



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, umisťování 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> |
| 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 bříme  | 34        |
| <b>3. Ekonomika a kultura: situace a trendy v globální perspektivě</b>  | <b>39</b> |
| 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        |
| <b>4. Kultura a cestovní ruch</b>   | <b>57</b> |
| 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        |

---

|  |            |
|--|------------|
| <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     | Pronájmy 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     | Námitky 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>                 | Evaluace a standardy . . . . .                                   | 279        |
| 11.6.1                      | Výkonnostní indikátory . . . . .                                 | 281        |
| 11.6.2                      | Standardy . . . . .  | 283        |
| <b>11.7</b>                 | Personální a finanční zajištění marketingových aktivit . . . . . | 284        |
| <b>Literatura . . . . .</b> |  | <b>287</b> |
| <b>Rejstřík . . . . .</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 i 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 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, zaznamenejme 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 nutností 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, konjunktury 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 prohlubující 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-

trvaná síla zažitého způsobu uvažování podvrací 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 nevycházejí 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 cokoliv 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 rámec 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> Napříkad Hájek a Bukačová 2001.

<sup>2</sup> 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, městec a vesnic mělo tehdy historické jádro památkového významu a 1249 sídelních útvarů nabízelo hodnotné panorama.<sup>3</sup>

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

<sup>3</sup> 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 snaze 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 nabídky

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 strategie<sup>4</sup> 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 společností a její politickou reprezentací 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.<sup>5</sup> 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 nemožnou zásadně ovlivnit hluboký deficit prostředků ve vztahu k památkovému fondu. Přes tyto

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

<sup>5</sup> Kuthan 1990.

změny majetkových vztahů u nás zůstává – ve srovnání se západní Evropou – nepoměrně větší podíl rozsáhlých památkových komplexů ve vlastnictví obcí či státu.

Podle kvalifikovaných odhadů je v České republice 34 000 památkových objektů, přičemž jen sanace a opravy tisícovky z nich, které se nacházejí v havarijním stavu, by si vyžádaly při současném objemu prostředků ze státního rozpočtu dobu asi 200 let.<sup>6</sup> Součet nákladů na dokončení procesu regenerace městských památkových zón a rezervací byl v roce 1999 vyčíslen na 70 mld. korun, což by při stávající výši financování ze všech typů zdrojů znamenalo dokončení procesu regenerace v horizontu až sta let!<sup>7</sup> *Koncepce účinnější péče o památkový fond v ČR do roku 2005* uvádí, že k zastavení dalšího zhoršování stavu kulturních památek by bylo zapotřebí zajistit v období let 1998 až 2005 ročně finanční výdaje (z veřejných i soukromých zdrojů) v objemu cca. 6,5 miliardy Kč. Reálný objem prostředků plynoucích do této oblasti je ovšem asi desetkrát menší. V praxi se nedostává finančních prostředků ani na adekvátní péči a obnovu významných památek zapsaných na listině světového kulturního dědictví UNESCO, jak dokládá příklad chrámu sv. Barbory v Kutné Hoře, který se nachází v havarijním stavu, nebo žalostný stav Podzámecké a Květné zahrady v Kroměříži – další české památky zapsané na seznamu UNESCO. Jak bylo konstatováno, na celkovém hlubokém podfinancování památkové péče se neblaze podílí skutečnost, že příjmy realizované cestovním ruchem, převážně díky památkám, nejsou v dostatečné míře směřovány k realizaci programů pro údržbu a obnovu památkového fondu.<sup>8</sup> Nemovité památky jsou dále ohrožovány spekulativními transakcemi (jako zástavní majetek) bez zájmu rychle se měnících vlastníků tyto objekty skutečně využívat a obnovovat.



**Obr. 2.1** Pokračující úpadek sakrálních památek dokládá neschopnost České republiky pečovat o kulturní kapitál země.

<sup>6</sup> J. Patočka, in: Kesner 2001A: 67–68.

<sup>7</sup> Košťatková a Vošahlík 1999: 11.

<sup>8</sup> Na tento problém upozorňuje rovněž *Koncepce památkové péče* (MKČR 1998: 50).

