

MIKROEKONOMICKÝ POHLED NA ŘÍZENÍ KULTURNÍCH ORGANIZACÍ

Kristýna Matoušková, Hana Scholleová

ÚVOD

V České republice se řadí muzea a galerie převážně do neziskového sektoru. Kulturní organizace jsou nejčastěji financovány státem. Cílem každé kulturní organizace, ať muzea nebo galerie, je uchovat kulturní dědictví a zvýšit o něm povědomí široké veřejnosti. (Anderson, 2004). Podle Ambrose a Paina (1993) představují muzea neziskové instituce založené za účelem prospět společnosti a navržené za účelem zvýšit všeobecnou vzdělanost. Frey a Meier (2003) dokonce tvrdí, že muzea hrají důležitou roli ve volném čase obyvatel a že je lze řadit k nejvyhledávanějším turistickým atrakcím.

V uplynulých letech bylo v České republice největším donorem muzeí a galerií Ministerstvo kultury. Podle NIPOSu (Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2010, 2011) se v České republice projevuje negativní trend snižujícího se zájmu o muzea a galerie. Dle jejich výzkumu se počet návštěvníků českých muzeí a galerií snížil za posledních 30 let o 40 %, i když celkový se počet muzeí zdvojnásobil. Kulturní organizace jsou provozuschopné především díky dotacím ze státního rozpočtu, které představují zhruba jednu čtvrtinu jejich příjmů (v některých případech až tři čtvrtiny). Kromě dotací od státu tvoří další část příjmů dotace a dary (ať už od právnických či fyzických osob), dále prodej aktiv a pronájem prostor. Nejmenší část příjmů tvoří vstupné. Podíl výdajů domácností na kulturu tvořil 2,5 % (Scholleová, 2012). Do budoucna tedy tento způsob financování představuje značnou hrozbu jak pro muzea, tak pro galerie, jelikož vláda se celkově snaží prosadit škrty státního rozpočtu (Smrčka, 2011). Je zde tedy tendence k nalezení nového způsobu managementu muzeí a galerií, který by samotné instituce více osamostatnil od státu a zároveň zvýšil jejich lukrativnost.

1 ZPŮSOB ŘÍZENÍ MUZEÍ A GALERIÍ JINDE VE SVĚTĚ

Důležitou úlohu hrají muzea a galerie a jejich role vzdělávacích organizací. To je jeden z důvodů, proč se Velká Británie rozhodla v roce 2001 upustit od vstupného do národních muzeí a galerií, aby zvýšila vzdělanost národa. Nutné je zde zmínit, že do Národní Galerie, do Britského Muzea a do Tate byl vstup zdarma již před rokem 2001. Tento zásadní krok byl učiněn z důvodu zvýšení návštěvnosti muzeí a galerií. Podle Santagaty (2007) vede nulové nebo tzv. dobrovolné vstupné ke zvýšení vzdělanosti národa. Otázkou je, zda by se tento způsob dal aplikovat na Českou republiku. Jestli by v dlouhodobém horizontu byl pro státní rozpočet únosnější než pravidelné dotace do českých muzeí a galerií, jelikož prvotně by vyvolal naopak mnohem vyšší náklady než nyní. Britské kulturní organizace profitují z prodeje ve svých gift shopech, občerstveních a kavárnách, které v českých muzeích chybí. Muzea ve VB představují místo, kde se lidé mohou sejít, projít se, dobře se najíst a něčemu se naučit. Pochopitelně, aby se náhled na muzea a galerie takto razantně změnil, muselo ministerstvo kultury VB investovat v posledních 10 letech zhruba 30 milionů liber. Návštěvnost se díky tomu zvýšila o 51 % (porovnáváme-li rok 2001 a 2011). V celkových číslech můžeme říci, že 30 milionů liber stálo nalákání 17 milionů návštěvníků navíc.

