



Ladislav Kesner

Marketing a management muzeí a památek



- Od přípravy expozice k prožitku návštěvníka
- Budování publika
- Strategický management
- Komunikace a propagace
- Rozvoj finančních zdrojů
- Kultura a cestovní ruch

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.



Etna s.r.o.

Mečislavova 2, 140 00 Praha 4
tel.: 257 320 595(97), 241 742 748(50)
fax: 257 310 604, 241 742 759
etna@etna.cz, www.etna.cz

*Nakladatelství děkuje společnosti ETNA spol. s r. o.
za podporu při vydání této knihy.*

PhDr. Ladislav Kesner, Ph.D.

Marketing a management muzeí a památek

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2240. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Sazba Milan Vokál
Počet stran 304
První vydání, Praha 2005
Vytiskla tiskárna PBtisk
Prokopská 8, Příbram IV

Nakladatelství děkuje Ministerstvu pro místní rozvoj za podporu a spolupráci
při vydání knihy.

© Grada Publishing, a.s., 2005
Cover Photo © prodimedia.cz/CORBIS, 2005

ISBN 80-247-1104-4 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6364-4 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Předmluva a poděkování	9
1. Úvodem: marketing kulturních organizací v České republice	11
2. Kulturní sektor v České republice	17
2.1 Svět kulturních destinací	18
2.1.1 Krajina	18
2.1.2 Města a sídla	19
2.1.3 Nemovité památky	21
2.1.4 Muzea, galerie a sbírky	26
2.1.5 Programově zaměřená centra	28
2.1.6 Významné kulturní akce	28
2.2 Stav kulturní sféry v České republice	30
2.3 Politicko-ekonomický kontext kultury	31
2.3.1 Kultura jako břímě	34
3. Ekonomika a kultura: situace a trendy v globální perspektivě	39
3.1 Kulturní instituce a měnící se vzorce podpory kultury – počátky marketingu v kultuře	40
3.2 Kultura jako kapitál a nástroj rozvoje	44
3.2.1 Pojem kulturního kapitálu v politicko-ekonomické teorii a managementu kultury	46
3.3 Role kultury v revitalizaci měst a místním rozvoji	47
3.4 Ekonomické a sociální přínosy kultury	51
3.5 Kulturní instituce na počátku 21. století: rizika a příležitosti	52
4. Kultura a cestovní ruch	57
4.1 Globální vývoj turismu	58
4.2 Kulturní turistika	59
4.3 Stav a trendy rozvoje cestovního ruchu v ČR	63
4.3.1 Role kulturního turismu v rámci projektovaných trendů cestovního ruchu v ČR a v koncepcích cestovního ruchu	66
4.4 Marketing a propagace České republiky jako kulturně-turistické destinace	67
4.5 Problémy a bariéry rozvoje kulturního cestovního ruchu v České republice	68
4.6 Pozitivní a negativní dopady kulturního turismu	70
4.7 Konkurence České republiky	73

5. Kulturní destinace a průmysl volného času	77
5.1 Ekonomika prožitku	78
5.2 Globální demografické faktory a trávení volného času	80
5.3 Trendy v kulturní spotřebě a dovolených	82
5.4 Jak reagují kulturní destinace	83
5.5 Vzorce návštěvnosti a účasti na kultuře	87
5.6 Návštěvnost muzeí a památek a účast na kultuře v ČR	89
6. Návštěvník	95
6.1 Kulturní instituce a jejich zájem o publikum	96
6.2 Profil návštěvníků kulturních institucí	98
6.2.1 Demografické faktory	98
6.2.2 Psychografické faktory a osobní historie	100
6.2.3 Obrat ke kvalitativnímu výzkumu	101
6.3 Bariéry návštěvnosti a účasti na kultuře	102
6.3.1 Dostupnost	104
6.3.2 Informovanost	105
6.3.3 Cena	106
6.3.4 Nedostatek času	106
6.3.5 Negativní vnímání („image“) destinace a její nabídky	107
6.3.6 Kulturní kompetence	109
6.4 Motivace návštěvníka	111
6.4.1 Psychologické aspekty motivace	113
6.5 Prožitek	115
6.5.1 Různé užití pojmu prožitku	115
6.5.2 Dvě dimenze prožitku muzea a památky	118
6.5.3 Vnímání	120
6.6 Různé úrovně znalosti produktu	126
6.7 Proces rozhodování o návštěvě	127
7. Průzkum, segmentace a budování publika	131
7.1 Zdroje informací o návštěvnících	132
7.1.1 Marketingový výzkum nebo studie muzejního publika?	134
7.1.2 Typy výzkumů	134
7.1.3 Techniky a nástroje pro získávání informací	137
7.1.4 Příprava a realizace výzkumu	145
7.2 Segmentace	146
7.2.1 Kritéria pro segmentaci	147
7.3 Výběr cílové skupiny	152
7.4 Komplexní proces rozvoje návštěvnosti a budování publika	154
8. Produkt	159
8.1 Co je to „produkt“ kulturní destinace?	160
8.2 Základní a rozšířený produkt	162
8.3 Vývoj a inovace produktu	165
8.3.1 Konflikt poslání versus trh	165
8.3.2 Profilování produktu – skladba produktů a její inovace	166
8.3.3 Vnější a vnitřní vlivy ovlivňující inovaci produktu	170