Sakrální památky jako kláštery, kostely, kaple apod. historicky tvořily neodmyslitelnou součást české kulturní krajiny, v současné době patří k nejohroženějším kategoriím památek. Alarmující situaci ilustruje kupř. situace v okrese Tachov: podle soupisu z konce 90. let se zde nacházelo celkem 71 staveb kostelů, z nichž po roce 1990 18 prošlo generální rekonstrukcí nebo zásadní opravou, 11 bylo stavebně zajištěno a 23 se dostalo nejzákladnější údržby. Avšak 10 z těchto památek se nachází v zcela havarijním stavu a 9 bylo zničeno.<sup>9</sup>

Jedinou nadějí pro mnohé tyto objekty, bez nichž bude nadále klesat atraktivita české krajiny, představuje úsilí různých občanských sdružení a místních komunit, které se snaží rekonstruovat a navrátit život těm památkám, jejichž osud by byl vinou nedostatečné péče státu zpečetěn. Díky probouzejícímu se zájmu o kulturní dědictví, který se projevuje právě v úsilí takových skupin, se v blízké budoucnosti snad podaří zachránit některé památky a vytvořit tak i nové – lokální – destinace s kulturním určením.

**Tab. 2.2** Dotace MK ČR na památkovou péči (v mil. Kč).

|  | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002         | 2003 | 2004 |
|--|------|------|------|------|------|------|--------------|------|------|
| Program záchrany architektonického dědictví                          | 430  | 320  | 329  | 325  | 253  | 386  | 364 plus (6) | 344  | 380  |
| Program regenerace městských památkových rezervací a zón             | 350  | 293  | 334  | 307  | 247  | 17   | 19 (220)     | 175  | 235  |
| Havarijní střešní program  | 45   | 36   | 49   | 35   | 32   | 8    | (32)         | 50   | 55   |
| Program péče o vesnické památky, rezervace a krajinné památkové zóny |      | 15   | 20   | 17   | 15   | 3    | 1,4 (13,5)   | 20   | 20   |
| Program restaurování movitých kulturních památek                     |      |      | 29   | 27   | 15   | 23   | 15           | 25   | 25   |
| Integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví              |      |      | 85   | 86   | 77   | 55   | 50 (3)       | 93   | 153  |
| Podpora záchranných archeologických výzkumů                          |      |      |      | 10   | 10   | 10   | 10           | 10   | 17   |

Zdroj: MK ČR<sup>10</sup>

Dalším, zvláště nebezpečným latentním jevem je vykrádání památkových objektů a odliv movitých kulturních památek. Přes existenci systémových nástrojů na ochranu kulturního dědictví (tzv. Integrovaný systém ochrany, zavedený počátkem 90. let) přetrvává alarmující stav, zaviněný zcela nedostatečným financováním těchto programů. V letech 1991–99 bylo ze státního rozpočtu vynaloženo na ochranu památek celkem 378 milionů Kč, což je o něco více než polovina přímých finančních ztrát vzniklých krádežemi, které byly vyčísleny na 634 mil. Kč!<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Vyšehlíd a Procházka 2003: 39–40.

<sup>10</sup> Čísla v závorce udávají prostředky převedené v tomto roce z rozpočtu Ministerstva kultury do rozpočtu okresních úřadů.

<sup>11</sup> Jirásek 2001.



**Tab. 2.3** Ztráty uměleckých památek v České republice za posledních deset let.

| rok  | krádeže       |                 | vloupání      |                 |
|------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|      | počet případů | škoda v tis. Kč | počet případů | škoda v tis. Kč |
| 1990 | 84            | 8 250           | 611           | 63 100          |
| 1991 | 155           | 5 210           | 996           | 156 100         |
| 1992 | 214           | 6 980           | 736           | 35 200          |
| 1993 | 225           | 8 490           | 843           | 12 500          |
| 1994 | 180           | 11 960          | 607           | 54 600          |
| 1995 | 155           | 6 240           | 739           | 51 700          |
| 1996 | 149           | 8 150           | 382           | 31 750          |
| 1997 | 139           | 38 100          | 346           | 36 550          |
| 1998 | 103           | 9 890           | 383           | 33 550          |
| 1999 | 116           | 19 750          | 479           | 46 350          |