Ve Spojených státech amerických muzea a galerie převážně nejsou podporovány ze státního rozpočtu. Způsob finanční podpory se u jednotlivých institucí liší v závislosti na státu, ve kterém se vyskytují. Kromě Washingtonu D. C., v němž jsou muzea a galerie financovány vládou, je většina kulturních organizací nezávislými neziskovými organizacemi (Feldstein, 1991). Za největší podporu kulturních organizací ze strany státu se považuje daňové osvobození příjmů. Všeobecně lze říci, že celostátní, státní, regionální a místní podpora představuje 24,4 %

zdrojů příjmů muzea. 36,5 % představují soukromé dotace (ať už od fyzických nebo právnických osob), 27,6 % je výnos muzea či galerie jako takový (vstupné, prodej suvenýrů, občerstvení) a 11,5 % je výnos z investic. (Bell, 2012).

Výnos z investic můžeme nazvat jako výnosové úroky z bankovních vkladů. Většinou se veškeré dary a dotace spojí a vloží do banky, případně se smění za akcie a obligace, u kterých se spekuluje na cenu. Někdy se například vložené peníze od zakladatelů spojí a jistina pak tvoří stálý finanční zdroj příjmů muzea nebo galerie sloužící na konkrétní účel, například financování nákladů spojených s návštěvníkem v případě snížení nebo zrušení vstupného.

Celková výše finančních investic a tedy výnosů z úroků a finančních zisků se liší muzeem od muzea, závisí na velikosti instituce a na celkové podpoře externích dárců. Výnosy z těchto finančních operací se používají jak k nákupu nových aktiv, tak k pokrytí operativních nákladů. Je nutné však poukázat na výrazné riziko, na možnou nestabilitu finančních trhů. Kvůli finančnímu kolapsu v roce 2009 mnohé z těchto muzeí ztratily své vklady, nebo se jejich hodnota výrazně snížila. V současné době se proto spíše investuje do téměř bezrizikových portfolií, která jsou ovšem méně výnosná.

2 PRODUKT MUZEA A GALERIE – POČET NÁVŠTĚVNÍKŮ

2.1. PREFERENCE A UŽITEK

Předpokládáme, že racionálně jednající spotřebitel maximalizuje svůj užitek, je však omezen svým příjmem (důchodem). Celkový užitek návštěvníka muzea nebo galerie s počtem návštěv poroste, nicméně je zřejmé, že každá další návštěva nebude pro návštěvníka tolik přínosná, jako byla ta první (nejedná-li se o mimořádnou výstavu nebo sbírku, kterou předtím neviděl). Tedy zákon klesajícího užítku v našem případě platí. Zároveň můžeme konstatovat, že budeme používat ordinalistickou verzi užítku, jelikož náš návštěvník muzea či galerie je schopen říci, zda

má pro něj větší užitek jít do muzea nebo například do kina, ale není schopný konkrétně tento užitek vyčíslit. Kdybychom se tedy dívali na celou problematiku návštěvnosti pouze z tohoto hlediska, bylo by zřejmé, že potřebujeme maximalizovat užitek spotřebitele při návštěvě muzea či galerie, aby při svém výběru upřednostnil tuto instituci před jinou.

Toho by se dalo docílit zlepšením služeb muzea či galerie a zkvalitněním sbírek a zpřístupněním exponátů. Na základě studie N.Y.C. Art Department bylo zjištěno, že přidružené služby muzea hrají 50% roli ve spokojenosti návštěvníků. Elementární záležitosti, jako například: možnost odpočinku (počet relaxačních zón a laviček u samotných exponátů), možnost najíst se a současně kvalitě jídla, pití a rozmanitost), četnost WC, dostupnost samotného muzea nebo galerie jak MHD, tak autem, velikost parkoviště pro návštěvníky, bezbariérový přístup, atd. Těmto podpůrným službám lidé alespoň v tomto výzkumu přiřazovali stejnou váhu, jako samotným exponátům. Kromě toho, tyto další služby znamenají pro kulturní instituci další zdroj příjmů, který v případě dobrého podchycení může být vyšší než výběr samotného vstupného (viz situace ve Velké Británii).