8.4	Expozice jako základní produkt muzea a památkového objektu	171
8.4.1	Typické problémy a nedostatky expozic a výstav	173
8.4.2	Realizace produktu: příprava expozice jako proces	198
8.5	Personalizace produktu	200
8.6	Integrace produktů, produktové balíčky	202
8.7	Kvalita produktu	205
8.8	Distribuce produktu mimo vlastní objekt	208
9.	Komunikace a propagace	215
9.1	Budování image a značky	216
9.2	Dostupnost a prostředí	218
9.2.1	Otevírací doba	218
9.2.2	Vnější prostředí muzea, přístup k muzeu, značení, parkování	219
9.3	Budova	220
9.3.1	Vstup do objektu či areálu	220
9.3.2	Kvalita interiéru	223
9.3.3	Bezpečnost	224
9.4	Personál	225
9.5	Propagace	226
9.6	Vizuální identita, styl	228
9.7	Marketingové materiály	229
9.8	Reklama	230
9.9	Publicita a public relations	233
9.9.1	Publicita a práce s médii	234
9.9.2	Další formy rutinního PR	236
9.9.3	Krizové PR	237
9.10	Internet	239
9.11	Přímý marketing	241
9.12	Podpora prodeje	242
9.13	Působení muzea mimo vlastní objekt	243
10.	Rozvoj finančních zdrojů	245
10.1	Vstupné a cenová politika	248
10.2	Komerční činnost a služby	252
10.2.1	Obchod	252
10.2.2	Catering	254
10.2.3	Pronájmy a speciální akce	254
10.3	Sponzoring a fundraising	255
10.4	Kluby přátel, členské programy	257
11.	Strategický management muzea a kulturní památky	259
11.1	Profesionalizace managementu v prostředí kulturního dědictví	260
11.2	Management a vůdcovství	263
11.3	Vztah organizace a zřizovatele	267
11.4	Strategické plánování	269
11.4.1	Námítky proti strategickému plánování	270
11.4.2	Co je výsledkem plánovacího procesu?	271
11.5	Příprava strategického plánu	272
11.5.1	Hlavní zásady	272

11.5.2	Součásti strategického plánu	273
11.5.3	Proces přípravy strategického plánu	279
11.6	Evaluace a standardy	279
11.6.1	Výkonnostní indikátory	281
11.6.2	Standardy	283
11.7	Personální a finanční zajištění marketingových aktivit	284
Literatura	287
Rejstřík	302

Předmluva a poděkování

Když jsem v roce 1986 připravoval svoji první výstavu, pojem marketingu mi zcela jistě na mysl nepřišel. Vzpomínám si však, že mé pravidelné kontroly výstavy byly motivované především zvědavostí, kolik návštěvníků zde naleznou, a vybavuji si pocity zklamání, které jsem zažíval vždy, pokud se mi zdálo, že jich není mnoho. Dodnes, kdykoliv vstupuji do prázdného výstavního sálu nebo muzea, mívám zcela protichůdné pocity: jako divák se těším na luxus nikým nerušeného zážitku, současně ve mně tato prázdnota vzbuzuje neradostné, ba smutné pocity. A naopak: na prahu muzeí a galerií nebo památkových objektů přeplněných lidmi se ve mně sváří nechuť tlačit se před exponáty s pocitem, že právě tak to má být, že v takovém okamžiku se smysl existence muzea či památkového objektu teprve naplňuje.

Témata, jimiž se tato kniha zabývá, jsem měl možnost poznat z různých úhlů: zevnitř muzeí jako kurátor a zástupce ředitele velkého muzea, zvnějšku při práci na projektech pro muzea a jejich zřizovatele, i prostřednictvím akademického bádání. Moje názory na ně během let poznamenala a ovlivnila setkání s dlouhou řadou lidí – kurátorů, muzejních ředitelů, správců památek, úředníků a politiků, členů správních rad, novinářů, zaměstnanců muzeí, mých studentů – s nimiž jsem měl možnost spolupracovat nebo alespoň o různých souvislostech muzeí a kulturních institucí hovořit. Je jich příliš mnoho, než abych jim zde mohl poděkovat jednotlivě. Kromě svých rodičů, kteří oba celý život v muzeu pracovali, však nemohu nevpomenout alespoň dva z nich: Lubora Hájka, mého prvního šéfa v muzeu, a Thomase Messera, emeritního ředitele Guggenheimova muzea, s vděčností za osobní příklad a inspiraci. Moje pozorování návštěvníků v muzeích, galeriích a na výstavách se během let z profesionálního zájmu možná změnilo v jistou formu úchyvky, v každém případě jsem však také vděčný za mnohá náhodná setkání a rozhovory s návštěvníky muzeí a památek v Evropě, Americe i Asii, které mi pomáhali porozumět muzejnímu publiku.