Podle: Jirásek 2001

Na své místo se přitom dlouhodobě podaří vrátit méně než 10 % zcizených památek. Zvláště tragická je situace v případě sakrálních staveb; kupříkladu na mezinárodní konferenci *Ekonomika a kultura* v roce 2000, v jejímž rámci byl jeden panel věnován právě problematice ekonomických a sociálních aspektů ochrany kulturního dědictví, jeden přední český expert konstatoval, že z 5500 českých kostelů a kaplí je přibližně 1/3 totálně vykradená. Ani během třicetileté války, ani za obou světových válek v minulém století nedošlo k takové ztrátě kulturně-historického dědictví, jedinou paralelu současného velkoplošného rabování je možné spatřovat v období husitských válek.<sup>12</sup> Na kritickou situaci a ohrožení sakrálních památek v ČR upozornili v roce 2003 představitelé odborné veřejnosti v otevřeném dopise „Ohrožení sakrálních památek v ČR“, adresovaném představitelům vlády a parlamentu. Zdůrazňují v něm, že „dlouhodobě jeví stav církevních památek tendenci k postupnému zhoršování až zániku“. Zcela charakteristicky jejich apel na otevřenou a širokou diskusi o tomto problému nevyvolal žádnou reakci ani ministra kultury, ani dalších politických představitelů.

Nedostatek finančních prostředků na záchranu a regeneraci památkového fondu je zčásti i důsledkem neuspokojivé praxe, která charakterizuje vztah mezi potřebou záchrany a obnovy památek a jejich dalším rozvojem. Na jedné straně dochází k případům nevratných škod na památkovém fondu demolicí či jejich bezohledným adaptováním na současné užitné funkce, motivovaným krátkodobým ekonomickým ziskem. Avšak legitimní oddanost integrity památky a její obrana před neuváženým způsobem rekonstrukce nebo využití, které narušuje nebo ohrožuje její kulturně-historickou a estetickou hodnotu, se v našem prostředí nezdědka posouvá do polohy odporu proti samotnému faktu adaptivního využití památky, které nesouvisí s původním určením. Obvykle se přitom poukazuje na to, že nové využití „devaluje“ kulturní podstatu památky. Zde je třeba zdůraznit, že památkářský fundamentalismus, pokud brání novému využití objektu a vede k podvázání jejího možného rozvoje, jakož i ekonomických a sociálních přínosů, jež může vytvářet (ideálně pro svůj vlastní rozvoj), se sám stává jedním z negativních faktorů úsilí o zlepšení stavu kulturního dědictví. Tuto problema-

<sup>12</sup> V. Kellnar, in: Kesner 2001A: 76.



tiku dále komplikuje neujasněná situace kolem základních legislativních nástrojů památkové péče, zejména nekonečná příprava nového památkového zákona.<sup>13</sup>

Ve využití památkového fondu jako významného kulturního zdroje (zejména, avšak nikoliv výlučně v kontextu turismu) lze přitom spatřovat obrovské rezervy. Na prvním místě se jedná o celkově malý počet přístupných památek, kdy z uváděného celkového počtu nemovitých památek je jen nepatrný zlomek přístupný veřejnosti,<sup>14</sup> a z toho dále plynoucí značná nerovnoměrnost jejich využití pro cestovní ruch. Druhým výrazným problémem je celkově malá návštěvnost nemovitých památek. Podle oficiálních statistik 245 památkových objektů ve správě státu, regionálních orgánů i soukromých subjektů je navštívilo v roce 2003 téměř deset a půl milionů návštěvníků a další více než 3 miliony pak navštívily další kulturní a společenské akce pořádané v těchto objektech. Pro srovnání lze uvést, že podle oficiálních odhadů ve Velké Británii navštívilo ve stejném období historické památky přes 70 milionů turistů.<sup>15</sup> S výjimkou několika málo lokalit, kde se koncentrace turistů již pohybuje na hranici jejich fyzických možností (Pražský hrad, zámek Český Krumlov, Karlštejn), není u drtivé části dnes veřejně přístupných památek jejich návštěvnícký potenciál zdaleka vyčerpán. Dlouhodobě má pouze kolem 50 památek roční návštěvnost vyšší než 50 000 osob. Třetí oblast rezerv je třeba spatřovat v nízkých příjmech (absolutně i v přepočtu na jednoho návštěvníka), který jsou památkové objekty v našem prostředí schopny generovat.

