

esf



evropský sociální fond v ČR

## Management kulturního cestovního ruchu



Praha 2008



Management kulturního cestovního ruchu

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2008

Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

Tato publikace byla vytvořena pro projekt „Odborná školení a vzdělávání pracovníků územní veřejné správy pro oblast cestovního ruchu“

CZ.4.1.03/4.2.00.1/0002, Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.

Tato publikace je neprodejná

# **Management kulturního cestovního ruchu**

**Ladislav Kesner**

**Ivo Moravec**

**Radek Novotný**

**Dagmar Škodová-Parmová**

**Úvodem 6****1. Vymezení kulturního cestovního ruchu 9**

- 1.1. Výběr definic KCR z odborné literatury 9
- 1.2. Typy cestovního ruchu dle převažující motivace účasti na cestovním ruchu 10
- 1.3. Společná témata pro KCR 13
- 1.4. Analýza vztahů mezi hlavními účastníky kulturního cestovního ruchu 14
- 1.5. Nové směry a trendy v kulturním cestovním ruchu – kulturní cestovní ruch v 21. století 16

**2. Identifikace kulturních zdrojů a atraktivit 19**

- 2.1. Základní atributy cestovního ruchu (atraktivita, unikátnost, útlumová vzdálenost, čas, pohyb po destinaci, návštěvník vs. turista) 19
- 2.2. Typologie kulturních zdrojů s ohledem na využitelnost v cestovním ruchu. 26
- 2.3. Příklady jednotlivých kulturních zdrojů a atraktivit z hlediska využitelnosti v cestovním ruchu 27

**3. Manažerská role veřejné správy, zapojení veřejnosti a soukromého sektoru, jejich spoluzodpovědnost 43**

- 3.1. Princip a definice udržitelnosti kulturního zdroje 43
- 3.2. Struktura a postavení aktérů v managementu kulturního cestovního ruchu s ohledem na typ vlastnictví kulturního zdroje 45
- 3.3. Formy spolupráce mezi jednotlivými aktéry v managementu kulturního cestovního ruchu 49
- 3.4. Partnerství zájmových skupin při řešení problémů KCR 50
- 3.5. Systém poskytování služeb podle Kaspara 51

**4. Destinace – systematické rozvíjení a zhodnocování kulturního kapitálu obcí využitelného pro cestovní ruch 54**

- 4.1. Teorie kulturní destinace 54
- 4.2. Práce destinačního managementu 61
- 4.3. Kulturní destinace – příklady dobré praxe z ČR a ze zahraničí 62
- 4.4. Podstata a struktura manuálu rozvoje KCR v obci, oblastech (MKR, MAS), krajích. 73

**5. Tvorba a inovace produktů kulturního cestovního ruchu 74**

- 5.1. Co je to produkt kulturní destinace, produkt z hlediska návštěvníka 74
- 5.2. Základní a rozšířený produkt; dvě dimenze prožitku muzea a památky 76
- 5.3. Expozice jako základní produkt muzea a památkového objektu 77

5.4. Metody Interpretace kulturního a historického dědictví **83**

5.5. Tvorba a inovace produktů **94**

5.6. Kvalita produktu **99**

5.7. Využití principů experience economy **101**

## **6. Marketing: vytváření poptávky, distribuce a prodej produktů, propagace 103**

6.1. Specifika marketingu pro kulturní destinace **103**

6.2. Návštěvník kulturní destinace – bariéry návštěvnosti a účasti na kultuře **104**

6.3. Motivace návštěvníka a proces rozhodování o návštěvě **108**

6.4. Průzkum, segmentace a budování publika **112**

6.5. Teorie a možnosti komodifikace (zpoplatnění) **122**

6.6. Cenová politika **125**

6.7. Komunikace a propagace **134**

6.8. Územní marketing z pohledu kulturního cestovního ruchu **153**

## **7. Finanční zdroje – z dostupných dotačních titulů, z komerční činnosti a služeb, podpora mecenátu a sponzoringu kultury využitelná pro cestovní ruch 155**

7.1. Typy dotačních a grantových programů **155**

7.2. Sponzoring a fundraising **157**

7.3. Komerční činnost a služby **159**

## **8. Networking a spolupráce 164**

8.1. Klastry (clusters) **164**

8.2. Networking – specifika networkingu v cestovním ruchu, hlavní principy networkingu, výstavba networkingu, financování **166**

8.3. Příklady a pravidla sítí a tematických stezek **171**

## **9. Problematika ochrany národního kulturního dědictví (hmotného i nehmotného), sociokulturního potenciálu a národní identity – legislativa tuzemská a evropská, jejich sblížení, strategické dokumenty a teze.**