Při práci na této knize mi byla k užítku a stipendia a granty Fulbrightovy nadace, J. Paul Getty Trustu a Smithsonian Institution – byla sice primárně určena k jiným záměrům, mohl jsem však díky nim zblízka poznat mnoho muzeí a lidí kolem nich a získat cenné zkušenosti, které jsem nyní zužítkoval. V roce 2002 jsem měl díky pozvání The Getty Research Institute for History of Art and Humanities příležitost věnovat se na tomto pracovišti výzkumu problematiky vnímání v muzeu a využívat přitom výjimečných zdrojů tohoto badatelského centra. Výsledky této práce jsou sice předmětem samostatné publikace, ale zčásti jsem je mohl použít i v této knize. Ta vznikla rozšířením a přepracováním pracovního textu, původně zamýšleného jako interní publikace Ministerstva pro místní rozvoj v rámci jeho programu me-

todické podpory cestovního ruchu. Mé poděkování náleží především dr. Blaženě Křížové, bývalé vedoucí odboru realizace a rozvoje cestovního ruchu MMR, a její nástupkyni, ing. Markétě Zajícové, za jejich spolupráci a podporu. Za cenné připomínky a kritiku téměř finální verze textu jsem velmi zavázán dr. Heleně Koenigsmarkové, dr. Liboru Konvičkovi, dr. Zdeňku Kuchyňkovi a dr. Anně Matouškové.

V neposlední řadě patří můj dík dr. Jiřímu Adamíkovi a jeho kolegům z nakladatelství Grada za spolupráci a péči, kterou věnovali přípravě této knihy.

KAPITOLA 1

Úvodem:
marketing
kulturních
organizací
v České republice

Česká muzea, galerie a památkové objekty učinily v posledních patnácti letech viditelný pokrok ve způsobu, jak komunikují s veřejností. Obracejí se na své potenciální publikum prostřednictvím billboardů, televizních spotů i všech ostatních reklamních médií. Většina kulturních organizací má svoje internetové stránky, objevují se nejrůznější formy pobídkových akcí pro jednotlivé skupiny návštěvníků. Neméně důležitá je i v mnoha organizacích probíhající – byť veřejnosti skrytá – profesionalizace struktur a personálu, jež takové činnosti umožňuje, od vzniku public-relations či marketingových oddělení přes spolupráci s profesionálními komunikačními agenturami, pořádání seminářů a školení na téma vztahu k veřejnosti až po skutečnost, že řada vedoucích pracovníků absolvovala různé formy postgraduálního školení v řízení. Stejně tak se rozšiřuje a z kvalitativně i struktura nabídky, s jakou se tyto instituce obracejí na veřejnost: od nových expozic a výstav, nově zpřístupněných objektů či prohlídkových tras po různé edukační či zábavné programy, workshopy, dílny, představení, publikace a suvenýry.

Tyto proměny jsou reálné, ale jejich dopad na situaci a perspektivy muzeí a památek zůstává sporný. Podařilo se českým kulturním organizacím v poslední dekádě zásadním způsobem změnit svůj vztah k veřejnosti, rozšířit významně svou základnu podpory, vybudovat si větší společenskou autoritu a uznání? Pohled na statistiky stagnující návštěvnosti, mediální reflexe kulturních institucí a celé sféry kulturního dědictví či jejich pokračující chronické investiční a finanční zanedbání naznačují, že nikoliv. Doplníme-li pohled zaměřený na pozitivní změny a vývoj muzeí a památek po roce 1989 optikou, která spíše porovnává kvalitu jejich služeb, intenzitu dialogu s veřejností, zapojení do občanské společnosti a ekonomiky a z toho vyplývající společenské postavení s jejich protějšky ve vyspělém světě, zaznamenáme výrazné rozdíly a nemnoho důvodů k optimismu.

S viditelnými změnami ve způsobu vnější prezentace kulturních organizací souvisí i růst popularity pojmů marketing a management ve sféře kultury. Odehrává se přitom totéž, co v jiných oblastech veřejných služeb a nevýdělečného sektoru a zčásti i ve sféře komerční: na jedné straně se marketing skloňuje ve všech pádech, občas bývá vzýván jako spásný fetiš. Současně je však jeho chápání často mylně zužováno na propagační a public-relations aktivity. Vzhledem k tomu, že na jedné straně negativní stereotypy a asociace spojené s pojmem marketingu, na druhé straně nerealistická očekávání jsou v prostředí kulturních institucí běžná, je zapotřebí hned v úvodu zdůraznit, že marketing není ničím více než **nástrojem pro naplňování základních cílů a poslání kulturní organizace vůči veřejnosti**. Jeho smyslem a podstatou je udržování takového vztahu kulturní instituce se společností, který přináší užitek oběma stranám, tedy orientuje ji na poskytování společensky relevantních a žádaných služeb a současně zajišťuje, aby k tomu získávala adekvátní míru podpory a zdrojů. Neboli jak připomíná Philip Kotler, patrně nejvýznamnější postava moderní marketingové teorie: „Základem marketingu je reciproční myšlení. Co musím poskytnout, abych něco dostal? Jak poskytnout hodnotu někomu, od koho také hodnotu očekávám? Reciprocita a výměna, to je marketingové myšlení.“¹ Adaptování postupů a technologií řízení a marketingu vyzkoušených v podnikatelské sféře do prostředí kulturní organizace je ve světle takového pojetí samoučelné a nemůže výrazně ovlivnit její fungování, pokud není podloženo hlubokou a soustavou reflexí základních východisek, smyslu a cílů její činnosti – obecně a ve vztahu k veřejnosti zvlášť.

