Kovohutě Příbram, který za posledních třicet let používal špičkové technologie šetrné k životnímu prostředí.



Na internetových stránkách města se též dozvíme, jakým způsobem se zastupitelstvo stará o 14 parků, které se v Příbrami nacházejí, a čistotu města Příbram (například v roce 2014 město darovalo technickým službám nový zametací stroj).

#### 4.4.6 Demografické faktory

Do demografických faktorů jsem zařadila skutečnosti o obyvatelstvu okresu Příbram, které jsou důležité pro definování cílových skupin příbramského muzea.

**Tabulka 13: Složení obyvatelstva okresu Příbram z roku 2012**

Počet obyvatel	113 905
Obyvatelé ve věku 0 – 14 let	16 640
Obyvatelé ve věku 15 – 64 let	78 280
Obyvatelé ve věku 65+ let	18 985
Průměrný věk	41,5
Cizinci	2 730
- Vietnamci	313
- Slováci	575
- Ukrajinci	819
- Rusové	188
- Poláci	47

*Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014*

V okrese Příbram, jak můžeme vyčíst z předchozí tabulky, žije převážně střední generace. Tato skutečnost vyplývá z množství pracovních míst v okrese, vysokých škol a polohy okresu Příbram (blízkost Prahy).

**Tabulka 14: Pohyb obyvatelstva v okrese Příbram v roce 2012**

Migrační saldo	363
Počet přistěhovalých	1 563
Počet vystěhovalých	1 202

*Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014*

Z Tab. 14 lze vyvodit, že okres v roce 2012 přivítal více nových občanů. Důvodem může být čisté ekologické prostředí okresu, vzdálenost od hlavního města a dostatek vzdělávacích zařízení.

#### 4.4.7 Přírodní faktory

Oblast Příbramska spadá do provincie Česká vysočina a nachází se v podhůří hřbetů Brdské vrchoviny. Velkou část oblasti pokrývají lesy, což je důvod, proč Příbram nemá problémy se znečištěným ovzduším. Městem protéká říčka Litavka a Příbramský potok, který se prolévá i několika rybníky, jenž se v Příbrami nachází, a pramení zde Kocába. Ačkoliv se v blízkosti města nevyskytují žádná chráněná území přírody, dle ČSÚ je v okrese Příbram celkem dvacet chráněných území, jedna národní přírodní rezervace, dvanáct přírodních památek a sedm přírodních rezervací.

Z meteorologické stanice Příbram se kromě výše zmíněných informací o městě také dozvíme následující:

- průměrná roční teplota je 7,3 °C,
- období s průměrnými teplotami nad 10 °C činí 149 dnů,
- délka zimního období (s průměrnými teplotami pod 0 °C) činí 83 dnů,
- průměrný roční úhrn srážek je 623 mm,
- průměrný počet srážkových dnů činí 15,1 dne
- počet dnů s mlhou je 46,
- počet dnů se sněžením je 44,
- počet dnů se sněhovou pokrývkou je 58,
- průměrná relativní vlhkost vzduchu je 79 %.

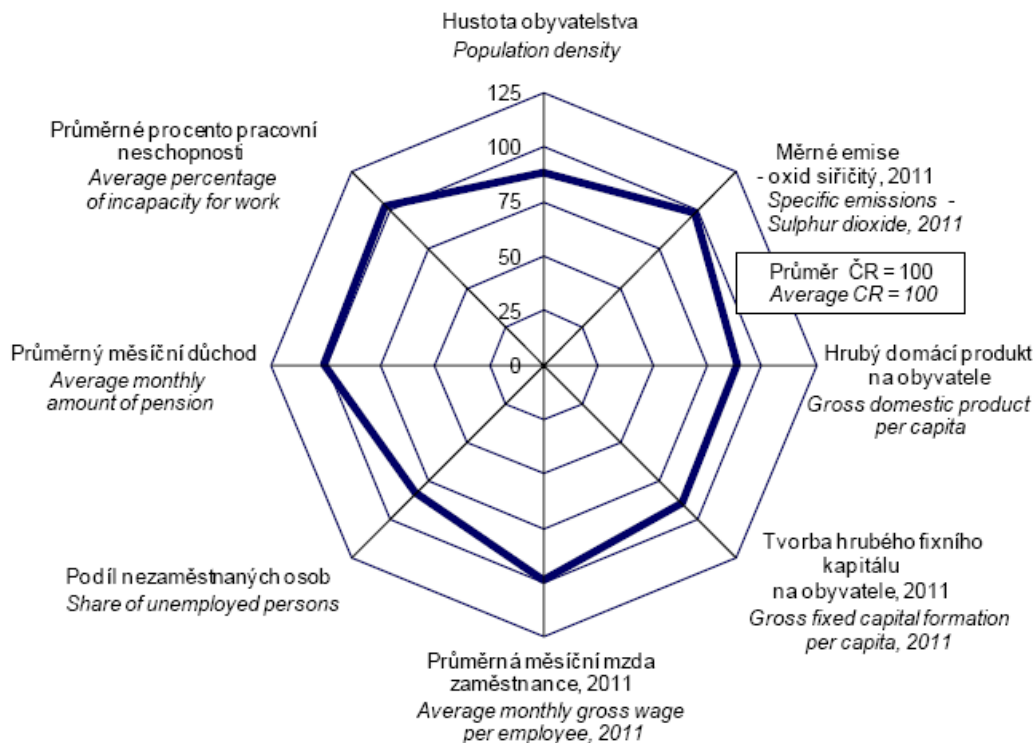
#### 4.4.8 Shrnutí

Následující graf (obr. 10) zobrazuje přednosti a nedostatky Středočeského kraje vzhledem k celé České republice. Z porovnání Středočeského kraje s Českou republikou lze vyvodit následující (ČSÚ, 2014):

- hustota obyvatel Středočeského kraje v roce 2012 byla oproti hustotě zalidnění České republiky nižší,
- oxid siřičitý v ovzduší Středočeského kraje v roce 2012 byl skoro srovnatelný se znečištěním ovzduší celé ČR,

- hrubý domácí produkt na obyvatele Středočeského kraje v roce 2012 představoval 89 % z celorepublikového hrubého domácího produktu na obyvatele,
- tvorba hrubého fixního kapitálu Středočeského kraje je též nižší v porovnání s ČR (zahrnuje pouze 9% tohoto ukazatele v ČR),
- průměrná mzda naměřená ve Středočeském kraji v roce 2012 dosahovala 26 097 Kč, což je o pouhých 36 Kč méně, než bylo zjištěno v ČR,
- průměrný podíl nezaměstnaných ve Středočeském kraji v roce 2012 činil 5,69 %, Česká republika dosáhla 6,76 %,
- v roce 2012 byl oproti celé ČR větší průměrný měsíční důchod ve Středočeském kraji,
- za rok 2012 činilo průměrné procento pracovní neschopnosti ve Středočeském kraji 3,544 %, zatímco v ČR republika tento ukazatel dosahoval nižších hodnot (3,452%).

**Obrázek 10: Porovnání ukazatelů ve Středočeském kraji v roce 2012 s celorepublikovým průměrem**



Zdroj: Český statistický úřad [online]. c2008, [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>

## **4.5 Analýza mikroprostředí**

Úspěch Hornického muzea Příbram závisí na činitelích mikroprostředí, mezi které řadíme zainteresované skupiny, konkurenci, zákazníky a veřejnost (Kotler, 2007, s. 130).