V následující tabulce č. 1 je uveden poměr mezi návštěvou muzea či galerie a návštěvou jiné kulturní organizace. Určeme, že x_1 je počet návštěv muzea nebo galerie a x_2 představuje návštěvu jiné kulturní organizace, kterou lze považovat za substitut. Budeme uvažovat, že si zákazník vybírá pouze mezi těmito dvěma statky. V tabulce jsou uvedeny hodnoty x_1 a x_2 , tedy počet návštěv muzeí a počet návštěv dalších kulturních institucí jako jsou divadla, kina, rozhledny, planetária a památníky.

Pokud nyní vydělíme počet návštěv muzeí a galerií počtem celkových návštěv všech kulturních organizací, získáme informaci o zájmech spotřebitelů a jejich změnách v čase. Z celkových 37,5 milionu návštěv v roce 2002 činilo 8,7 milionu návštěv muzeí a galerií a 28,7 milionu návštěv jiných kulturních organizací. Tento poměr vyjadřuje, že 23 % spotřebitelů si zvolilo muzea a galerie a 77 % si zvolilo jinou

kulturní organizaci. Porovnáme-li to se skutečností z roku 2011, dostaneme, že 24 % si zvolilo možnost navštívit muzea nebo galerie a 76 % navštívilo jinou kulturní organizaci. Zajímavé je porovnání s rokem 2010, kdy pouze 21 % si zvolilo navštívit muzeum nebo

galerii a 79 % ostatní kulturní organizace. Celkové počty návštěv muzeí a galerií se v průběhu let změnily, nicméně srovnáme-li rok 2002 s rokem 2011 zjistíme, že celkový počet návštěv všech kulturních organizací se zvýšil o 4,9 milionu.

Tabulka 2: Počet návštěv

V tis.	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
x1	8 726	8 749	9 003	9 132	9 763	10 362	9 587	9 660	9 308	10 018
x2	28 834	30 793	32 334	30 345	32 581	33 845	34 147	33 866	33 989	32 456
celkem	37 560	39 542	41 337	39 477	42 344	44 207	43 734	43 526	43 297	42 474

Zdroj: Vlastní zpracování autorky dle dat NIPOS

2.2 NÁKLADY MUZEÍ A GALERIÍ

U nákladů kulturních organizací budeme zvažovat pouze explicitní náklady, nebudeme zde zahrnovat náklady ušlé příležitosti. Všeobecně je dáno, že celkové náklady společnosti v krátkém období představují součet variabilních a fixních nákladů. (Hořejší, 2012)

$$STC = FC + VC$$

Problémem všech českých muzeí a galerií je skutečnost, že jsou jejich fixní náklady neuvěřitelně vysoké v porovnání s variabilními. Většina kulturních organizací sídlí v historických budovách, které nebyly postaveny za účelem, aby se v nich archivovaly či ukazovaly exponáty a umělecká díla. Vyžadují proto rozsáhlé opravy, které zatěžují rozpočet a projevují se v odpisových nákladech. Dále se jedná o

provozní zajištění sbírek a jejich správné uchování, ať už se jde o správnou vlhkost, osvětlení nebo teplotu.

Vezmeme-li jako příklad Národní Galerie v Praze, která obdržela od Ministerstva kultury pro rok 2012 příspěvek na provoz ve výši 235,5 mil. Kč. Tyto obdržené finanční zdroje samotná galerie rozděluje mezi investiční a neinvestiční položky. Mezi neinvestiční (provozní) položky řadí zejména položky střešiny na klášter sv. Anežky České (6,5 mil. Kč), výkup uměleckých děl, nové expozice, výměny exponátů, atd. Mezi investiční položky spadají především nové expozice (10 mil. Kč). Dále jsou zařazeny významné nákladové položky. Mzdové náklady za rok 2012 činily 57 mil. Kč. A tyto náklady lze v krátkodobém horizontu považovat jako fixní. Podle výkazu zisku a ztrát za rok 2012 byly nejvýznamnějšími náklady následující:

