



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

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

---

<b>5. Kulturní destinace a průmysl volného času</b>	<b>77</b>
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
<b>6. Návštěvník</b>	<b>95</b>
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
<b>7. Průzkum, segmentace a budování publika</b>	<b>131</b>
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
<b>8. Produkt</b>	<b>159</b>
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
<b>9.</b>	<b>Komunikace a propagace . . . . .</b>	<b>215</b>
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
<b>10.</b>	<b>Rozvoj finančních zdrojů . . . . .</b>	<b>245</b>
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	Pronájem a speciální akce . . . . .	254
10.3	Sponzoring a fundraising . . . . .	255
10.4	Kluby přátel, členské programy . . . . .	257
<b>11.</b>	<b>Strategický management muzea a kulturní památky . . . . .</b>	<b>259</b>
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
<b>11.6</b>	<b>Evaluace a standardy . . . . .</b>	<b>279</b>
11.6.1	Výkonnostní indikátory . . . . .	281
11.6.2	Standardy . . . . .	283
<b>11.7</b>	<b>Personální a finanční zajištění marketingových aktivit . . . . .</b>	<b>284</b>
<b>Literatura</b>	<b>. . . . .</b>	<b>287</b>
<b>Rejstřík</b>	<b>. . . . .</b>	<b>302</b>



# 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 zužitkoval. 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 zkvalitňuje 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, zaznamenané 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.“<sup>1</sup> 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.

<sup>1</sup> 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.*“<sup>2</sup> 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-

<sup>2</sup> 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“,<sup>3</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.<sup>1</sup> 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“.<sup>2</sup> 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-

<sup>1</sup> Například Hájek a Bukačová 2001.

<sup>2</sup> MŽP 1998: 4.