### **4.5.1 Analýza zainteresovaných skupin**

Mezi zainteresované skupiny zařazujeme ekonomické subjekty, které jsou pro fungování podniku nepostradatelné, jako například věřitele, vlastníky, dodavatele aj. (Podnikátor, 2012). Pro fungování příspěvkové organizace mezi důležité subjekty patří především ty, které představují finanční zdroje.

Kromě zřizovatele Středočeského kraje, jenž poskytuje převážnou část finančních prostředků, jsou expozice spolufinancovány Evropskou unií z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, granty Ministerstva kultury ČR (v rámci Integrovaného systému ochrany movitého kulturního dědictví a Programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity) a Ministerstva školství ČR. Mezi zahraniční investory patří Dispositionsfonds der Euregios, který financuje projekty hornického muzea pořádané v SRN. Každoročně HM Příbram získává finanční prostředky také od s. p. DIAMO (jemuž muzeum vděčí i za zpřístupnění důlního podzemí) a Grantové agentury ČR.

### **4.5.2 Analýza konkurence**

V České republice se vyskytuje celkem 452 muzeí v provozu, z toho se 43 muzeí nachází ve Středočeském kraji. Jak již bylo v kapitole 4.3.8. Partnerství zmíněno, HM Příbram spolupracuje s mnoha muzei ve Středočeském kraji, avšak i tyto muzea můžeme zařadit do konkurence.

Dle ekonomky a zástupkyně ředitele Hornického muzea Příbram konkurenční muzeum ve Středočeském kraji představuje Muzeum českého stříbra v Kutné Hoře. Návštěvníci mohou v rámci kutnohorského muzea navštívit Hrádek (expozice stříbra), Kamenný dům a Tylův dům a každá z těchto částí je rozdělena do několika dalších prohlídkových okruhů. Mimo jiné se Muzeum českého stříbra v Kutné Hoře zabývá obdobně jako HM Příbram i vědeckou činností a vydává též publikace týkající se hornictví, historie stříbra či Josefa Kajetána Tyla. Vstupné je ve srovnání s HM Příbram dražší, ale oproti příbramskému muzeu internetové stránky ČMS poskytují zákazníkům informace

o maximální velikosti skupiny, která smí prohlídku absolvovat, dále o možnosti využít vstupenek jako slevových kupónů a o informačním centru, které se v muzeu nachází. Jejich internetové stránky také umožňují nahlédnout do kompletního katalogu výstavních předmětů a poskytují větší množství interních informací. K nevýhodám kutnohorského muzea dle mého názoru patří skutečnost, že muzeum neumožňuje virtuální prohlídku, pořádá méně tradičních akcí než HM Příbram a jejich internetové stránky jsou méně přehledné a přeplněné informacemi.

V celorepublikovém měřítku nalézá Hornické muzeum Příbram největšího konkurenta v Hornickém muzeu OKD v Ostravě. Toto muzeum nabízí k prohlídce celkem čtyři expozice. Oproti předchozímu konkurenčnímu muzeu nabízí ve svém areálu i prostory k pronájmu (svatby aj.), sportovní aktivity, možnost občerstvení v místní restauraci a možnost ubytování.

Vzhledem ke skutečnosti, že muzeum představuje volnočasovou aktivitu, musíme do konkurence zařadit i objekty, které též zaplňují volný čas lidí. Ve Středních Čechách se nalézá velké množství kulturních památek (památky UNESCO), lázní, aquaparků a bazénů, objektů se sportovním využitím (golf, jezdectví, cykloturistika aj.) a s netradičními zážitky (TEP faktor, vyhlídkové lety, jízdy na tankodromu apod.). Největším konkurentem je především hlavní město Praha, která zahrnuje řadu kulturních, netradičních i sportovních zážitků.

#### **4.5.3 Analýza zákazníků**

Již od roku 2007 navštívilo Hornického muzeum více než sto tisíc návštěvníků, z toho více jak třetinu tvořily děti, které přišly buď společně s rodinami anebo v rámci školního výletu. Aby si muzeum udrželo tuto cílovou skupinu, každoročně vytváří nové akce a projekty, do které by se mohly rodiny i děti zapojit. Odborné přednášky a publikace jsou určeny pro další cílové skupiny, což jsou především dospělí a senioři.

Kromě tuzemských návštěvníků přijíždějí do příbramského muzea i zahraniční turisté z Německa, Slovenska a Polska. Nejužší vztahy má Hornické muzeum Příbram s německými návštěvníky, jelikož spolupracuje s místními univerzitami a muzei.

#### **4.5.4 Analýza veřejnosti**

Mezi veřejnost v marketingovém prostředí patří finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy (ekologické skupiny aj.), místní komunita a občané, širší

veřejnost a zaměstnanci (Kotler, 2007, s. 134). Do finančních institucí spadají organizace, které poskytují zdroje financování Hornického muzeu Příbram a které jsou podrobněji popsány v kapitole 4.5.1. Analýza zainteresovaných osob. I ostatní instituce, jež spadají do této analýzy, byly podrobněji rozebrány v předchozích kapitolách.

Co se týče postavení veřejnosti k muzeu lze vyvodit, že při rozhodování zda navštívit muzeum či se věnovat jiné volnočasové aktivitě, zvítězí spíše ta druhá možnost. Místní obyvatelé využívají pořádaných akcí, expozice přilákávají více zákazníky ze vzdálenějších oblastí (NSR, Praha, Plzeňský a Jihočeský kraj). Nejčastěji muzeum navštěvují senioři anebo děti, avšak ti se stávají zákazníky muzea převážně prostřednictvím škol nebo je zaujme pořádaná akce (Den s permoníky, Šikulové apod.). Mimo jiné muzeum neumožňuje svým zákazníkům zveřejňovat recenze, které by mohly ostatní potencionální zákazníky přilákat. O jednotlivé expozice či přednášky budou mít zájem hlavně odborníci.

#### 4.6 SWOT analýza

V této části bakalářské práci provedu analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a uvedu i výhody a nevýhody z pohledu vedení muzea.

**Tabulka 15: SWOT analýza**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměření na nejmladší generace</li> <li>• kontakty v zahraničí</li> <li>• spolupráce s jinými organizacemi</li> <li>• pořádané akce</li> <li>• využívání velkého množství komunikačních prostředků</li> <li>• srozumitelné a přehledné internetové stránky</li> <li>• zaměstnávání brigádníků</li> <li>• účast na veletrzích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost na jednom zdroji financování (Středočeský kraj)</li> <li>• produkty bez logického uspořádání</li> <li>• nevyužívání nových technologií</li> <li>• nezveřejňování recenzí</li> <li>• neevidování návštěvnosti jednotlivě nabízených expozic</li> <li>• zvýšený targeting na školy a skupiny badatelů</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj eventů v destinaci</li> <li>• propojení s jinými subjekty</li> <li>• politický tlak na zachování kulturního dědictví</li> <li>• zlepšování životního prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• image destinace</li> <li>• vysoká konkurence</li> <li>• vysoká kriminalita v destinaci</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Hornické muzeum Příbram v roce 2012 se zhodnotila následovně:

**Tabulka 16: Silné a slabé stránky dle HM Příbram**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Kvalita a unikátnost sbírek Solidní zabezpečí, údržba a evidence sbírek Autentičnost trvalých průvodců (bývalí havíři) Zahraniční styky	Rozdílná kvalita sezónních průvodců Časově limitované možnosti škol Úsporná opatření škol