Tabulka č. 2: Náklady Národní galerie v Praze v roce 2012

Náklady NG 2012	v mil. Kč	podíl na celkových nákladech
spotřeba materiálu	6,5	2%
spotřeba energie	54	16%
opravy a udržování	25	7%
ostatní služby	102	31%
mzdové náklady	57	17%
sociální a zdravotní pojištění	19	6%

odpisy majetku	52	16%
ostatní (výše nepopsané)	18	5%
náklady celkem	333,5	100%

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě výroční zprávy NG

Jak je patrné z tabulky č. 2, převážná část nákladů je fixních, alespoň v krátkodobém horizontu (zejména o platby za zaměstnance a odpisy budov). Lze předpokládat, že spotřeba energie je z části fixní a z části variabilní náklad, což nelze přesně oddělit. V případě omezení návštěvnosti nebo uzavření objektu musí exponáty i tak mít určité prostředí, aby byly co nejlépe uchovány, ale nemusí být tolik osvětleny a nebyly by využity místnosti, které slouží pouze jako zázemí pro návštěvníky. Nicméně lze předpokládat, že i energie je v krátkodobém horizontu fixním nákladem. A i opravy a udržování jsou nevyhnutelné a nedají se ani v případě uzavření expozic vypustit, pokud tedy nejde o uzavření definitivní. Z tohoto pohledu by se jako variabilní daly označit pouze některé služby z položky ostatní služby a spotřeba materiálu. V této položce jsou zahrnuty jak marketingové náklady, tak různé práce externistů v rámci smluvního poměru, pojištění exponátů, zajištění úklidových prací, externí účetnictví, poradenské služby, školení, atd.

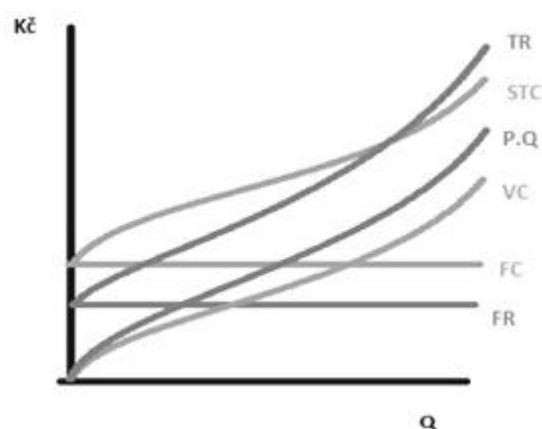
V tomto ohledu, kdyby kulturní organizace nedostávala dotace od státu, které jsou nezávislé na počtu návštěvníků, by byla velice náchylná na výkyvy návštěv a lehce by se mohla ocitnout v červených číslech. Jelikož moment, kdy by výnosy pokryly jak vysoké fixní, tak nízké variabilní náklady, by nastal jen při značně velkém počtu návštěv. Ale v případě Národní galerie, která dostala od Ministerstva kultury dotaci ve výši 235,5 mil. Kč a celkové náklady činily 333,5 mil. Kč, musela pokrýt výnosy pouze 98 mil. Kč (což je 29 % celkových nákladů). Tedy požadovaný model odpovídá nerovnici:

$$STC \leq TR$$

$$FC + VC \leq P.Q + FR$$

Celkové náklady musí být v optimálním případě nižší než celkové výnosy. Více podrobněji součet fixních nákladů a variabilních nákladů musí být roven nebo nižší než dotace a výnosy z doplňkových činností muzea či galerie.