¹ Kotler, in: Drucker 1994: 74.

Pozornost managementu a marketingu v prostředí světových kulturních organizací byla v posledním čtvrtstoletí v podstatné míře vynucena změnami společensko-ekonomického rámce, v němž fungují. Omezování tradičních zdrojů příjmů (převážně soukromé filantropie v USA a převážně státní či veřejné podpory v evropských zemích) při současně kontinuální proměně vzorců trávení volného času a nárůstu konkurence v oblasti tzv. průmyslu volného času zbavily kulturní organizace jako muzea či památky jistot tradičních zdrojů podpory a postavily je před nutnost bojovat o limitované zdroje a návštěvníky s jinými formami trávení volného času a médií i mezi sebou navzájem. Schopnost aktivně se adaptovat na měnící se sociálně-ekonomické prostředí a evidentní úspěch, jehož v tomto prostředí dosáhly (viditelný kupříkladu v enormním nárůstu popularity muzeí v posledních letech, konjunkturu nové muzejní výstavby, rostoucí návštěvnosti muzeí v řadě zemí), však byly vykoupeny reálnou cenou.

Představa, že přijetí souboru nástrojů řízení a marketingu převzatých z komerční sféry povede k větší konkurenceschopnosti, k získání více návštěvníků a zvýšení příjmů, aniž by přitom došlo k postupnému rozrušování a zpochybňování tradičních vzorců vztahu s veřejností a vnitřní kultury samotných institucí, vzala záhy za své. Management a marketing jako prostředky uskutečňování změn ve filozofii a činnosti kulturních organizací se staly jakýmsi trojským koněm, který do tohoto tradičně uzavřeného světa přinesl nová dilemata a problémy, akceleroval požadavky na změny a zpochybnil některé základní axiomy, na nichž byla jejich existence postavena. Úspěch celé řady kulturních organizací, na němž se orientace na marketing a strategické řízení výrazně spolupodílely, otevřel Pandorinu skříňku nových požadavků a tlaků společnosti. Postrčil kulturní instituce do víru proměn, kde se jim otevírají dříve netušené možnosti, ale i velká rizika. Základní otázka, která vymezuje celou problematiku marketingu a managementu ve vztahu ke kulturnímu dědictví, zní: jak by organizace spravující kulturní hodnoty měly naplňovat své základní kulturní role v době, která se v mnoha ohledech tak podstatně liší od doby, v níž vznikaly? Jak vytvářet zájem a poptávku publika a v pravém smyslu toho slova sloužit potřebám a zájmům veřejnosti, ale současně též sloužit uchovávaným hodnotám? Poslání většiny kulturních institucí byla u nás formulována v často dosti vzdálené minulosti, avšak dosud neexistuje velká ochota přezkoumávat je ve světle změn společenského prostředí, případně stanovovat nové cíle a poslání. Bezmyšlenkovité přizpůsobování se společenským tlakům a požadavkům soudobého životního stylu a vzorců spotřeby bez soustavné reflexe širšího rámce fungování jsou přitom stejně nebezpečné, jako pasivita a neochota opustit domněle bezpečné prostředí tradičního konceptu muzea a s ním spojených východisek, které spíše charakterizuje situaci u nás.

S prohlubujícím se integrací České republiky do globálního ekonomického řádu jsou i zdejší kulturní organizace naplno vystaveny logice vztahů ekonomiky a kultury, vzorcům spotřebitelského chování a životních stylů, charakterizujících vyspělý svět, tedy i dilematům a problémům, jež z toho pro kulturní instituce povstávají. Schopnost jejich reakce a adaptace je však prozatím výrazně omezena, a to jak vnějším politicko-ekonomickým prostředím, tak vnitřní kulturou muzeí samých. Realita české ekonomiky nutí i zdejší kulturní organizace (stále obvykle spravované veřejným sektorem), aby se ve vzrůstající míře postaraly samy o sebe, současně ale každou podobnou snahu podvrací či alespoň bere motivaci těm, kteří jsou odhodláni nutné změny realizovat. V sektoru veřejné kultury, který zůstává jakýmsi skanzenem přežitého modelu vztahu kultury a ekonomiky, se iniciativa a schopnosti jednotlivců či ve světě vyzkoušené modely řízení a marketingu neúprosň s realitou základních legislativních, ekonomických a rozhodovacích procesů.