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Strategického plánu HM Příbram, 2012, veřejný dokument*

#### **4.7 Návrhy na zlepšení**

Vzhledem k poslání Hornického muzea Příbram, jenž spočívá v poskytování veřejných služeb a vzdělávání obyvatelstva, bych navrhovala zaměřit se na zlepšení image a nabídky muzea tak, aby přilákalo více zákazníků a zároveň aby neztratilo svoji vzdělávací funkci. Konkrétně by se jednalo o následující změny:

- **Využití nových technologií**

Jak již bylo výše uvedeno, hornické muzeum využívá možnosti virtuálních prohlídek na webové stránce muzea a rezervačního systému, který je používán pouze ve skanzenu na Březových Horách a v Památníku Vojna. Navrhovala bych umožnit potenciálním zákazníkům rezervovat prohlídky jednotlivých expozic na webových stránkách, především jednalo by se o větší skupiny zákazníků. Na internetových stránkách by byly zveřejněny volné termíny, maximální velikost skupiny a v jakých jazycích je prohlídka dostupná. Zákazníci by při rezervaci uváděli, zda požadují průvodce či nikoli, o jakou skupinu návštěvníků se jedná (školy, zájezdy), jaké expozice chtějí zhlédnout a samozřejmě den a přibližný čas příjezdu.

Mimo jiné by bylo vhodné v HM Příbram aplikovat i jiné nové technologie. Například audio průvodce, které nalezneme již ve spoustě jiných památek v České republice i ve světě. Pokud by hornické muzeum obdrželo dostatečné množství finančních prostředků, bylo by možné využít při prohlídkách i tablety či menší televizory. Tyto prostředky by například během jízdy důlním vláčkem upozorňovaly na jednotlivé expozice a podávaly podrobnější informace o historii a událostech v dané expozici. Oblíbenost muzea by v očích nejmladší generace vzrostla též, pokud by Hornické muzeum Příbram vytvořilo

prostřednictvím technologií i hru, která by dětské návštěvníky pobavila a zároveň poučila (např. možnost prostřednictvím tabletu ovládat určitý stroj).

- **Zveřejňování recenzí zákazníků muzea**

Potenciální zákazníci se dají získat nejen prostřednictvím médií, ale i díky skvělým doporučením ostatních, tudíž bych doporučila Hornickému muzeu Příbram vymezit na jejich internetových stránkách prostor pro recenze návštěvníků, případně odkazovat na jiné stránky, kde lze dané recenze nalézt. Průvodci by se měli po ukončené prohlídce ptát zákazníků na jejich spokojenost s prohlídkou a následně jim doporučit či požádat je o vyjádření názoru na daných stránkách. Další možností, jak využít recenzí k přilákání nových zákazníků, je vytvoření digitální knihy návštěv a její zveřejnění na stránkách příbramského muzea. Mimo jiné by si HM Příbram také mohli založit profil na sociální síti Facebook, kde by též zákazníci mohli zveřejňovat své zážitky (i v podobě fotografií) a ptát se na případné dotazy.

- **Evidování návštěvnosti u všech nabízených produktů**

Ačkoliv HM Příbram nabízí prohlídky jednotlivých expozic jako Vodní kolo Drkolnov, jízdu důlním vláčkem apod., neeviduje jejich návštěvnost. Vzhledem k rozsáhlé nabídce příbramského muzea bych doporučovala u všech jejich produktů zaznamenávat počet návštěvníků a to z toho důvodu, že prostřednictvím těchto údajů snadněji zjistí, zda daný produkt je pro muzeum i pro společnost přínosný či nikoli.

- **Zjednodušení ceníku muzea**

Jak již bylo v bakalářské práci zmíněno, hornické muzeum nabízí možnost navštívit všechny prohlídkové trasy areálu na Březových Horách a v Památníku Vojna, avšak vzhledem na časovou náročnost jednotlivých prohlídek předpokládám, že organizace daných balíčků je značně komplikovaná. Navrhovala bych tyto balíčky nenabízet a vytvořit speciální roční či týdenní vstupné pro jednotlivé cílové skupiny. Tento typ vstupného by zahrnoval určitý počet prohlídek, které by mohl zákazník absolvovat v jakémkoli areálu HM Příbram, a zároveň by návštěvník ušetřil, jelikož by cena těchto permanentek byla levnější než cena stejného počtu vstupenek zakoupených jednotlivě. Zákazník nemusí do konce platnosti permanentky navštívit určený počet prohlídek, závisí pouze na jeho volném času. Dle mého názoru by tyto permanentky využívali jak zákazníci z Příbrami a okolí, tak rovněž i vzdálenější zákazníci. Týdenních vstupenek



by využívali turisté, kteří se ve městě ubytují, a celoroční permanentky by mohli u ostatních návštěvníků zajistit, že se do HM Příbram v budoucnu vrátí a znovu využijí jeho služeb.

Také bych doporučila muzeu považovat o zvýšení ceny vstupenek, jelikož zavedené ceny jsou velice nízké (především v porovnání s vyšší vstupného u konkurence). Při přiměřeném navýšení ceny by příbramské muzeum nepřišlo o stávající zákazníky a zároveň by muzeum dosahovalo větších zisků.

**Tabulka 17: Návrh nového ceníku pro HM Příbram**

Kategorie	Jednorázové vstupné	Týdenní vstupné*	Roční vstupné**
Dospělí	70 Kč	150 Kč	350 Kč
Děti, studenti	40 Kč	100 Kč	250 Kč
senioři	40 Kč	100 Kč	250 Kč
Rodiny s dětmi***	120 Kč	250 Kč	550 Kč

\* zahrnuje 4 vstupenky, max. 1 denně

\*\* zahrnuje 12 vstupenek, max. 1 denně

\*\*\* platí pro 4 osoby

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Tento návrh úzce souvisí i s předchozími návrhy, jelikož při použití těchto permanentek (v podobě např. kartiček s čárovým kódem) by hornické muzeum začalo využívat nových technologií a zároveň by tyto nové technologie umožnily muzeu vést evidenci návštěvníků u všech expozic.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat marketingové aktivity Hornického muzea Příbram, zhodnotit jeho vliv na cestovní ruch v regionu Příbram a navrhnout případná doporučení, které zlepší postavení příbramského muzea na trhu.

Praktická část zahrnuje základní informace o Hornickém muzeu Příbram včetně jeho historie, následně jsem se zaměřila na nástroje marketingového mixu. V rámci těchto nástrojů byl přiblížen produkt muzea, který je značně rozsáhlý, jelikož se muzeum rozléhá celkem v pěti areálech a nezaměřuje se pouze na výstavy v těchto areálech, ale pořádá i vlastní akce, přednášky, spolupracuje na řadě projektů a programech. Z kapitoly týkající se cenové politiky lze vyvodit, že muzeum poskytuje návštěvníkům možnost koupit si vstupenku do všech areálů nebo do dvou z nich. Jelikož si hornické muzeum vede evidenci pouze na celkovou návštěvnost areálů či jednotlivých prohlídkových tras, nelze zhodnotit, zda dané balíčky zákazníci využívají. Konstatovala bych, že tyto balíčky v době sezóny značně komplikují organizaci pořádaných prohlídek. V této kapitole byly dále rozebrány komunikační prostředky muzea, distribuce, spolupráce muzea s dalšími subjekty, organizační struktura muzea, programy a balíčky. Dále byla v praktické části zahrnuta analýza marketingového prostředí muzea, které bylo rozděleno na mikroprostředí a makroprostředí. Při zkoumání makroprostředí jsem použila známou PESTE analýzu, která se především zaměřovala na Příbram a okolí. V analýze makroprostředí byla blíže rozebrána konkurence daného muzea a vyzdvíženy rozdíly mezi jednotlivými subjekty, cílové skupiny, postavení veřejnosti vůči působení muzea a finanční zdroje. Následně jsem dle zpracovaných údajů praktické části provedla SWOT analýzu a navrhla doporučená zlepšení pro Hornické muzeum Příbram, která by v budoucnosti mohlo muzeum uskutečnit pro navýšení návštěvnosti. Mezi klíčové návrhy bych zařadila změnu ceníku a využívání nových technologií.