Graf 1: Výnosy a náklady kulturních organizací



Zdroj: Vlastní zpracování

kde

TR = total revenue = celkové výnosy

STC = short-term total costs = krátkodobé celkové náklady

P.Q = VR – variable revenues = variabilní výnosy

VC = variable costs = variabilní náklady

FC = fixed costs = fixní náklady

FR = fixed revenues = fixní výnosy = dotace

2.3 IDEÁLNÍ PRAVIDLA PRO CHOD MUZEÍ

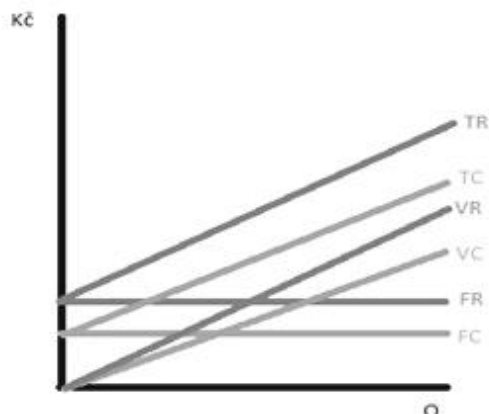
Analýza nákladů a výnosů nabízí logicky vyplývající pravidla vhodná pro respektování při financování chodu muzeí a galerií.

$$1) FC \leq FR$$

Pro muzea a galerie by bylo ideální, kdyby se fixní náklady rovnaly nebo byly menší než fixní výnosy – dotace. To by celkově stabilizovalo jejich činnost. Ideální by pak bylo znát výši dotací na další rok dopředu, a to s předstihem

nejméně čtvrt roku, aby byli pracovníci managementu schopni plánovat akce pro návštěvníky v budoucích obdobích.

Graf 2: Výnosy a náklady kulturních organizací, $FC < FR$



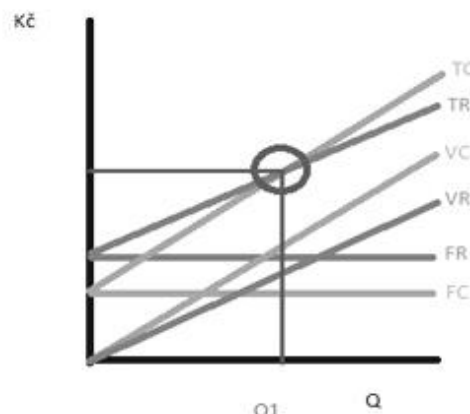
Zdroj: Vlastní zpracování

$$2) \frac{VC}{Q} \leq P$$

Variabilní náklady na jednoho návštěvníka by za optimálních podmínek měly být nižší nebo alespoň stejné jako výnosy na jednoho návštěvníka. Tedy by se měla kulturní organizace zaměřit na spotřebitelský koš - co je u průměrného jedince běžné, že při návštěvě zakoupí, ať už se jedná o jednu kávu, jednu vodu, jednu pohlednici, nebo kalendář. A na základě toho stanovit jejich ceny. Touto metodou se nyní zabývají všechna velká muzea a aplikují ji na problém spotřebitele v obchodu se suvenýry. Suvenýry v obchodech se pravidelně obměňují, aby i opakovaný návštěvník mohl zakoupit něco, co ještě nevlastní.

Nicméně, kdyby bylo splněno pouze první pravidlo, tedy pokud by dotace ze státního rozpočtu FR byly vyšší než fixní náklady FC kulturní organizace, ale zároveň by výše variabilních výnosů VR na jednoho návštěvníka nebyla vyšší než výše variabilních nákladů VC , tedy směrnice variabilních nákladů by byla vyšší než směrnice variabilních výnosů, vyplatilo by se muzeu či galerii z hlediska zisku spíše nedělat nic. Tedy přesněji řečeno, omezit počet návštěvníků na takový počet, než se TR rovnají TC . Poté by pro ně byl provoz muzea či galerie ztrátový. Je tedy podstatné, aby $AVC < P \cap FC < FR$. Viz následující graf 3.

Graf 3: výnosy a náklady kulturních organizací – $FC < FR \cap VR < VC$



Zdroj: Vlastní zpracování

$$3) \frac{(FC-FR)}{(P-AVC)} \leq Q$$

Jedná se o nerovnici popisující oblast napravo od bodu zvratu – tedy momentu, kdy při daném počtu návštěvníků nevzniká muzeu ani zisk, ani ztráta. Kdyby byly splněny obě výše zmíněné podmínky, neocitla by se kulturní organizace nikdy ve ztrátě, jak naznačuje graf č. 2. Nicméně je nutné si uvědomit, že se snažíme najít cestu, jak muzea a galerie osamostatnit a snížit dotace ze státního rozpočtu. Tedy v případě nulových dotací bychom touto cestou zjistili počet návštěvníků, kteří by do muzea či galerie museli přijít, aby se provoz muzea či galerie zaplatil.