K čemu bojovat o návštěvníka (zákazníka) či větší ekonomickou samostatnost, když soustava zákonných i podzákonných norem, ale především zvykové právo, způsoby řízení a se-

trvačná síla zažitého způsobu uvažování podvracejí snahu o změny a relativizují jakýkoliv úspěch? Co získá kompetentní a iniciativní ředitel muzea či kastelán, kteří se zodpovědně a úspěšně věnují řízení své organizace a jejímu marketingu? Úspěch, měřitelný počtem návštěvníků či příjmy, je v prostředí českého kulturního sektoru stále relativizován: instituce, která zvýší svoji návštěvnost či získá více peněz vlastní činností, dostane napřesrok pravidelnou dotaci ve formě stejného podílu na neměnném procentu příslušného veřejného státního (krajského, městského) rozpočtu. Ve světě centrálně plánovaných a přidělovaných dotací, absence důrazu na efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb, dogmatického přerozdělování a podceňování konkrétních výsledků jsou zásady racionálního managementu a marketingu často iluzorním pojmem, ne-li přímo nežádoucí iniciativou. Neochota či neschopnost státu transformovat po roce 1989 kulturní (podobně jako zdravotní, sociální či vzdělávací) organizace do jiné formy statutárně-právního vztahu i ekonomického vztahu ke státu tak zásadně předurčuje směr jejich vývoje. Jak nedávno zdůraznila Alexandra Brabcová: „...*struktura rozpočtů a celkový systém financování nevyhází vstříc inovativním postupům, udržují rámec muzejních činností směrem k veřejnosti v podobě zakonzervované po desetiletí a nestimulují žádoucí proměnu muzeí v otevřené instituce schopné dialogu s veřejností.*“² Legislativní a ekonomické prostředí v České republice ve své stávající podobě tedy představuje více než cokoli jiného bariéru pro dynamický rozvoj kulturních institucí, není však překážkou jedinou. Stejně tak je třeba vzít v úvahu setrvačnost vnitřního prostředí kulturních institucí samotných, zděděné stereotypy myšlení a jednání, neochotu podrobit zkoumání a přehodnocení četné danosti, považované za neměnné.

Bezprostředním cílem marketingu je i v kulturní organizaci zajištění co největšího podílu na „trhu“, tedy zachování či zvýšení počtu návštěvníků a vytvoření základny spokojených klientů, kteří se stanou návštěvníky opakovanými. Počty samé, jakkoliv důležité, však nemohou převážit nad hlediskem kvality. A dále je třeba vzít v úvahu, že cíle marketingu ve vztahu k poslání kulturní instituce jsou komplikovanější než v oblasti komerčních produktů. Souvisí totiž s otázkami přístupnosti ke kultuře a její demokratizace, tedy s takovými, které jsou právě v dnešní době výrazných technologických změn a nového životního stylu nanejvýš aktuální. V moderní demokratické společnosti si každý občan svobodně volí způsob trávení volného času a uspokojování svých zájmů. Jeho volba – třeba právě rozhodnutí o návštěvě muzea, výstavy nebo památkového objektu – je kromě jiného v podstatné míře podmiňována jeho kulturní kompetencí, tedy schopností odnést si z takové návštěvy nějakou formu hodnotné a jím oceňované zkušenosti. Takovou schopnost lze získat a rozvíjet pouze osobní účastí, tedy návštěvou muzea, galerie nebo památky. Etickou povinností kulturní organizace proto musí být nejenom zajistit přístup k hodnotám, jež uchovává, ale také soustavně vytvářet předpoklady pro to, aby každý člen společnosti mohl na základě své svobodné úvahy a rozhodnutí na tomto kulturním dědictví adekvátně participovat a využívat jej k svému obohacení a rozvoji.

V některých muzeích vznikla marketingová či komunikační oddělení z původního oddělení „osvěty a propagace“ (či pouhým jeho přejmenováním). A právě slovo „osvěta“, zdánlivě tak zastaralé a vzdálené étosu této doby, připomíná podstatnou dimenzi marketingu a jeho propojení s posláním kulturní organizace. Poukazuje totiž k faktu, že jakkoliv se dnes naprostá většina muzeí či památek stává „destinací“, závislou na přízni návštěvníků a získaných penězích, měly by v první řadě zůstat kulturními institucemi, jejichž poslání spočívá rovněž ve vzdělávacích rolích – především v posilování oné kulturní kompetence, jakou set-

² Brabcová 2003: 14.

kání s jimi spravovanými hodnotami vyžaduje. Současně by měly šířit porozumění pro to, že kulturní organizace (jako muzeum nebo památkový objekt) rovněž vykonává řadu nezastupitelných, běžnému návštěvníkovi neviditelných a snad i nesamozřejmých funkcí a rolí, pro jejichž plnění by v zájmu společnosti měla mít vytvořené odpovídající kapacity a možnosti.

Z těchto souvislostí vychází i pojetí této knihy, která klade důraz na situování procesu managementu a marketingu kulturních organizací do širšího rámce fungování kultury v jejím společenském, ekonomickém a politickém prostředí. Tato publikace je určena především pracovníkům muzeí, galerií, památkových objektů a dalších tzv. kulturních destinací, zřizovatelům těchto institucí, pracovníkům státní správy a samosprávy, profesionálům z oblasti turistického průmyslu, učitelům a studentům příslušných oborů. Má být tedy pomocníkem pro každodenní praxi. Svým zaměřením a strukturou se nicméně odlišuje od manuálů, které přinášejí detailní návod na aplikaci postupů, modelů a konceptů řízení a marketingu, vyvinutých v komerční oblasti (případně jiné sféře neziskového sektoru). Umění marketingu v prostředí muzea či památky nespočívá v osvojení standardních technik a procedur z komerční sféry, ale především ve schopnosti orientovat se ve vícerozměrném prostředí, v němž kulturní organizace funguje, ve schopnosti umět ji situovat do těchto různých kontextů a jejich různých, často oddělených (a monologických) rozprav, které se vedou v kulturní sféře, oblasti vzdělávání a školství, ekonomice, oblasti turismu, průmyslu volného času, místního rozvoje, lokální politiky či občanské společnosti.