Z bakalářské práce lze vyvodit, že Hornické muzeum Příbram v regionu představuje nedílnou součást historie Příbrami a v současnosti se řadí k nejnavštěvovanějším v regionu. Díky hornickému muzeu do Příbrami přijíždí velké množství turistů, jak tuzemských tak i zahraničních.

## Seznam použitých zkratk

<b>AIM</b>	Automatizovaný imisní monitoring
<b>CES</b>	Centrální evidence sbírek
<b>ČMS</b>	České muzeum stříbra
<b>ČNB</b>	Česká národní banka
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>HDP</b>	Hrubý domácí produkt
<b>HM Příbram</b>	Hornické muzeum Příbram
<b>NIPOS</b>	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
<b>OKD</b>	Ostravsko-karvinské doly
<b>PR</b>	Public relations
<b>SRN</b>	Spolková republika Německo

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Princip nehmotnosti .....	13
Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4C .....	17
Tabulka 3: Funkce ceny v tržní ekonomice .....	20
Tabulka 4: Cíle promotion a stádia nákupního procesu .....	23
Tabulka 5: Expozice v pobočkách HM Příbram.....	33
Tabulka 6: Areály HM Příbram .....	41
Tabulka 7: Samostatné expozice HM Příbram .....	42
Tabulka 8: Pořádané akce a expozice HM Příbram .....	43
Tabulka 9: Ekonomické ukazatele ČR (ze dne 4. 4. 2013) .....	45
Tabulka 10: Ekonomické ukazatele Středočeského kraje .....	46
Tabulka 11: Ekonomické ukazatele okresu Příbram za rok - 2012 .....	46
Tabulka 12: Počet škol v okrese Příbram .....	47
Tabulka 13: Složení obyvatelstva okresu Příbram z roku 2012 .....	48
Tabulka 14: Pohyb obyvatelstva v okrese Příbram v roce 2012.....	48
Tabulka 15: SWOT analýza.....	53
Tabulka 16: Silné a slabé stránky dle HM Příbram .....	54
Tabulka 17: Návrh nového ceníku pro HM Příbram.....	56

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus služby .....	10
Obrázek 2: Struktura služeb v cestovním ruchu .....	12
Obrázek 3: Typy marketingu v odvětvích služeb .....	15
Obrázek 4: Úrovně produktu .....	19
Obrázek 5: Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách .....	21
Obrázek 6: Model AIDA .....	24
Obrázek 7: Faktory prostředí ovlivňující konkurenční úsilí firmy .....	26
Obrázek 8: Prostředí firmy .....	27
Obrázek 9: SWOT analýza .....	28
Obrázek 10: Porovnání ukazatelů ve Středočeském kraji v roce 2012 s celorepublikovým průměrem .....	50

## Seznam použitých zdrojů

### Seznam použité literatury

**ČERTÍK, Miroslav a kol.** *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení*. 11. vyd. Praha: OFF, 2001. 350 s. ISBN 80-238-6275-8

*Ekonom*. Č. 48 (prosinec 2013). Praha: Economia, 2013. Vychází každý týden. ISSN 1210-0714

**FORET, Miroslav, FORETOVÁ, Věra.** *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001, 180 s., ISBN 80-247-0207-X

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 288 s., ISBN 978-80-247-3247-3

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8

**JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava.** *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0

**JOHNOVÁ, Radka.** *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 288 s., ISBN 978-80-247-2724-0

**KOTÍKOVÁ, Halina.** *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 206 s. ISBN 978-80-247-4603-6

**KOTLER, Philip a kol.** *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

**KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5

**KOTLER, Philip.** *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd., 2. dotisk. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4

**ORIEŠKA, Ján.** *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5

**PALATKOVÁ, Monika.** *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 341 s. Manažer. ISBN 80-247-1014-5

**PALÁTKOVÁ, Monika.** *Marketingový management destinací.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 208 s., ISBN 978-80-247-3749-2

**PETRŮ, Zdenka.** *Základy ekonomiky cestovního ruchu.* 1. vyd. Praha: Idea servis, 1999. 107 s. ISBN 80-85970-29-5

**PLCH, Milan, POHUNEK Jan.** *Kam za technickými památkami: Praha a střední Čechy.* 1. Vyd. Brno: CPress, 2012. 104 s. ISBN 978-80-264-0094-3

**RYGLOVÁ, Kateřina.** *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů.* 3., rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2009. 187 s. ISBN 978-80-7418-028-6

**STEHLÍK, Eduard a kol.** *Marketingové aplikace.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 213 s. ISBN 80-7079-346-5

**VAŠTÍKOVÁ, Miroslava.** *Marketing služeb-efektivně a moderně.* Praga: Grada Publishing, 2014. 232 s. ISBN 978-80-247-5037-8

**VÁVRA, Oldřich a kol.** *Praktické marketingové aplikace.* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 195 s. ISBN 978-80-245-1307-2

**VOJÍK, Vladimír.** *Podnikání v kultuře a umění: Arts management.* 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 183 s. ISBN 978-80-7357-402-4

*Všudybyl.* Č. 1 (leden 2014). Praha: Graspo CZ, a.s., 2014. Vychází devětkrát za rok.

**VYSTOUPIL, Jiří a kol.** *Základy cestovního ruchu.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 119 s., [20] s. příl. ISBN 80-210-4167-6.

**ZELENKA, Josef.** *Marketing cestovního ruchu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 240 s. ISBN 978-80-86723-95-2

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

**ADAPTIC s.r.o.** *Adaptic* [online]. c2005, [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/aida-model/>>

*Ahaonline* [online]. c2001, poslední revize 2. 9. 2009 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.ahaonline.cz/clanek/musite-vedet/38512/policejni-statistika-nejnebezpecnejsi-mesta-ceska.html>>

*Aktuálně* [online]. c2000, poslední revize 12. 9. 2008 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <<http://zpravy.aktualne.cz/domaci/pribram-je-mistem-zlocinu-nejklidnejsi-je-trinec/r~i:article:616332/>>

*Česká televize* [online]. c1996, poslední revize 4. 11. 2013 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/vase-zpravy/248943-pribramsky-skok-pres-kuzi/>>

*České muzeum stříbra v Kutné Hoře* [online]. c2014, [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.cms-kh.cz>>

*Český hydrometeorologický ústav* [online]. c2014, [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <[http://www.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/web\\_generator/actual\\_hour\\_data\\_CZ.html](http://www.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/web_generator/actual_hour_data_CZ.html)>