9.1. Koncepce muzejnictví (Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2003–2008) **ZDE**

9.2. Zákon o muzejích (122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy) **ZDE**

9.3. Pravidla soutěže „Titul nositele tradice lidových řemesel“ **1 2**

## **10. Závěr 177**

**11. Terminologický slovník 178**

**12. Seznam použité literatury 179**

Kulturní bohatství ztělesněné památkami, muzejními sbírkami a kulturními tradicemi je nejen neodmyslitelnou součástí většiny českých regionů, měst a mnoha obcí, ale patří také k jejich největším aktivům. Po roce 1989 bylo vynaloženo značné úsilí a prostředky na nápravu škod, způsobených desetiletí trvajícím chátráním a zanedbáváním kulturního dědictví. Náprava škod ještě není dokončena, ale už se objevují relevantní dotazy, jak se obnovené kulturní dědictví efektivně a adekvátně využije. Samo zajištění obnovy a existence památek a muzeí předpokládá nalezení optimálního způsobu jejich prezentace veřejnosti a ve většině případů jejich transformaci do podoby kulturní destinace. Cestovní ruch je již dnes jedním z nejvýznamnějších odvětví ekonomiky ČR, avšak rezervy v jeho rozvoji jsou stále obrovské. To platí prvořadě právě o kulturním cestovním ruchu, jehož budoucnost vyžaduje koordinované úsilí majitelů a provozovatelů kulturních zdrojů a komerčních subjektů v cestovním ruchu. Procesy regenerace a transformace jsou náročné. Předpokládají nejen dostatečnou investici, ale především tvůrčí myšlení a plně profesionální přístup, který se opírá o metody a postupy, které jsou již ve světě vyzkoušené. Přístup k prostředkům strukturálních fondů EU otevřel pro česká města a obce novou perspektivu financování rozvoje jejich kulturního kapitálu, ale současně zvýraznil nutnost profesionalizace této činnosti.

Publikace, kterou otevíráte je zamýšlena jako praktický průvodce – především pro představitele samosprávy měst a obcí. Provede vás managementem kulturního cestovního ruchu, s důrazem na fungování kulturní organizace jako destinace cestovního ruchu. Základní koncepční východisko, jehož jsme se jako autoři drželi, lze shrnout do dvou bodů:

Zaprvé, za hlavní smysl a cíl managementu jakéhokoliv kulturního zdroje považujeme trvale udržitelné zhodnocování a rozvoj kulturního kapitálu, který památky a sbírky představují. Děje se tak nejen ve prospěch vlastníka, ale i široké veřejnosti.

Zadruhé, vycházíme z přesvědčení a opíráme se přitom o četné pozitivní příklady, že uchování integrity a ochrana kulturních zdrojů není v rozporu s jejich využitím, ani s jejich využitím v cestovním ruchu (jakkoliv může být obtížné nalézt optimální řešení v konkrétních případech). Naší snahou bylo pojmut problematiku managementu kulturního cestovního ruchu v celé komplexnosti, i když – vzhledem k jejímu rozsahu – nikoliv do detailu. Soustředili jsme se na uvedení řady případových studií z praxe, které ilustrují jednotlivá témata.

V **1. kapitole** by se měli čtenáři obecně seznámit s definicemi kulturního cestovního ruchu, z jakých úhlů pohledu jej odborná literatura vnímá a do jakých oblastí

zasahuje. Současně jsou zde poprvé naznačeny vztahy mezi dvěma hlavními sektory kulturního cestovního ruchu: zástupci památkové péče a cestovního ruchu. Je zde také naznačeno, že jádrem určitých sporů mezi těmito skupinami je úhel pohledu na kulturní památky.

V **2. kapitole** je představena teorie cestovního ruchu, včetně atributů, které je třeba při posuzování atraktivity vnímat. S jakými slabými a naopak silnými stránkami, případně s jakými omezeními je třeba počítat při využití konkrétního typu kulturního zdroje? Tato teorie je doplňována praktickými příklady.

Způsob využití památky je závislý na typu vlastnictví. Po přečtení **3. kapitoly** bude čtenář vnímat souvislosti či systémy, které se v oblasti kulturního cestovního ruchu uplatňují a jaké formy spolupráce zde fungují, zejména pokud se v dané destinaci nacházejí atraktivity s různými typy vlastníků.

**4. kapitola** bude přínosná zejména pro ty zástupce čtenářů, kteří mají v úmyslu vybudovat destinaci kulturního cestovního ruchu. Mohou ji definovat podle územního či typového principu, včetně úloh, které by měl plnit destinační management. Jistě ocení i příklady fungujících destinací u nás a hlavně v zahraničí.

**5. kapitola** je již zaměřena konkrétně na kulturní produkt. Především na jeho podstatu a hlavní účel jeho tvorby. Jednou z nejčastějších forem prezentace turistické památky je expozice, proto je jí věnován největší prostor. Zaměříme se na to, jak se má při jejím budování postupovat, aby naplnila očekávání nejen odborníků, ale hlavně návštěvníků a turistů. Dále se dozvíte, že základním nástrojem komunikace mezi památkou a návštěvníkem je interpretace a jaké se při interpretaci uplatňují přístupy. Čtenář je v této kapitole upozorněn na to, proč je dobré produkty kulturního cestovního ruchu inovovat a jaké jsou limity a nebezpečí, vyplývající z touhy přilákat co nejvíce turistů. Jak zapojit do inovace zákazníky, aby pak jejich prožitek z produktu byl co největší?