**Tab. 2.4** Nejnavštěvovanější památkové objekty v letech 2001–2003.

|    |  | 2003      | 2002      | 2001      |
|----|--|-----------|-----------|-----------|
| 1  | Pražský hrad                           | 1 433 130 | 1 332 507 | 1 033 732 |
| 2  | Staroměstská radnice                   | 322 103   | 254 435   | 317 440   |
| 3  | rozhledna Petřín, Praha                | 311 459   | 278 806   | 110 057   |
| 4  | zámek Český Krumlov                    | 292 666   | 235 434   | 303 572   |
| 5  | zámek Lednice                          | 274 187   | 277 516   | 199 126   |
| 6  | X                                      |           |           |           |
| 7  | hrad Karlštejn                         | 246 218   | 237 444   | 267 441   |
| 8  | bludiště Praha                         | 229 952   | 225 269   | 235 853   |
| 9  | zámek Hluboká n. Vltavou               | 184 877   | 167 058   | 209 265   |
| 10 | zámek Konopiště                        | 184 028   | 178 591   | 220 034   |
| 11 | chrám sv. Barbory v Kutné Hoře         | 180 516   | 179 305   | 180 636   |
| 12 | X                                      |           |           |           |
| 13 | kostnice v Kutné Hoře                  | 159 785   | 152 364   | 145 915   |
| 14 | Arcibiskupský palác a zahrady Kroměříž | 154 046   | 153 130   | 165 415   |

Pokračování

<sup>13</sup> Kesner 2002.

<sup>14</sup> Na značné možnosti rozšíření nabídky turisticky využitelných památek mimo jiné upozorňuje fakt, že během každoroční akce „Dny evropského dědictví“ s podtitulem „Dny otevřených dveří památek“, konané pod záštitou Rady Evropy, je zpřístupněno několiknásobně více památek, v roce 2002 to bylo 725 památek v 249 obcích (www.ekd.cz).

<sup>15</sup> DCMS 1999B.

Pokračování

|    |                             | 2003    | 2002    | 2001    |
|----|-----------------------------|---------|---------|---------|
| 15 | Staroměstská mostecká věž   | 129 523 | 125 453 | 172 672 |
| 16 | zámek Ratibořice            | 125 102 | 130 998 | 125 229 |
| 17 | zámek a arboretum Průhonice | 115 000 | 100 000 | 100 000 |
| 18 | hrad Trosky                 | 110 429 | 103 500 | 133 883 |
| 19 | zámek Sychrov               | 110 009 | 101 852 |         |
| 20 | X                           |         |         |         |

Zdroj: NIPOS

(Poznámka: Na řádcích označených „X“ figurují památkové objekty, jejichž odhadovaná návštěvnost by je řadila na příslušné místo přehledu, ale jejich vlastníci nezveřejňují přesné údaje o návštěvnosti – katedrála sv. Víta v Praze, hrad Křivoklát, zámek Orlík, zámek Mělník).

Architektonické a historické památky jsou nejen nejviditelnější součástí národního kulturního dědictví, ale rovněž stěžejní atraktivitou a zdrojem pro rozvoj kulturní turistiky v České republice. Srovnáme-li je však globálně s kulturním dědictvím řady jiných evropských zemí, shledáme, že jejich bohatství není tak unikátní a jedinečné, jak se často nekriticky opakuje.<sup>16</sup> Bez výrazné změny přístupu k tomuto dědictví, jež by umožnila jeho adekvátní ochranu a regeneraci v synergické vazbě s rozvojem, bude Česká republika nadále základní složku svého kulturního kapitálu ztrácet.