*Český statistický úřad* [online]. c2008, [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>

*Hornické muzeum Příbram* [online]. c2011, [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <<http://www.muzeum-pribram.cz/cz/novinky/>>

**KOPECKÁ, Helena.** *Marketingové noviny* [online]. c2001, [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_84/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_84/)>

*Kovohutě Příbram* [online]. c2014, [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://kovopb.cz/informace-o-spolecnosti/ekologie/>>

*Landek Park* [online]. c2009, [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.landekpark.cz>>

*MagnusWeb CZ* [online]. c2013, [cit. 2014-28-03]. Dostupné z: <<https://magnusweb.cekia.cz/udss/gui/>>

*ManagementMania* [online]. c2011, [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>>

*Město Příbram* [online]. c2014, [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <<http://www.pribram.eu>>



*Město Příbram* [online]. c2014, [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.pribram.eu>>

*Podnikátor* [online]. c2012, [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18164>>

*Zákon pro lidi* [online]. c2010, [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/>>

## **Ostatní zdroje**

**Hornické muzeum Příbram.** *HM Příbram – plán směřování.* Neveřejný dokument, 2011.

**Hornické muzeum Příbram.** *Strategický plán rozvoje na období 2012-2016.* Veřejný dokument, 2012.

**Hornické muzeum Příbram.** *Vývoj návštěvnosti za rok 2003-2013.* Neveřejný dokument, 2013.

**Hornické muzeum Příbram.** *Zpráva o činnosti Hornického muzea Příbram.* Veřejný dokument, 2013,

Rozhovor s Hanou Kabičkovou, ekonom a zástupce ředitele

## **Seznam Příloh**

Příloha A: Výkonnostní indikátory HM Příbram

Příloha B: Informace o prohlídkových areálech

Příloha C: Mapa horní skanzen Březové Hory

Příloha D: Plán Památníku Vojna

Příloha E: Logo Hornického muzea Příbram

Příloha F: Letáček Hornického muzea Příbram

Příloha G: Propagační materiál HM Příbram

Příloha H: Webová stránka Hornického muzea Příbram

Příloha I: Článek o Hornickém muzeu Příbram v publikaci Všudybyl

Příloha J: Průvodce HM Příbram vytvořený v rámci projektu Školní rok s muzeem

Příloha K: Vývoj návštěvnosti HM Příbram – jednotlivé okruhy a pobočky

Příloha L: Finanční plán HM Příbram

**Příloha A: Výkonnostní indikátory HM Příbram**

Ukazatel	r. 2008	r. 2009	r. 2010
Počet návštěvníků expozic a výstav (plací i neplací)*	116 859	115 496	120 339
Počet účastníků kulturních akcí	35 115	34 909	35 100
Přístupnost muzea (hodin týdně/ dnů v roce)	40/270	41/277	42/283
Počet expozic s bezbariérovým přístupem	11	11	11
Počet přírůstkových čísel získaných (zapsaných) předmětů	152	116	109
Počet restaurovaných (konzervovaných předmětů)	52	29	43
Počet zápůjček	14	7	9
Počet rekonstruovaných/upravených expozic	2	1	1
Počet přednášek, besed, výchovně-vzdělávacích akcí	82	84	86
Počet a finanční objem grantů v Kč	0	1/139 000	1/139 000
Zisk z prodeje vstupenek v Kč	1 416 413	1 335 997	1 412 492
Zisk z další komerční činnosti v Kč	684 227	679 708	689 299
Dotace na 1 návštěvníka v Kč	206	227	193
Provozní náklady na 1 návštěvníka v Kč	227	252	212
Počet návštěvníků na 1 pracovníka	2597	2567	2616

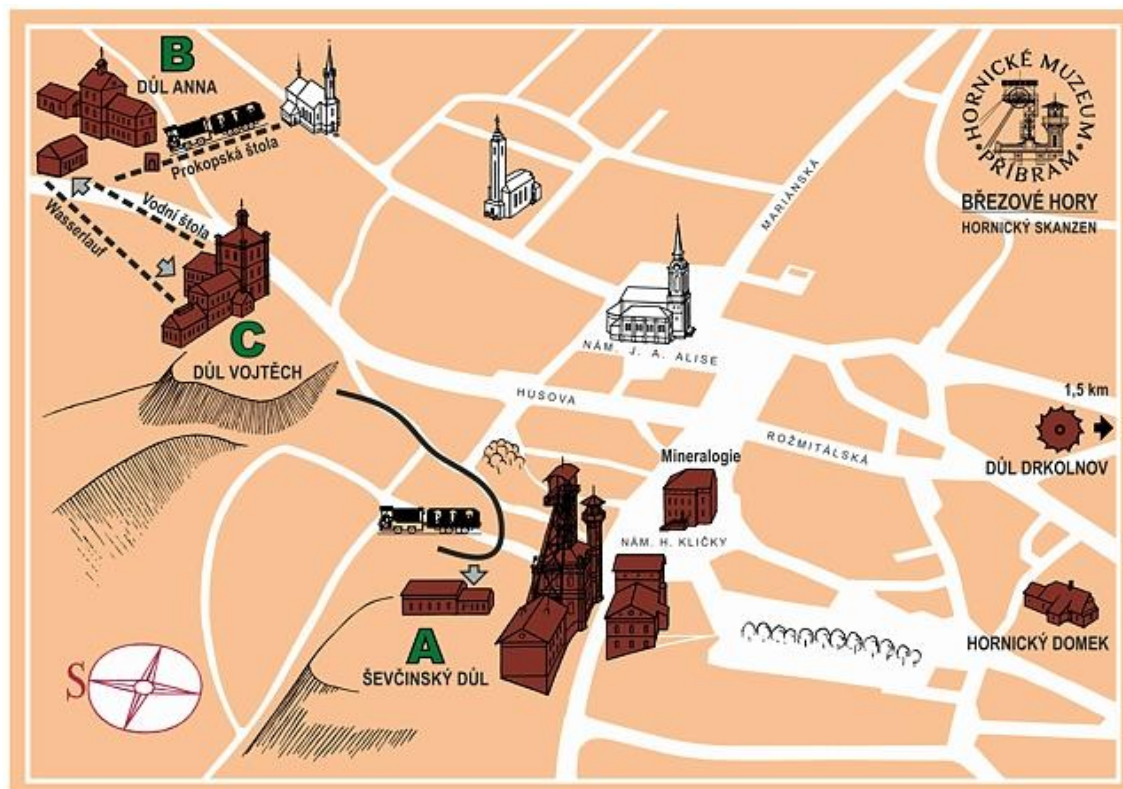
\* počet pouze placících návštěvníků v roce r. 2008 - 108 659, r. 2009 – 104 996, r. 2010 – 109 039.

