



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. Jakékoli 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 jakákoli 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, zasílání 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

Výtiskla tiskárna PBtisk

Prokopská 8, Příbram IV

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

© Grada Publishing, a.s., 2005

Cover Photo © prodimedia.cz/CORBIS, 2005

ISBN 80-247-1104-4 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6364-4 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

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

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

8.4	Expozice jako základní produkt muzea a památkového objektu	171
8.4.1	Typické problémy a nedostatky expozic a výstav	173
8.4.2	Realizace produktu: příprava expozice jako proces	198
8.5	Personalizace produktu	200
8.6	Integrace produktů, produktové balíčky	202
8.7	Kvalita produktu	205
8.8	Distribuce produktu mimo vlastní objekt	208
9.	Komunikace a propagace	215
9.1	Budování image a značky	216
9.2	Dostupnost a prostředí	218
9.2.1	Otevřací 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 médií	234
9.9.2	Další formy rutinního PR	236
9.9.3	Krizové PR	237
9.10	Internet	239
9.11	Přímý marketing	241
9.12	Podpora prodeje	242
9.13	Působení muzea mimo vlastní objekt	243
10.	Rozvoj finančních zdrojů	245
10.1	Vstupné a cenová politika	248
10.2	Komerční činnost a služby	252
10.2.1	Obchod	252
10.2.2	Catering	254
10.2.3	Pronájmy a speciální akce	254
10.3	Sponzoring a fundraising	255
10.4	Kluby přátel, členské programy	257
11.	Strategický management muzea a kulturní památky	259
11.1	Profesionalizace managementu v prostředí kulturního dědictví	260
11.2	Management a vůdcovství	263
11.3	Vztah organizace a zřizovatele	267
11.4	Strategické plánování	269
11.4.1	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
11.6	Evaluace a standardy	279
11.6.1	Výkonnostní indikátory	281
11.6.2	Standardy	283
11.7	Personální a finanční zajištění marketingových aktivit	284
Literatura	287
Rejstřík	302

Předmluva a poděkování

Když jsem v roce 1986 připravoval svoji první výstavu, pojem marketingu mi zcela jistě na mysl nepřišel. Vzpomínám si však, že mé pravidelné kontroly výstavy byly motivované především zvědavostí, kolik návštěvníků zde naleznu, 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 naplnuje.

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 nevzpomenout alespoň dva z nich: Luboru Hájkou, mého prvního šéfa v muzeu, a Thomase Messerem, 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 úchytky, 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 užitku 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 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 témař 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 návštěvností, mediální reflexe kulturních institucí a celé sféry kulturního dědictví či jejich pokračující chronické investiční a finanční zanedbání naznačuje, že nikoliv. Doplníme-li pohled zaměřený na pozitivní změny a vývoj muzeí a památek po roce 1989 optikou, která spíše porovnává kvalitu jejich služeb, intenzitu dialogu s veřejností, zapojení do občanské společnosti a ekonomiky a z toho vyplývající společenské postavení s jejich protějšky ve vyspělém světě, zaznamenáme výrazné rozdíly a nemnoho důvodů k optimismu.

S viditelnými změnami ve způsobu vnější prezentace kulturních organizací souvisí i růst popularity pojmu 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 propagacní 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 nicím 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? Reciprocity a výměna, to je marketingové myšlení.*“¹ Adaptování postupů a technologií řízení a marketingu vyzkoušených v podnikatelské sféře do prostředí kulturní organizace je ve světle takového pojetí samoučelné a nemůže výrazně ovlivnit její fungování, pokud není podloženo hlubokou a soustavnou reflexí základních východisek, smyslu a cílů její činnosti – obecně a ve vztahu k veřejnosti zvlášť.

¹ Kotler, in: Drucker 1994: 74.

Pozornost managementu a marketingu v prostředí světových kulturních organizací byla v posledním čtvrtstoletí v podstatné míře vynucena změnami společensko-ekonomického rámce, v němž fungují. Omezování tradičních zdrojů příjmů (převážně soukromé filantropie v USA a převážně státní či veřejné podpory v evropských zemích) při současné 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, konjunktuře 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 konkurenčeschopnosti, 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 cinnosti 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 Pandořinu 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 rádu 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 vznášející míře postaraly samy o sebe, současně ale každou podobnou snahu podvrací či alespoň bere motivaci těm, kteří jsou odhadláni 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 neúprosně srážejí 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 nevychází vstříč inovativním postupům, udržují rámcem muzejních činností směrem k veřejnosti v podobě zakonzervované po desetiletí a nestimulují žádoucí proměnu muzeí v otevřené instituce schopné dialogu s veřejností.“² Legislativní a ekonomické prostředí v České republice ve své stávající podobě tedy představuje více než cokoliv jiného bariéru pro dynamický rozvoj kulturních institucí, není však překážkou jedinou. Stejně tak je třeba vzít v úvahu setrváčnost 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 odnест 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 na prostá většina muzeí či památek stává „destinací“, závislou na přízni návštěvníků a získaných penězích, měly by v první řadě zůstat kulturními institucemi, jejichž poslání spočívá rovněž ve vzdělávacích rolích – především v posilování oné kulturní kompetence, jakou set-

² Brabcová 2003: 14.

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

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

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

³ Kotler, in Drucker 1994: 79.