Chápeme-li v lapidární charakteristice Philipa Kotlera pod marketingem „soulad potřeb a přání vnějšího světa s účelem, cíli a zdroji organizace“,³ imperativem pro vedení kulturních institucí je poznat co nejlépe všechny okolnosti a problémy svého vztahu k tomuto vnějšímu světu a jak se odráží do vnitřního prostředí organizace. Tato skutečnost předurčila základní strukturu knihy, jež se zaměřuje na některé stěžejní otázky a problémy provázející fungování institucí kulturního dědictví v soudobé společnosti, které musí praxe marketingu a řízení jakéhokoliv muzea či památkového objektu reflektovat a vyrovnávat se s nimi. Text postupuje od obecnějších témat a širšího rámce ke konkrétnějším otázkám. Současně se – především v kapitolách 7 až 11 – snaží poskytnout i více či méně podrobné vodítko pro praktickou činnost v různých aspektech marketingu a řízení. Případové studie, začleněné průběžně do textu jako samostatné celky, obsahují krátké příklady z praxe domácích i zahraničních organizací, případně zpřesnění a definice některých probíraných témat.

³ Kotler, in Drucker 1994: 79.

KAPITOLA 2

Kulturní sektor v České republice

2.1 Svět kulturních destinací

Fungování jakékoliv kulturní organizace – muzea s přívlastkem „národní“, nebo zříceniny hradu regionálního významu v odlehle oblasti – je ovlivňováno především specifickými místními podmínkami, ale právě tak i ekonomicko-společenskými vazbami a problémy, které charakterizují celou oblast kultury v soudobé české společnosti. Po stručném přehledu hlavních typů kulturních destinací je proto podstatná část této kapitoly věnována makrokontextu fungování kulturních institucí, shrnutí hlavních pozitivních i negativních rysů kulturního sektoru a jejich příčin a rámcovému pohledu na vztah ekonomiky a kultury v České republice.

2.1.1 Krajina

Ač je tato publikace věnována především problematice marketingu a managementu muzeí a památek, nelze úvodem opomenout krajinu, především proto, že hodnota významné části památek je dána jejich umístěním a krajinným rámcem. Prvek krajiny tak z marketingového pohledu spoluutváří hodnotu produktu destinace. Specifický charakter české krajiny ji předurčuje do role výrazného kulturního zdroje a základny kulturní turistiky. Kromě rozmanitosti krajinných typů soustředěných na území velmi malého rozsahu charakterizuje české krajinné prostředí (slovy Dobroslava Líbala) „nedostižná souhra přírody a ušlechtilého projevu lidského ducha“. České země nejsou nápadné dramatickými přírodními útvary či monumentálními památkami, jejich specifickou je však po staletí vytvářená symbolická krajina, posázená hustou sítí drobných stavebních památek. Génia loci české krajiny utváří (či spíše utvářelo) citlivé zakomponování urbanistických celků a architektonických monumentů do krajinného rámce, symbióza drobných památek (křížů, božích muk, soch, památníků) s jednotlivými stromy a přírodními prvky.¹ Pro českou krajinu snad v míře větší než kdekoliv jinde platí, že podstatnou část kulturně-historického dědictví nelze vnímat mimo jeho krajinný rámeček a naopak.

Tato po staletí budovaná podoba české kulturní krajiny byla od konce 19. století vystavena negativním vlivům moderního života – zejména rozvoje městských sídel, industrializace, ale i specifických vlivů, jakými byla kupř. obrazoborecká hnutí, cíleně likvidující drobné sakrální památky. Skutečně tragický rozměr získalo působení na krajinné bohatství během čtyřiceti let komunistického režimu, především důsledkem překotné industrializace, intenzivního rozvoje zemědělské a lesnické velkovýroby a neuvážené urbanizace. Rovněž ideologicky motivované zásahy, neúcta k tradici a vandalismus (vyplývající mimo jiné z přetrhání tradičních vlastnických vztahů a hluboké proměny demografických a sociálních struktur venkovských oblastí) se výrazně podílely na vážném narušení estetické hodnoty české krajiny a krajinného rázu. I oficiální dokumenty charakterizují současný stav přírodního prostředí České republiky jako „celkově neuspokojivý“.² Situace po roce 1989 je charakterizována na jedné straně pokračující erozí historické tváře kulturní krajiny, především díky setrvalému působení řady negativních vlivů jako znečištěné ovzduší, předimenzovaná doprava, některé tendence k neuváženému či bezohlednému územnímu rozvoji, nadměrná urbanizace, neko-

¹ Například Hájek a Bukačová 2001.

² MŽP 1998: 4.

ordinovaná zástavba v krajinném prostoru a v neposlední řadě i ztráty způsobené kriminální činností a vandalismem.