*Zdroj: HM Příbram – plán směřování, neveřejný dokument, 2011*

## Příloha B: Informace o prohlídkových areálech

<h3>Prohlídkový areál ŠEVČINSKÝ DŮL</h3>	<h3>Prohlídkový areál ANENSKÝ DŮL</h3>	<h3>Prohlídkový areál VOJTĚŠSKÝ DŮL</h3>
<p><b>TRASA 1</b> (110 min.)</p> <p><b>1/1</b> Tradiční řemesla a průmysl na Příbramsku.  <b>1/2</b> Šachetní budova Ševčinského dolu.  <b>1/3</b> Z dějin příbramského hornictví.  <b>1/4</b> Strojovna Ševčinského dolu.  <b>1/5</b> Mineralogicko geologické sbírky.  <b>1/6</b> Hornická chalupa.</p> <p><b>ZAČÁTEK PROHLÍDEK:</b>            9:00 10:00 11:00 12:00 13:00 14:00 15:00 16:00*            *pouze duben–říjen</p> <p><b>TRASA 2</b> (15 min., max. počet osob 24)            Jízda hornickým vláčkem po povrchu mezi Ševčinským a Vojtěšským dolem.</p> <p><b>ODJEZDY:</b>            9:30 10:30 11:30 12:30 13:30 14:30 15:30 16:30*            *pouze duben–říjen; listopad–březen jen za vhodného počasí</p> <p><b>TRASA 3</b> (50 min., vzdálenost 1,5 km)            Podzemí dolu Drkolnov - vodní kolo a skluzavka</p> <p><b>ZAČÁTEK PROHLÍDEK:</b>            10:00* 12:00* 14:00*            *pouze duben–říjen</p> <p><b>TRASA 4</b> (individuální)            Sběr mineralogických vzorků na odvalu Ševčinského dolu.</p>	<p><b>TRASA 1</b> (55 min., max. počet osob 22)</p> <p><b>1/1</b> Jízda důlním vláčkem 260 m dlouhou Prokopskou stolou k nehlubší jámě revíru (1600 m).  <b>1/2</b> Strojovna - parní těžní stroj Breitfeld &amp; Daněk.  <b>1/3</b> Cáchovna - úpravnickví a hutnictví.</p> <p><b>ZAČÁTEK PROHLÍDEK:</b>            9:00 9:30* 10:00 10:30* 11:00 11:30* 12:00 12:30*            13:00 13:30* 14:00 14:30* 15:00 15:30* 16:00* 16:30**            *pouze duben–říjen **pouze jízda vláčkem</p> <p><b>TRASA 2</b> (45 min., 156 schodů, max. 22 osob)            Wasserlauf - vodní patro.            Fárání výtahem a 750 m dlouhá procházka podzemím.</p> <p><b>ZAČÁTEK PROHLÍDEK:</b>            9:00* 10:00* 11:00* 12:00* 13:00* 14:00* 15:00* 16:00*            *pouze duben–říjen</p> <p><b>TRASA 3</b> (30 min., 60 schodů, max. 10 osob)            Komora vodního kola.            Fárání výtahem a 100 m dlouhá procházka podzemím.</p> <p><b>ZAČÁTEK PROHLÍDEK:</b>            9:30* 10:30* 11:30* 12:30* 13:30* 14:30* 15:30* 16:30*            *pouze duben–říjen</p> <p><b>VSTUPNÉ</b>            - prohlídkové areály A, B, C jednotlivě - dospělí 40 Kč, děti, senioři a studenti 20 Kč, rodinné vstupné 100 Kč            - zviášť Jízda hornickým vláčkem od Ševčinského dolu - dospělí 10 Kč, děti, senioři a studenti 5 Kč            - zviášť Vodní kolo dolu Drkolnov - dospělí 20 Kč, děti, senioři a studenti 10 Kč            - zviášť Sběr mineralogických vzorků - dospělí 20 Kč, děti, senioři a studenti 10 Kč            - zviášť Jízda důlním vláčkem Prokopskou stolou dolu Anna - dospělí 20 Kč, děti, senioři a studenti 10 Kč            - zviášť Wasserlauf, vodní patro na dole Anna - dospělí 20 Kč, děti, senioři a studenti 10 Kč            - zviášť Komora vodního kola v podzemí dolu Anna - dospělí 20 Kč, děti, senioři a studenti 10 Kč            - zviášť Vodní štola Anna - dospělí 20 Kč, děti, senioři a studenti 10 Kč            - další jednotlivé expozice v prohlídkových areálech A, B, C - dospělí 10 Kč, děti, senioři a studenti 5 Kč</p>	<p><b>TRASA 1</b> (50 min.)</p> <p><b>1/1</b> Šachetní budova Vojtěšského dolu.            Světové prvenství v dosažení 1000 m svislé hloubky roku 1875.            Galerie výtvarných děl s hornickou tematikou malíře Karla Hojdena a sochaře Václava Šáry.</p> <p><b>1/2</b> Strojovna Vojtěšského dolu.            Parní těžní stroj Breitfeld &amp; Daněk z roku 1889.            Hornická kovárna.</p> <p><b>1/3</b> Cáchovna Vojtěšského dolu.            Výstavní sál - tematické výstavy.</p> <p><b>ZAČÁTEK PROHLÍDEK:</b>            9:00 10:00 11:00 12:00 13:00 14:00 15:00 16:00*            *pouze duben–říjen</p> <p><b>TRASA 2</b> (20 min.)            Vodní štola Anna z 18. století (330 m dlouhá).</p> <p><b>ZAČÁTEK PROHLÍDEK:</b>            9:00* 10:00* 11:00* 12:00* 13:00* 14:00* 15:00* 16:00*            *pouze duben–říjen</p>

### Příloha C: Mapa horní skanzen Březové Hory



Zdroj: Hornické muzeum Příbram [online]. c2011, [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <<http://www.muzeum-pribram.cz/cz/novinky/>>

# PLÁN TÁBORA VOJNA



**Příloha E: Logo Hornického muzea Příbram**



*Zdroj: Hornické muzeum Příbram [online]. c2011, [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <<http://www.muzeum-pribram.cz/cz/novinky/>>*

## Příloha F: Letáček Hornického muzea Příbram



**Hornické muzeum  
Příbram**





### Hornický skanzen Příbram – Březové Hory

- Prohlídkový areál „B“ – Důl Anna
- historie úpravnictví a hutnictví v bývalé cáchovně dolu Anna založeného roku 1789
- jízda důlním vláčkem 260 m dlouhou Prokopskou štolou k nehlubší šachtě březohorského revíru (1600 m), jámě Prokop z roku 1832
- strojovna dolu Anna s parním těžním strojem Breitfeld & Daněk z roku 1914
- fárání výtahem a prohlídka rozsáhlého podzemí ze 16.–19. století (Wasserlauf – vodní patro, chodba v délce 750 m spojující důl Anna s dolem Vojtěch
- historické komory vodních kol, dobývky a rudní komíny





Příloha G: Propagační materiál HM Příbram



**HORNICKÉ MUZEUM**  
**THE MINING MUSEUM**  
**PŘÍBRAM**

**Středočeský kraj**

**Největší hornické muzeum  
v České republice  
The biggest Mining Museum  
in the Czech Republic**

**[www.muzeum-pribram.cz](http://www.muzeum-pribram.cz)**

## Příloha H: Webová stránka Hornického muzea Příbram

The screenshot shows the website for Hornické muzeum Příbram. At the top, there are flags for the Czech Republic, UK, and Germany, and a red bar with the text 'Středočeský kraj'. A navigation menu includes 'Novinky', 'Akce', 'Muzeum', and 'Odkazy'. Below this is a banner with a photograph of a mine building and a circular logo for the museum. A horizontal bar below the banner lists five locations: 'HORNICKÝ SKANZEN BRÉZOVÉ HORY', 'PAMÁTNÍK VOJNA LEŠETICE', 'SKANZEN VYSOKÝ CHLUMEC', 'MUZEUM ŠPÝCHAR PROSTŘEDNÍ LHOTA', and 'MUZEUM ZLATA NOVÝ KNÍN'. The main content area is titled 'Novinky' and features a search bar. Three news items are listed:

- PROGRAM KULTURNÍCH AKČÍ V ROCE 2014** (31. 12. 2014)  
*Kompletní nabídka k zobrazení zde*
- Májový koncert** (29. 05. 2014)  
*Brézové Hory – důl Vojtěch*  
Vystoupení pěveckého sboru.
- Dny s permoniky aneb Kouzelné kladivo** (20. 05. 2014 - 30. 05. 2014)

Zdroj: Hornické muzeum Příbram [online]. c2011, [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <<http://www.muzeum-pribram.cz/cz/novinky/>>

**H**ornické muzeum Příbram v první dekádě prosince 2013 přivítalo stotisícového platíčního návštěvníka. Jeho ředitele Dr. Josefa Velfla jsem se při té příležitosti zeptal, jaký bude rok 2014.