Tab. 2.5 Přehled počtu nemovitých kulturních památek v ČR a vybraných evropských zemích.

| Země                   | Počet nemovitých kulturních památek | Počet nemovitých kulturních památek na 1000 obyvatel |
|------------------------|-------------------------------------|--|
| Bavorsko               | 109 500                             | 9,1  |
| <b>Česká republika</b> | 38 713                              | 3,7  |
| Itálie                 | 676 600                             | 11,8   |
| Nizozemí               | 44 300                              | 3,0  |
| Polsko                 | 60 500                              | 1,6  |
| Rakousko               | 139 800                             | 18,4   |
| Slovensko              | 12 175                              | 2,4  |
| Velká Británie         | 472 190                             | 8,3  |

Zdroj: MK ČR 1998: 75.

### 2.1.4 Muzea, galerie a sbírky

Památkové objekty a v řadě zemí rostoucí množství návštěvnických center zaměřených na nějaký aspekt historie bývají spolu s muzei v soudobé teorii stále více označovány souhrnným pojmem *heritage industry* (průmysl kulturního dědictví). Nosnost tohoto termínu, který se v našich podmínkách dosud šíře neujal, je založena na reflexi rostoucí popularity různých forem evokace minulosti i muzealizace a rostoucím zájmu o různé typy kulturních

<sup>16</sup> Například Koncepce státní politiky cestovního ruchu hovoří o „unikátním rozsahu, pestrosti a koncentraci historických památek a dalších objektů a s nimi spojených kulturních událostí“ (MMR 2002A: 26).

institucí, které se zabývají „dědictvím“. Terminologické nejasnosti ovšem provázejí i definování samotné instituce muzea. Běžně užívaná definice ICOM praví, že muzeum je *„stálá instituce nevýdělečného charakteru, která slouží společnosti a jejímu rozvoji, je přístupná veřejnosti a provádí výzkum materiálních dokladů o člověku a jeho prostředí, získává je, konzervuje, komunikuje a především je vystavuje s cílem studia, výchovy a potěšení.“* Zejména v kontextu kulturně-ekonomických a kulturně-politických diskusí a studií se však stále více používá i pojmu „muzejní sektor“, do něhož bývají vedle sbírkových institucí více či méně nahodile zahrnovány i další typy kulturních zařízení – od výstavních síní (tzv. kunsthalle), přes dětská muzea, vědecko-zábavní centra až po planetária. Jde tedy o organizace, založené na prezentování programu či výstavní činnosti, ale bez vlastních sbírek. Identitu muzea si dnes ovšem paraziticky přisvojují i turistické atrakce typu muzeí voskových figurín, mučicích nástrojů nebo pavouků.

Muzea a galerie (ve smyslu sbírkových institucí) představují vedle nemovitých památek základní součást nabídky kulturního cestovního ruchu. Česká republika má poměrně hustou síť muzeí, která v roce 2003 zahrnovala **735 muzeí, galerií, památníků a jejich odboček**, zřizovaných veřejnými, občanskoprávními či soukromými subjekty. Muzejní sbírky jsou sice velmi bohaté a obsahují i některé světově unikátní soubory, avšak ve svém souhrnu nemají v evropském srovnání nijak výjimečné postavení. Stejně jako v případě nemovitých památek má i sektor muzeí a sbírkových institucí ve svém současném stavu obrovské rezervy z hlediska využití veřejností, které vyplývají z dlouhodobých latentních problémů a deficitů. Celková návštěvnost muzeí, galerií a památníků všech typů dosáhla v roce 2003 podle údajů NIPOS **8 748 762 osob**, přičemž v dlouhodobé perspektivě dochází k stagnaci celkové návštěvnosti (srovnej dále tabulku 5.3). Tato návštěvnost (v přepočtu na počet obyvatel) však zůstává hluboko pod úrovní návštěvnosti muzeí v řadě vyspělých států.