Nabízí se tedy možnost, pokud chceme muzea a galerie osamostatnit od státní podpory, aby se buď snížily jejich fixní náklady (což je nereálné), nebo se zvýšily jejich variabilní výnosy. Toho lze docílit pomocí zlepšení služeb poskytovaných kulturní organizací. Výnosy za kavárny, restaurace, obchody se suvenýry, s výzkumnými publikacemi, workshopy a odborné přednášky. Ve Velké Británii výnosy z těchto činností činí kolem 20 % celkových výnosů kulturní organizace, pohybují se od 9 do 30 milionů liber ročně.

ZÁVER

V České republice jsou kulturní organizace, pod nimiž si představujeme především muzea a galerie, závislé na dotacích ze státního rozpočtu. Tyto dotace jsou udělovány především Ministerstvem kultury, které hodnotí

spíše záměr, nikoliv výsledky jednotlivých institucí. Finance se nijak nepojí na počet návštěvníků nebo rozsáhlost sbírek. Tyto subvence ze státního rozpočtu však zatěžují celkovou finanční situaci a negativně ovlivňují státní dluh. Proto je zde vyvíjen určitý tlak, aby se celková závislost kulturních organizací na těchto dotacích snížila a samotná muzea a galerie byla více soběstačná.

Ve většině českých muzeí a galerií je zpoplatněn vstup. To činí z návštěvy kulturní organizace statek, o kterém se spotřebitel musí rozhodnout nejen na základě své preference (užitku), ale zároveň i s ohledem ke svému celkovému důchodu. Kdybychom uvažovali, že každé muzeum má co nabídnout a zároveň by bylo naším cílem přilákat co nejvíce návštěvníků, jasnou volbou by bylo zrušení vstupného. Vstupné samotné představuje jen malý výnos pro instituci, ale hraje důležitou roli při volbě spotřebního koše každého jedince.

Nicméně cílem je nezávislý výnos muzea zvýšit, a pokud nechceme přijít o další návštěvníky, nelze zvyšovat výnosy cestou zvyšování vstupného. Nabízí se cesta Velké Británie, kde se investovalo do podpůrných služeb muzea, jako jsou kavárny, restaurace a obchody se suvenýry. Tyto služby návštěvníkům poté můžou přinést muzeu výnosy až ve výši 20 % celkových nákladů, což je značné. Samozřejmě ale představují v první fázi ještě mnohem vyšší náklady státního rozpočtu, jelikož kulturní instituce investičními penězi nedisponují.

Muzea a galerie čelí extrémně vysokým fixním nákladům. Velká část kulturních organizací sídlí v historických budovách, které nebyly dříve koncipovány pro to, aby se z nich muzea či galerie staly. Představují vysoké odpisy, vysoké náklady na opravy, vysoké náklady na údržbu a rovněž vysoké náklady na optimalizaci prostředí pro exponáty (správná vlhkost, teplota, osvětlení). Problém ale neřeší ani umístění ve speciálně vybudovaných objektech – zatížení nákladů odpisy může být ještě mnohem vyšší, ačkoli provozní fixní náklady pak mohou být nižší.

V krátkodobém horizontu jsou fixními náklady i pojištění na sbírky, jejich správa, platy

zaměstnanců, energie, atd. Z pohledu muzea či galerie by bylo ideální, kdyby tyto fixní náklady byly kryty dotacemi ze státního rozpočtu. Nicméně tyto dotace nemotivují instituce k vlastní činnosti a ke snaze získat vlastní zdroje. Navíc v případě, kdy variabilní výnosy jsou nižší než variabilní náklady, měl by provoz muzea smysl jen do určité omezené návštěvnosti. Poté by byl provoz muzea ztrátový.