Bude ve znamení stého výročí parního těžního stroje na dole Anna, vyrobeného firmou Breitfeld & Daněk (pozdější Kolben & Daněk). Je to úžasná technická kulturní památka chráněná státem! Je vízikou invence a umu českých inženýrů, techniků a dělníků, včetně těch, kteří pečovali o jeho obsluhu. Instalovali jej v předvečer první světové války. Březohorský stříbrorudní revír tehdy získal nadčasový unikát. Ačkoli v dvacátých a třicátých letech minulého století byl celý náš revír elektrifikován, v případě tohoto těžního stroje a jeho staršího soupeřníka na dole Vojtěch z roku 1888/9 nedošlo k výměně. Oba pracovaly až do úplného ukončení zdejší těžby roku 1978. A nebylo to proto, že by Československo nemělo finanční prostředky na moderní elektrické těžní stroje pro důl, který byl rozsahem těžby jedním z nejvýznamnějších na jeho území i v mezinárodním kontextu. Ostatně, do padesátých let minulého století byl i nehlubším dolem v Evropě, než byl překonán jinou naší příbramskou těžní jámou, ale v uranovém ložisku. Parní těžní stroj Breitfeld & Daněk k nám byl transportován po železnici v březnu 1914 z továrny z Prahy-Karlína. A jak dokumentují dobové fotografie, z příbramského nádraží ho pak na Březové Hory po částech dovezly zasněženou krajinou koňské potahy. Fantastické je, že po celou dobu pracoval bez závad. Úžasný je i z hlediska designu. Proto je vyhledáván nejen odborníky z oblasti báňské techniky, ale i filmaři, uměleckými

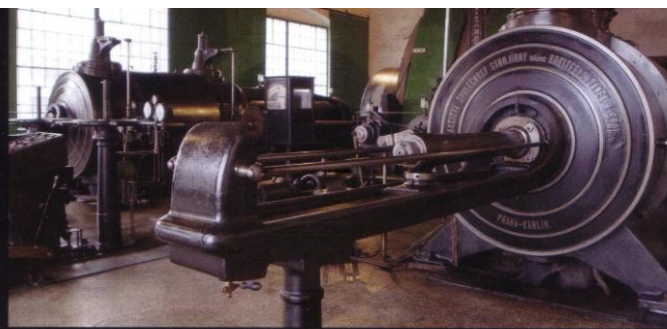


Dr. Josef Velfl

s hornickými tradicemi, která se uskuteční 6. července 2014.

**Stotisícovou hranici platíčních návštěvníků jste překonali už v roce 2007.**

Víc než třetinu z nich tvoří děti v rámci školních nebo rodinných výletů. Abychom jim vyšli ještě více vstříc, rozhodli jsme se, že kromě „Velikonoc v hornickém domku“, které jsou rok co rok po dva týdny dlouho dopředu beznadějně vyprodány, rozšíříme nabídku o podobnou akci ve Skanzenu Vysoký Chlumec, kde máme v malebném prostředí středního Povltaví patnáct zajímavých historických objektů. Další novinkou bude interaktivní „Dětský den s permonky“ v Hornickém skanzenu



## Hornické muzeum Příbram opět rekordní

HORNICKÝ SKANZEN BŘEZOVÉ HORY » MUZEUM OBĚTÍ KOMUNISMU A DĚJIN URANOVÉHO HORNICTVÍ PAMÁTNÍK VOJNA LEŠETICE » MUZEUM VESNICKÝCH STAVEB STŘEDNÍHO POVLTAVÍ VYSOKÝ CHLUMEC » MUZEUM ŽIVOTA VENKOVSKÉHO OBYVATELSTVA STŘEDNÍHO POVLTAVÍ ŠPÝCHAR PROSTŘEDNÍ LHOTA » MUZEUM TĚŽBY A ZPRACOVÁNÍ ZLATA NA NOVOKNÍNSKU A HISTORIE MĚSTA NOVÝ KNÍN

po skluzavce. Budou se učit rozpoznávat minerály a určovat jednotlivé historické pracovní nástroje - želízko, mlátek, ruční vrták. Dozvědí se, co byl flek atd. V podzemí se setkají s našimi lektory, kteří jim v rámci scénických ukázek předvedou, jak se na Příbramsku v dolech po řadu generací pracovalo. Chceme připomenout, že již od dob Přemyslovců, přes Lucemburky, Jagellonce, Habsburky až po Československou republiku, se báňské podnikání opíralo o úspěchy březohorského hornictví. V industriální epoše 19. století představovala místní těžba olova a stříbra takřka stoprocentní produkci těchto kovů v rámci celého státu. Ukazujeme,



na Příbramsku v dolech po řadu generací pracovalo. Chceme připomenout, že již od dob Přemyslovců, přes Lucemburky, Jagellonce, Habsburky až po Československou republiku, se báňské podnikání opíralo o úspěchy březohorského hornictví. V industriální epoše 19. století představovala místní těžba olova a stříbra takřka stoprocentní produkci těchto kovů v rámci celého státu. Ukazujeme,

na Příbramsku v dolech po řadu generací pracovalo. Chceme připomenout, že již od dob Přemyslovců, přes Lucemburky, Jagellonce, Habsburky až po Československou republiku, se báňské podnikání opíralo o úspěchy březohorského hornictví. V industriální epoše 19. století představovala místní těžba olova a stříbra takřka stoprocentní produkci těchto kovů v rámci celého státu. Ukazujeme,

na Příbramsku v dolech po řadu generací pracovalo. Chceme připomenout, že již od dob Přemyslovců, přes Lucemburky, Jagellonce, Habsburky až po Československou republiku, se báňské podnikání opíralo o úspěchy březohorského hornictví. V industriální epoše 19. století představovala místní těžba olova a stříbra takřka stoprocentní produkci těchto kovů v rámci celého státu. Ukazujeme,

### VE ZNAMENÍ STÉHO VÝROČÍ PARNÍHO TĚŽNÍHO STROJE NA DOLE ANNA VYROBENÉHO FIRMOU BREITFELD & DANĚK.

fotografy a dokonce též metalovými hudebníky. Ti se u něho fotí na přebaly svých CD a využívají ho při natáčení klipů. Stoletému výročí těžního stroje se budeme dozajista věnovat i v rámci Prokopské pouti, nejvýznamnější společenské a kulturní události roku na Příbramsku spatřené

na Březových Horách, při kterém se děti formou hry vžijí do rolí horníků v dávných dobách. Seznámí se s tím, jak vypadá ruda, jak se havíři oblékali, s čím v podzemí pracovali a jak se tam dopravovali. Mj. tam bude k dispozici replika úpadnice, po které budou děti sjíždět jako