Na druhou stranu lze po roce 1989 sledovat i postupný vývoj nového vztahu ke krajině, oživení zájmu o kulturní krajinu, její ochranu a obnovu – a to v širokém spektru, které zahrnuje úsilí jednotlivců, občanských sdružení, akademických kruhů, místní samosprávy i státních orgánů. *Státní program ochrany přírody a krajiny*, přijatý v roce 1998, předkládá realistický rámec pro obnovu a rozvoj krajiny a specificky zmiňuje jako jeden z faktorů tohoto procesu i udržitelný cestovní ruch. Poměrně obsáhle se významu krajiny a možnostem její regenerace věnují i strategické plány rozvoje krajů. Ohrožování kulturní krajiny především neuváženými plány na extenzivní rozvoj dopravní infrastruktury však pokračuje, jak nejnověji dokládá kupříkladu záměr libereckého kraje vybudovat napříč Českým rájem dálnici, což by – kromě jiných negativních vlivů – přineslo i objektivní znehodnocení této jedinečné krajiny. Na uvedeném příkladu je možné názorně ilustrovat skutečnost, že krajina (kromě toho, že sama o sobě může fungovat jako kulturní destinace) spoluutváří kulturní hodnotu a potenciál jednotlivých měst, památek a lokalit na jejím území. Krajinný rámec známého hradu Trosky předurčuje jeho postavení kulturní destinace; prožitek z krajiny, jenž návštěvník získá na jeho vrcholu, je podstatnou součástí jedinečného „produktu“, který se zde návštěvníkovi nabízí. Blízkost dálnice se všemi negativními doprovodnými rysy narušujícími krajinné prostředí tedy takový produkt devaluje a tím ničí i specifickou hodnotu této památky.

2.1.2 Města a sídla

Primární kulturní destinací v podmínkách České republiky nebývají izolované monumenty světového významu, ale v drtivé většině případů města a sídla. V roce 2002 bylo u nás 40 městských památkových rezervací, 209 městských památkových zón, 61 vesnických památkových rezervací, 164 vesnických památkových zón, 10 archeologických památkových rezervací. Z hodnocení 7938 sídelních útvarů koncem osmdesátých let vyplynulo, že 1382 měst, městeček a vesnic mělo tehdy historické jádro památkového významu a 1249 sídelních útvarů nabízelo hodnotné panorama.³

Památky a muzea jsou sice relativně rovnoměrně rozprostřeny na celém území státu, avšak z hlediska jejich faktického využití existují mezi jednotlivými regiony poměrně výrazné rozdíly, neboť Praha přitahuje neúměrné množství turistů (asi 50 % z celkového počtu oficiálně uváděných příjezdů do České republiky). Tento údaj však zahrnuje i jednodenní přeshraniční návštěvníky. Pokud jsou započítáni pouze turisté, kteří zde stráví alespoň jednu noc, přesáhne podíl Prahy výrazně 60 %.

Tab. 2.1 Počty a návštěvnost památkových objektů podle jednotlivých krajů v roce 2003.

Kraj	Počet památkových objektů	Počet návštěvníků památkových objektů	Podíl na celkové návštěvnosti
Praha	16	3 098 950	29 %
Středočeský	39	1 627 134	16 %
Jihočeský	27	1 211 602	12 %
Plzeňský	19	490 389	5 %

Pokračování

³ MKČR 1998: 49–50.

Kraj	Počet památkových objektů	Počet návštěvníků památkových objektů	Podíl na celkové návštěvnosti
Karlovarský	9	292 586	3 %
Ústecký	22	291 342	3 %
Liberecký	14	630 945	6 %
Královéhradecký	20	662 284	6 %
Pardubický	14	313 633	3 %
Kraj Vysočina	13	324 674	3 %
Jihomoravský	27	727 535	7 %
Olomoucký	10	245 772	2 %
Zlínský	9	379 367	4 %
Moravskoslezský	6	124 184	1 %

Zdroj: NIPOS

Jednoznačně pozitivním vývojovým trendem je proto profilování dalších obcí a měst jako cílů domácího i zahraničního turistického zájmu; zatím se jedná především o několik lokalit, jež jsou zařazeny v seznamu světového kulturního dědictví UNESCO (především Český Krumlov, Telč, Kutná Hora). Například města tvořící sdružení „Česká inspirace“, se pod heslem „Za kulturou nejen do Prahy“ věnují péči o kulturní a urbanisticko-historické dědictví (Telč, Jindřichův Hradec, Polička, Kutná Hora, Litomyšl, Hradec Králové) a snaže o rozvoj kulturní turistiky. Tato strategie cílevědomého přetváření města či obce ve výrazně kulturně-turistickou destinaci je potenciálně přínosná pro řadu dalších měst a obcí ČR s významným, dosud však nedoceneným památkovým fondem. Alternativní přístup by mohl spočívat v rozšiřování a rozvoji kulturní nabídky v místech, která jsou výraznými centry jinak motivované (kongresová, veletržní, lázeňská) turistiky – tedy města jako Brno, Karlovy Vary, Mariánské Lázně. Konečně pro velké množství měst a obcí, jež objektivně nedisponují urbanisticko-kulturním dědictvím mezinárodního významu, se nicméně otevírá možnost cíleně zvyšovat svoji atraktivitu budováním svého kulturního potenciálu. Rozvoj kulturní nabídky v těsné vazbě na rozvoj turistické infrastruktury a služeb představuje rovněž cestu k překonání specifického problému některých českých měst: vzhledem k relativně malým vzdálenostem často dochází k tomu, že i turisticky atraktivní místa se ocitají na itineráři jednodenních výletů z Prahy, což zisky v daném místě výrazně snižuje (to je třeba případ Kutné Hory).