Tak jako jiné oblasti kultury, i sféra muzeí je poznamenána chronickým nedostatkem finančních prostředků, který umožňuje pouhou existenci muzejních institucí či jejich základní reprodukci, ale jen minimální rozvoj. Toto nedostatečné finanční zajištění je třeba vnímat primárně jako důsledek marginální společenské role, která je muzeu v našich podmínkách přisuzována. Výrazný rozvoj muzeí v Americe i celé řadě evropských zemí v uplynulých dvaceti letech byl založen na zásadním rozšíření identity instituce muzea, jež se dokázalo adaptovat novým podmínkám, přijmout nové role a funkce a vybudovat si postavení jedné z primárních destinací pro trávení volného času. Naproti tomu přes dílčí pozitivní změny nebyla česká muzea po roce 1989 schopna hlubší reflexe svého postavení ve společnosti a důsledného obratu ve filozofii své činnosti směrem k návštěvníkovi-zákazníkovi, která jediné může vyvolat i ochotu k nutným legislativním změnám a zvýšení podpory z veřejných i soukromých zdrojů (k tomu viz Kesner 2003B).

Nesmírné rezervy českých muzeí a galerií leží především v možnosti využití bohatých sbírek veřejností – nebývale velká část českých sbírek není vůbec fyzicky přístupná. Na rozdíl od situace ve světě nebyla v ČR po roce 1989 postavena žádná významná muzejní budova, dochází pouze k rekonstrukcím objektů stávajících. Formy prezentování sbírek v českých muzeích jsou často zcela překonané a česká muzea mnohdy nejsou schopna nabídnout „produkt“, který by odpovídal potřebám a zájmům soudobého návštěvníka. V neposlední řadě má většina českých muzeí zcela nedostatečně rozvinutou infrastrukturu a doprovodné služby, které jsou stěžejní podmínkou úspěšného fungování moderního muzea. Samostatnou kapitolu představují památníky, které ve světě kromě nezastupitelné symbolické role a posilování národní identity rovněž fungují jako významné turistické destinace. Díky dlouhodobé latentní zanedbanosti u nás neplní žádnou z těchto rolí, ačkoliv alespoň některé z nich mají značný návštěvnický potenciál. Určitou naději na zlepšení představují probíhající

cí úpravy nejvýznamnějších památníků – jako pokračující rekonstrukce lidického památníku či plány na revitalizaci památníku na Vítkově.

### 2.1.5 Programově zaměřená centra

Významným problémem sektoru kulturních destinací v České republice je jeho nevyváženost a celkově jednostranná struktura nabídky. Řada světových a zejména evropských měst a oblastí, které lze považovat za přímé konkurenty ČR, věnovala v posledních dvaceti letech mnoho prostředků vytváření nových typů kulturních zařízení a destinací, s cílem rozšířit a doplnit nabídku dosud tvořenou převážně památkami a muzei, nebo s cílem danou lokalitu – nepřilíš bohatou na klasické kulturní zdroje – profilovat jako významné centrum kultury. Kromě projektů rekonstrukcí či vytváření nových muzeí, knihoven a mediátek, koncipovaných i jako turistická centra, tak vznikají různá edukační a vědecká naučně-zábavná centra, planetária apod., typicky kombinující prvky edukačního působení a zábavy. Na rozdíl od muzeí zpravidla nemají vlastní sbírky, podstatou jejich nabídky je prezentování proměnných programů (proto jsou také v anglosaské odborné terminologii označovány jako *people-based*, případně *concept-based*, na rozdíl od *object-based* muzeí). Kvalita a hodnota jejich programů je velmi různorodá, ale není pochyb, že řada z těchto institucí (ZKM v Karlsruhe, Lowry Center v Manchesteru, Odysea v Dublinu, Metropolis v Amsterdamu – abychom jmenovali jen několik příkladů center, otevřených v posledních deseti letech), splňuje veškerá kritéria kulturní destinace. Takové instituce v různé míře integrují do své činnosti i komerční aspekty, nicméně poskytují hodnotný kulturní a edukační produkt a významně rozšiřují kulturní nabídku daného místa.