KAPITOLA 2

Kulturní sektor v České republice

2.1 Svět kulturních destinací

Fungování jakékoliv kulturní organizace – muzea s přísluškem „národní“, nebo zřízeniny hradu regionálního významu v odlehlé oblasti – je ovlivňováno především specifickými místními podmínkami, ale právě tak i ekonomicko-spoločenskými 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 Líbalu) „nedostižná souhra přírody a ušlechtilého projevu lidského ducha“. České země nejsou nápadné dramatickými přírodními útvary či monumentálními památkami, jejich specifikou 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, symbioza drobných památek (křížů, božích muk, soch, památníků) s jednotlivými stromy a přírodními prvky.¹ Pro českou krajinu snad v mře větší než kdekoli 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 vystavěna 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 rozdíl 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 přetrvání tradičních vlastnických vztahů a hluboké proměny demografických a sociálních struktur venkovských oblastí) se výrazně podílely na vážném narušení estetické hodnoty české krajiny a krajinného rázu. I oficiální dokumenty charakterizují současný stav přírodního prostředí České republiky jako „celkově neuspokojivý“.² Situace po roce 1989 je charakterizována na jedné straně pokračující erozí historické tváře kulturní krajiny, především díky setrvalému působení řady negativních vlivů jako znečištěné ovzduší, předimenzovaná doprava, některé tendenze k neuváženému či bezohlednému územnímu rozvoji, nadměrná urbanizace, neko-

¹ Například Hájek a Bukačová 2001.

² MŽP 1998: 4.

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

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

2.1.2 Města a sídla

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

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

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

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

Pokračování

³ MKČR 1998: 49–50.

Pokračování

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 nedoceněným památkovým fondem. Alternativní přístup by mohl spočívat v rozšiřování a rozvoji kulturní nabídky v městech, 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 městě 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 nabíd-

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. Zkušenosť například Českého Krumlova přitom názorně ukazuje, že profilování města jako centra kulturního dění a kulturní turistiky je procesem, který nedílně souvisí se všemi dalšími aspekty rozvoje a správy města – od územního plánování přes privatizaci domovního fondu po rozvoj dopravní a informační infrastruktury – a musí vycházet z komplexně pojaté strategie⁴ a opírat se o profesionální destinační management.

2.1.3 Nemovité památky

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

Nedobrý 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.⁵ V letech 1948–89 bylo podle oficiálních údajů nezákonné vyškrtnuto 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 zkušenosť 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, záchrannu, 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, odrázející 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 nemohou zásadně ovlivnit hluboký deficit prostředků ve vztahu k památkovému fondu. Přes tyto

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

⁵ 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.⁶ 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!⁷ *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 plynoucí 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, převáženě díky památkám, nejsou v dostatečné míře směrovány k realizaci programů pro údržbu a obnovu památkového fondu.⁸ 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.

⁶ J. Patočka, in: Kesner 2001A: 67–68.

⁷ Košatková a Vošahlík 1999: 11.

⁸ 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.⁹

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 ČR¹⁰

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) přetrhává 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!¹¹

⁹ Vyšohlíd a Procházka 2003: 39–40.

¹⁰ Čísla v závorece udávají prostředky převedené v tomto roce z rozpočtu Ministerstva kultury do rozpočtu okresních úřadů.

¹¹ 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.¹² 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 záchrannu 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 integritě památky a její obrana před neuváženým způsobem rekonstrukce nebo využití, které narušuje nebo ohrožuje její kulturně-historickou a estetickou hodnotu, se v našem prostředí nezřídka posouvá do polohy odporu proti samotnému faktu adaptivního využití památky, které nesouvisí s původním určením. Obvykle se přitom poukazuje na to, že nové využití „devalvuje“ 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-

¹² V. Kellnar, in: Kesner 2001A: 76.

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

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 u uváděného celkového počtu nemovitých památek je jen nepatrný zlomek přístupný veřejnosti,¹⁴ a z toho dale 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.¹⁵ 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 návštěvnický 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

¹³ Kesner 2002.

¹⁴ 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 několikanásobně více památek, v roce 2002 to bylo 725 památek v 249 obcích (www.ekd.cz).

¹⁵ 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. Vítova 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.¹⁶ 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 ztrácat.

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
Česká republika	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

¹⁶ 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 člověkovi 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 odbocek**, 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 veřejnosti, 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 podmírkách 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 jedině 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 veřejnosti – 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 zájmu soudobého návštěvníka. V neposlední řadě má většina českých muzeí zcela nedostatečně rozvinutou infrastrukturu a doprovodné služby, které jsou stejně 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 návštěvníký potenciál. Určitou naději na zlepšení představují probíhají-

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 nevyváženosť 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 – nepříliš bohatou na klasické kulturní zdroje – profilovat jako významné centrum kultury. Kromě projektů rekonstrukcí či vytváření nových muzeí, knihoven a mediaték, 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 nepříliš náročné atrakce v podobě různých panoptik, obskurních expozic (které se honosí statutem „muzea“), westernových městeček apod. Ten-to 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 – nezřídka 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-nákupních 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 me-gavýstavy 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, Amsterodam, 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 nedobrý 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 disproportní 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“.
- Nedostatečné využití potenciálu 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 kvality.