Adekvátnější využití urbanistického a kulturního bohatství českých měst a obcí je na druhé straně limitováno závažnými problémy a deficity, mezi nimiž dominují ztráty a nevratná poškození kulturně-historického dědictví, zejména v posledních padesáti letech, a pokračující nedostatečná údržba a zajištění tohoto dědictví. Historická jádra mnoha měst jsou nově ohrožována ekonomicky motivovanými tlaky, jejichž cílem je nahradit historické budovy novostavbami či alespoň je rekonstruovat a modernizovat, což také narušuje integritu památek. Výraznou bariérou pro řadu potenciálních destinací je i nerozvinutá turistická infrastruktura a služby, nedostatečný marketing a propagace a chybějící spolupráce a koordinace mezi městy a obcemi.

Specifickým problémem českých měst a obcí je z pohledu rozvoje kulturní turistiky dominantní orientace na památky a urbanistické dědictví a zcela nedostatečné spektrum nabídek

ky dalších kvalitních kulturních zdrojů. Typickým příkladem této situace je i Praha, kde dochází k jednostrannému vytěžování omezeného okruhu kulturně-historických památek, v některých případech na samotné hranici jejich fyzické kapacity, zatímco řada dalších, méně známých či opomíjených kulturních zdrojů, je z hlediska cestovního ruchu využívána jen minimálně.

V praxi však lze zaznamenat výrazné rozdíly v přístupech jednotlivých měst a obcí ke svému kulturnímu potenciálu a jeho rozvoji v kontextu kulturní turistiky. Zvláště inspirativní jsou příklady měst jako Český Krumlov či Litomyšl, kde městská správa dlouhodobě a cílevědomě buduje kulturní a historický kapitál města a plánovitě z něj vytváří kulturní destinaci nadregionálního významu. Zkušenost například Českého Krumlova přitom názorně ukazuje, že profilování města jako centra kulturního dění a kulturní turistiky je procesem, který nedílně souvisí se všemi dalšími aspekty rozvoje a správy města – od územního plánování přes privatizaci domovního fondu po rozvoj dopravní a informační infrastruktury – a musí vycházet z komplexně pojaté strategie⁴ a opírat se o profesionální destinační management.

2.1.3 Nemovité památky

Památky jsou spolu s muzei nejvýznamnějším typem kulturní destinace a atraktivitou cestovního ruchu v České republice. Oficiální údaje uvádějí 38 713 registrovaných (tj. chráněných) nemovitých památek, z toho 137 národních kulturních památek. Při těchto památkách jsou uchovány rozsáhlé sbírkové fondy (vyčíslené na 767 470 předmětů z mobiliárních fondů a dalších 55 440 dalších movitých památek). Kromě tradičních typů nemovitých památek jako hrady, zříceniny, zámky, kostely, kláštery, kaple, obytné domy a paláce, městská opevnění, historické zahrady a parky je stále více docenován význam historických technických památek – starých továren a dopravních děl, průmyslových parků apod.

Nedobrá stav tohoto památkového fondu (a obecněji kulturně-historického dědictví) lze řadit k **nejzávažnějším společensko-kulturním problémům České republiky**, ač tak bohužel není společnost a její politickou reprezentaci obecně vnímán. Po roce 1990 se v plné míře obnažil rozsah a hloubka devastace památkového fondu v českých zemích, která v posledních dvaceti letech před rokem 1989 dosáhla namnoze organizované úrovně.⁵ V letech 1948–89 bylo podle oficiálních údajů nezákonně vyškrtáno ze seznamů chráněných památek či zaniklo na 3000 nemovitých kulturních památek, tedy asi 10 % nemovitého památkového fondu. Další památky byly natolik zanedbány či zdevastovány, že je nelze zachránit. Jak ukázala zkušenost vývoje po roce 1989, zásadní překážkou na cestě k zastavení eroze materiální substance národní kulturní tradice je propastný nepoměr mezi finančními zdroji, které je společnost schopna a ochotna vynakládat na ochranu, záchranu, obnovu a rozvoj památkového fondu, a nutnými náklady na tuto činnost.

Tato propast přetrvává i přes to, že mnohé památky byly navráceny původnímu majiteli či získány novým vlastníkem a často tak vznikla motivace přímého vlastníka starat se o svůj majetek. Za zvláště pozitivní trend je třeba považovat vzrůstající zájem části obyvatel o kulturně-historické dědictví, odrážející se v aktivitách stále většího počtu různých neziskových organizací a občansko-právních sdružení, které přebírají starost o některé památky. Finanční možnosti těchto subjektů jsou však zpravidla omezené a v blízké budoucnosti nemožno zásadně ovlivnit hluboký deficit prostředků ve vztahu k památkovému fondu. Přes tyto

⁴ Srv. Vondrouš a Hermann 1999; Český Krumlov, město, kde se chce utráct, *Ekonom* 2001, č. 17: 12–15.

⁵ Kuthan 1990.