S výjimkou několika tradičních planetárií v České republice tato kategorie kulturních zařízení prakticky chybí. Jako alternativa k nabídce tvořené památkami, muzei a galeriemi se naopak stále více uplatňují investičně nepřilíš náročné atrakce v podobě různých panoptik, obskurních expozic (které se honosí statutem „muzea“), westernových městeček apod. Tento druh atrakcí sice existuje všude ve světě, neboť uspokojuje určitou část poptávky na trhu volného času, avšak ve struktuře kulturní nabídky hraje okrajovou roli, respektive není ani vnímán jako součást sektoru kultury. Naproti tomu u nás zaujímá disproporčně významné postavení – nezdídká na úkor kulturních zařízení, která vlivem hluboké kapitálové nedostatečnosti, nečinnosti svého managementu i z jiných důvodů nejsou schopna dostatečně účinně prezentovat svoji mnohem hodnotnější nabídku. Samotná existence a potenciální konkurence v podobě tohoto typu atrakcí, právě tak jako konkurence ze strany zábavně-nákových center se stávají jedním z faktorů, na něž musí proces marketingu kulturní destinace reagovat.

### 2.1.6 Významné kulturní akce

Ve světovém měřítku se stále významnější kulturní aktivitou stává cestování spojené s návštěvou a prožitkem konkrétní kulturní akce (výstava, představení, festival) během časově limitovaného pobytu (1–4 dny), často spojeného s jiným cílem (nakupování, služební cesta). Řada výstavních či dramatických projektů světových muzeí, galerií či divadel je dnes cíleně plánována jako mezinárodní turistická destinace, neboť jedině příliv turistů v synergii s domácími zájemci zajistí návratnost těchto ekonomicky náročných projektů, případně i ekonomický zisk. Typickým produktem tohoto úsilí jsou velké výstavní projekty, „trháky“ (tzv. *blockbuster show*). Přes občasné výtky, jichž se těmto akcím dostává ze strany některých kritiků, nelze rozhodně konstatovat, že by tento typ výstavních akcí rezignoval na kvalitu či devalvoval umění. Jejich ekonomický a marketingový přínos je velmi rozdílný, úspěšné megavýstavy však nejen generují svým pořadatelům (muzeu, ale i městu či oblasti, v nichž se odehrávají) obrovské finanční prostředky, ale přinášejí také kulturní prestiž a „viditelnost“

místu, kde se konají. V České republice se v druhé polovině 90. let některé výstavní akce (*Rudolf II., Magister Theodoricus*) přiblížily parametrům tohoto typu projektů. Uplynulé desetiletí nicméně ukázalo, že Praha – a tím méně pak jiná města v České republice – nemohou v tomto směru konkurovat nejen zavedeným mezinárodním kulturním destinacím jako Londýn, Paříž, Amsterdam, Berlín, Řím, Madrid, Vídeň aj., ale i zemím srovnatelné velikosti. České prostředí není schopno – ani v oblasti výtvarného, ani dramatického umění – generovat takové projekty, které by mohly aspirovat na titul kulturní „události“ a tedy také destinací ve světovém či alespoň evropském měřítku. Několik významných kulturních akcí sice spojuje vysokou uměleckou úroveň s vysokou návštěvností (MFF Karlovy Vary, Pražské jaro, festival Tanec Praha), avšak jejich potenciál je především lokální, bez zásadnějšího dopadu na cestovní ruch.

**Tab. 2.6** Nejnavštěvovanější mezinárodní výstavy umění v roce 2003.

| Výstava                         | Místo                                | Průměrná denní návštěvnost | Celková návštěvnost |
|---------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Leonardo da Vinci, mistr kresby | Metropolitan Museum, New York        | 6 863                      | 401 004             |
| Thomas Struth                   | Metropolitan Museum, New York        | 5 790                      | 273 793             |
| Petr Veliký                     | Ermitáž, Petrohrad                   | 5 759                      | 450 000             |
| Leonardo: kresby a rukopisy     | Louvre, Paříž                        | 5 511                      | 322 000             |
| Manet/Velasquez                 | Metropolitan Museum of Art, New York | 5 160                      | 553 622             |
| Matisse/Piasso                  | MoMa, Queens                         | 4 970                      | 342 223             |
| Richard Avedon: portréty        | Metropolitan Museum of Art, New York | 4 932                      | 425 534             |
| Nicolas de Stael                | Centre Pompidou, Paříž               | 4 576                      | 431 492             |
| Gonzaga. Nebeská galerie        | Palazzo Te, Palazzo Ducale, Mantova  | 4 546                      | 518 933             |
| Tizian                          | Museo del Prado, Madrid              | 4 519                      | 361 522             |

V posledních třech letech má každoročně kolem 50 výstavních projektů ve světových muzeích vyšší návštěvnost než 200 000 osob. Tyto údaje lze srovnat s přehledem nejvíce navštěvovaných výstavních akcí v České republice. V nedávné minulosti to byly tyto výstavní projekty: *Rudolf II. a Praha* (1997): celkem 230 000 osob během 4 měsíců a *Mistr Theodorik* (1997–98): celkem 210 000 osob během 20 měsíců.