Lepším řešením je tedy maximalizovat variabilní výnosy a minimalizovat variabilní náklady. To vyžaduje proaktivní jednání managementu jednotlivých institucí a snaha o prosazení nových poznatků a trendů. Správným krokem by se mohla jevit strategie VB, kde dotace získá pouze ta instituce, která dosáhne vytyčených cílů pro dané období – např. zvýší návštěvnost, optimalizuje služby muzea, zajistí si vlastní financování v určité výši, získá novou sbírku, atd.

LITERATURA

- AMBROSE, Timothy. (1993). *Museum basics*. London: Taylor & Francis.
- ANDERSON, Gail. (2004). *Reinventing the museum*. Oxford: AltaMira Press
- FREY, Bruno. (2003). *The Economics of Museums*. Zurich: University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics.
- HOŘEJŠÍ, Bronislava. (2012). *Mikroekonomie*. Praha: Management Press.
- SANTAGATA, Walter. (2007). *Culture Factory*. Bologna: Springer.
- FELDSTEIN, Martin. (1991). *The Economics of Art Museums*. Chicago: The University of Chicago Press.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. (2012). Trendy kulturního managementu - řízení muzeí ve Velké Británii. *Trendy v Podnikání 2012*. Plzeň.
- SMRČKA, Luboš. (2011). Government indebtedness and family indebtedness as an inseparable twins in the modern world. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*. 3(5), 480 – 489.

BELL, F. W. (2012). United States Department of State Bureau of International Information Programs. Získáno říjen 29, 2012, z: Embassy of United States of America:
http://photos.state.gov/libraries/amgov/133183/english/P_You_Asked_How_Are_Museums_Supported_Financially.pdf

NIPOS. (2010) Výsledky účtů kultury za rok 2010. Získáno 28. 03 2013, z <http://www.niposmk.cz/wp-content/uploads/2010/01/Vysledky-uctu-kultury-CR-za-rok-20101.pdf>

NIPOS.(2011) Výsledky účtů kultury za rok 2011. Získáno 12. 8. 2013 z http://www.niposmk.cz/wp-content/uploads/2010/01/Vysledky_uctu_kultury_CR_za_rok%202011.pdf

Adresa autorů:

Ing. Kristýna Matoušková,

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Katedra podnikové ekonomiky
kristynka.matouskova@gmail.com,

doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Katedra podnikové ekonomiky
H.Scholleova@seznam.cz

MICROECONOMIC WIEV ON CULTURAL COMPANIES' MANAGEMENT

Kristyna Matouskova, Hana Scholleova

Abstract: In the Czech Republic the cultural organizations, under which we understand mainly museums and galleries, are dependent on state subsidiaries. These donations are given mainly by the Ministry of Culture which redistributes the financial resources based on the ideas of institutions rather than results. The subsidiaries are not connected to the number of visitors or number of pieces of art and collections. While the Ministry of Culture is generous to these cultural organizations, the state budget lacks money and the state depth is increasing. There for, there is obvious intention to cut down these cultural donations and let the museums and galleries be more self-sufficient. The question is how to do this. Museums and galleries have extremely high fixed costs. Majority of cultural organizations are localized in historic buildings which were not designed to be used for such purpose. They generate high depreciation costs, high repair cost, and high investments into optimization of its surrounding. In a short run, we can also include personal cost, insurance and energy cost as fixed cost. If we should assume the best scenario for the cultural organizations, the state subsidiaries should be in the amount of the fixed costs. However, that would not initiate any activity from the museums and galleries. There would be no motivation to increase the number of visitors if the variable cost would be higher than variable revenues. Much better solution is to maximize the variable revenues and minimise the variable costs. This should be the task for management, which involves new approaches and solutions. The right way seems to be run in Great Britain. There the donations are given only to those who work on themselves, for example higher number of visitors, better services to public, new collections, cooperation with other cultural organization.

Keywords: museums, costs, revenues, cultural management

JEL Classification: Z11, Z18