# PRŮVODCE HORNICKOU ČÁSTÍ PŘÍBRAMI-BŘEZOVÝCH HOR



**2.**  
**základní**  
**škola**  
JOSEFA STREJCE  
PŘÍBRAM



**Příloha K: Vývoj návštěvnosti HM Příbram – jednotlivé okruhy a pobočky**

rok/areál	areál A počet/ roční podíl v %	areál B počet/ roční podíl v %	areál C počet/ roční podíl v %	MVS počet/ roční podíl v %	MKŠ počet/ roční podíl v %	MZNK počet/ roční podíl v %	Památník Vojna počet/ roční podíl v %	Výstavy počet/ roční podíl v %	Celkem/ meziroční nárůst
<b>2003</b>	19 888	20 387	0	2 302	0	1 238	500	3 783	<b>48 098</b>
	41,35	42,39	0,00	4,79	0,00	2,5 7	1,04	7,87	
<b>2004</b>	19 019	19 047	3 244	3 835	1 350	1 614	1 248	2 673	<b>52 030</b>
	36,55	36,61	6,23	7,37	2,59	3,1 0	2,40	5,14	<b>8,17%</b>
<b>2005</b>	23 998	20 070	7 689	4 736	2 151	2 000	5 250	2 588	<b>68 482</b>
	35,04	29,31	11,2 3	6,92	3,14	2,9 2	7,67	3,78	<b>31,62 %</b>
<b>2006</b>	25 452	25 903	7 541	6 984	2 913	2 644	9 827	2 780	<b>84 044</b>
	30,28	30,82	8,97	8,31	3,47	3,1 5	11,69	3,31	<b>22,72 %</b>
<b>2007</b>	34 204	31 100	8 572	6 839	3 040	2 887	13 941	2 850	<b>103 433</b>
	33,07	30,07	8,29	6,61	2,94	2,7 9	13,48	2,76	<b>23,07 %</b>
<b>2008</b>	32 030	31 066	6 968	7 564	2 865	2 862	22 621	2 683	<b>108 659</b>
	29,48	28,59	6,41	6,96	2,64	2,6 3	20,82	2,47	<b>5,05%</b>
<b>2009</b>	29 804	28 877	5 801	9 435	0	2 002	27 173	1 904	<b>104 996</b>
	28,39	27,50	5,52	8,99	0,00	1,9 1	25,88	1,81	<b>-3,37%</b>
<b>2010</b>	28 070	27 920	5 851	13 576	2 891	2 668	26 402	1 661	<b>109 039</b>
	25,74	25,61	5,37	12,4 5	2,65	2,4 5	24,21	1,52	<b>3,85%</b>
<b>2011</b>	27 609	34 029	9 255	14 909	3 779	3 212	26 391	1 875	<b>121 059</b>
	22,81	28,11	7,65	12,3 2	3,12	2,6 5	21,80	1,55	<b>11,02 %</b>
<b>2012</b>	25 746	33 885	9 446	12 202	3 179	2 726	22 854	2 289	<b>112 327</b>
	22,92	30,17	8,41	10,8 6	2,83	2,4 3	20,35	2,04	<b>-7,21%</b>
<b>2013</b>	26 645	32 612	8 720	10 497	4 717	2 858	19 598	2 510	<b>108 157</b>
	24,64	30,15	8,06	9,71	4,36	2,6 4	18,12	2,32	<b>-3,71%</b>

Zdroj: Vývoj návštěvnosti 2003 – 2013, neveřejný dokument, 2013

**Příloha L: Finanční plán HM Příbram**

<b>U k a z a t e l</b>	<b>Rozpočet 2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Příjmy celkem</b>	<b>24 267</b>	<b>24 870</b>	<b>25 500</b>	<b>25 800</b>	<b>26 100</b>
Tržby za vlastní výkony	2 832	2 885	3 025	3 200	3 400
Neinvestiční příspěvek PO z rozpočtu SK	<b>21 435</b>	<b>21 850</b>	<b>22 105</b>	<b>22 230</b>	<b>22 400</b>
Příspěvky, dotace, granty od jiných subjektů		<b>135</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>300</b>
<b>Neinvestiční výdaje celkem</b>	<b>24 267</b>	<b>24 870</b>	<b>25 500</b>	<b>25 800</b>	<b>26 100</b>
z toho: mzdové náklady (bez zák. pojištění)	11 550	11 750	11 880	12 000	12 120
přepočtený počet zaměstnanců	47,8	48	48,6	49,2	49,6
<b>Investiční výdaje</b>	<b>108</b>	<b>5 170</b>	<b>2 220</b>	<b>7 100</b>	<b>5 500</b>
<b>Investiční příspěvek PO z rozpočtu SK</b>	108	5 170	2 220	7 100	5 500

*Zdroj: Strategický plán HM Příbram, veřejný dokument, 2012*

## **ABSTRAKT**

KRÁLOVÁ, Anna. *Marketingová analýza Hornického muzea Příbram*. Bakalářská práce. Cheb: Západočeská univerzita v Plzni, 57 s., 2014

**Klíčová slova:** art marketing, cestovní ruch, Hornické muzeum Příbram, marketingová analýza, marketing služeb

Bakalářská práce se týká marketingové analýzy Hornického muzea Příbram. Cílem práce je zhodnotit jeho vliv v regionu Příbram a navrhnout doporučení, která přispějí ke zlepšení jeho postavení na trhu cestovního ruchu. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část obsahuje základní teoretické poznatky o cestovním ruchu, marketingu služeb, art marketingu, marketingovém mixu, analýze marketingového prostředí a SWOT analýze. Na začátku druhé části je představeno Hornické muzeum Příbram a jeho historie. Dále se práce zabývá osmi marketingovými nástroji muzea: produktem, cenou, distribucí, marketingovou komunikací, lidmi, balíčky, programy a partnerstvím. Praktická část též obsahuje i analýzu makroprostředí provedenou pomocí PESTE analýzy, a mikroprostředí muzea. V závěru práce je zpracována SWOT analýza a navržena doporučení pro Hornické muzeum Příbram.

## **ABSTRACT**

KRÁLOVÁ, Anna. *Marketing Analysis of the Hornicke muzeum Pribram*. Bachelor thesis. Eger: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 57 pages, 2014

**Key words:** art marketing, Hornicke muzeum Pribram, marketing analysis, marketing of services, tourism

The bachelor thesis deals with the marketing analysis of the Hornicke muzeum Pribram. The aim of this thesis is to evaluate its influence on the region of Pribram and to suggest recommendations which can improve the position of the museum in the tourism market. The bachelor thesis consists of two parts. The first part includes the theoretical background. It focuses on tourism, marketing of services, art marketing, marketing mix, marketing situation analysis and SWOT analysis. In the second part the Hornicke muzeum Pribram and its history are covered. The thesis introduces eight marketing tools: product, price, place, promotion, people, packages, programmes and partnership. The practical part also contains the examination of macro-environmental factors through PESTE analysis and the analysis of micro-environmental factors. Finally, SWOT analysis is elaborated and four key recommendations for the improvement of the Hornicke muzeum Pribram are suggested.