**Tab. 2.7** Nejnavštěvovanější výstavy v České republice v roce 2001.

| Výstava                        | Místo                | Celková návštěvnost | Průměrná denní návštěvnost |
|--------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------------|
| Fotografie National Geographic | Národní muzeum, 2001 | 92 500              | 2 500                      |
| Deset století architektury     | Pražský hrad, 2001   | 155 000             | 740                        |
| Sláva barokní Čechie           | NG, 2000             | 155 000             | 740                        |
| Toyen                          | GHMP, 2000           | 67 000              |                            |

Zdaleka nejúspěšnější, jakkoliv netypickou výstavou posledních let byla ovšem krátká prezentace korunovačních klenotů, kterou na Pražském hradě v roce 2003 navštívilo během 11 dní 44 500 osob.

## 2.2 Stav kulturní sféry v České republice

Jednotlivé typy kulturních destinací, jak zde byly stručně zmíněny, jsou součástí kulturního sektoru v České republice. Jeho současný stav a dynamiku vývoje můžeme – s rizikem určitého zjednodušení – stručně charakterizovat následujícími pozitivy a negativy.

K silným stránkám kulturního sektoru v ČR lze řadit:

- Bohaté kulturní a historické dědictví, ztělesněné především ve velkém množství památek a jejich přirozeném integrování v rámci kulturní krajiny.
- Hustou síť muzeí a sbírkových institucí s bohatými sbírkami.
- Tvůrčí potenciál a dlouhá tradice v mnoha oborech umělecké činnosti a kulturní produkce (sklářství, filmový průmysl, divadlo).
- Kvalitu lidských zdrojů – odborný potenciál i vysoká osobní angažovanost mnoha pracovníků v kulturních institucích.
- Rozvinutou infrastrukturu kulturního průmyslu.
- Rostoucí základnu schopných organizátorů kulturních akcí a kulturního života.
- Probouzející se zájem o kulturně-historické dědictví, aktivity různých jednotlivců, spolků a občanských sdružení.

Na druhé straně však situaci kulturní sféry v ČR objektivně charakterizuje řada problémů a deficitů:

- Celkově nedobrá stav kulturního dědictví, pokračující ztráty a ochuzování památkového fondu způsobené nedostatečnou údržbou a kriminální činností; latentní eroze materiální substance národní kulturní tradice a nezájem politické reprezentace a drtivé většiny občanů o tuto skutečnost.
- Jednostranné „vytěžování“ omezeného okruhu tradičních kulturních zdrojů – zejména relativně omezeného okruhu památek, v některých případech na hranici jejich fyzické kapacity.
- Teritoriální nerovnováha v konzumaci kulturně-historického dědictví, spočívající v disproporční koncentraci zahraničních návštěvníků do Prahy a několika dalších nejvíce navštěvovaných míst.
- Nedostatečný rozvoj (a následně omezená nabídka) jiných typů kulturních destinací, jak pro turisty, tak pro „domácí“.
- Nedostatečně využitý potenciál řady kulturních zdrojů (tedy nízká návštěvnost a nízké zdroje příjmů), způsobené především chronickým podinvestováním a nedostatkem rozvojových prostředků, absencí nosných programů, nekvalitním managementem a nevhodným či chybějícím marketingem.
- Zanedbaná kulturní infrastruktura: úroveň služeb poskytovaných kulturními institucemi neodpovídá běžnému mezinárodnímu standartu.
- Převaha kvantity na kvalitou. V určitých oblastech (jako moderní výtvarné umění) existuje poměrně široká nabídka a konkurence. Této kvantity je však dosahováno na úkor kvali-