Pro kulturní organizace a destinace má marketing stejně klíčovou roli jako pro podnikatelské subjekty, a proto je **6. kapitola** zaměřena na tuto oblast. Uvádí způsob, jak se může kulturní destinace při marketingu a propagaci inspirovat v jiných oblastech trhu a popisuje specifika kulturního cestovního ruchu. Podrobněji je zde popsán kulturní turista, jaké jsou jeho požadavky, jak se rozhoduje a jaké faktory ho při volbě dané destinace či produktu kulturního cestovního ruchu ovlivňují. Po definování produktu a vhodného turisty je úkolem tyto dva atributy spojit, aby z toho měl vlastník užitek. Toho lze dosáhnout komercializací vztahů neboli tzv. zpoplatněním (komodifikací) produktu. Čtenář se seznámí s formami zpoplatnění, s tvorbou cen a dopo-

ručeními, jak cenovou politiku použít apod., dále s propagačními a komunikačními technikami, které jsou pro kulturní cestovní ruch nevhodnější.

**7. kapitola** se týká financování provozních a rozvojových aktivit, které by mohli správci památek použít. Čtenář zde nalezne jen výčet současných dotačních programů, protože jejich platnost je časově omezená. Proto spíše využije analýzu fundraisingových a komerčních aktivit, které se dají v KCR uplatnit, včetně nastínění rizik s tím spojených.

Nikdo není ostrov sám pro sebe, a to platí i v kulturním cestovním ruchu. **8. kapitola** je proto věnována zakládání a provozu sítí (networkingu). Jsou zde prezentovány úspěšné sítě z blízkého zahraničí. Vrcholem spolupráce jsou klastry cestovního ruchu. Čtenář se dozví základní odlišnosti mezi sítí a klastrem a co je třeba v dané destinanci mít (model Porterova diamantu), aby byla šance klastř založit.



## 1. Vymezení kulturního cestovního ruchu

Kulturní cestovní ruch (dále jen KCR) je vnímán jako samostatná produktová kategorie teprve od konce 70. let. Zpočátku se myslelo, že se týká malé skupiny vzdělanějších a bohatších lidí, kteří hledají něco více než klasický písek, slunce a prázdniny u moře. Podle odborné literatury se prý v současné době považuje, v závislosti na typu destinace, 35–70% mezinárodních turistů za kulturní turisty (McKercher a du Cros, 2002: 1).

### 1.1. Výběr definic KCR z odborné literatury

Kulturní cestovní ruch znamená cestování za zážitky na místa a za aktivitami, které autenticky představují příběhy a lidi z minulosti i současnosti (McKercher a du Cros, 2002: 3).

Odborná literatura rozdělila jednotlivé varianty definic KCR do širších kategorií:

#### ■ Motivační definice

Odborná veřejnost je přesvědčena, že kulturní turisté jsou motivováni k cestování jinými důvody než ostatní turisté. Proto tím, co KCR odlišuje, je právě motivace.

#### ■ Prožitková definice

KCR je též zážitkovou aktivitou. Minimálně KCR umožňuje zážitek z dotýkání se unikátního sociálního tkaniva, tradice a speciálního charakteru místa. Je možné doufat, že díky kulturnímu prožitku se turisté více vzdělávají a zabaví, budou mít možnost naučit se něco o významu místa a jeho spojení s místní komunitou, jeho tradicemi a s kulturní a přírodní krajinou.

Světová organizace cestovního ruchu (WTO) definuje KCR jako „pohyb osob především z kulturních důvodů: jako jsou studijní cesta, umělecké představení, kulturní zájezd, cestování na festival a další akce, návštěva památek a sídel, cesta za poznáváním přírody, folklórem, uměním či poutěmi.“

Ve skutečnosti se KCR stal deštníkem pro široký rozsah tematických aktivit, včetně historického, etnického, uměleckého, muzeálního cestovního ruchu a dalších (McKercher a du Cros, 2002: 3–6).

## 1.2. Typy cestovního ruchu dle převažující motivace účasti na cestovním ruchu

Pro kulturní či historický CR je důležité nalézt primární důvody, proč návštěvník, host či turista využije nabízených služeb. Hledat tzv. jádro (základ) produktu (viz kapitola 5). Proto z typů cestovního ruchu, dle převažující motivace účasti, lze vymezit pro KCR využitelné následující typy:

### ■ Rekreační cestovní ruch

Rekreační cestovní ruch je nejrozšířenějším typem cestovního ruchu. Je realizován obvykle ve vhodném rekreačním prostředí, jehož příznivé účinky jsou využívány v zájmu reprodukce fyzických a duševních sil člověka. Rekreační cestovní ruch neznamená jen pasivní odpočinek, ale obvykle je spojen s aktivním pobytem v přírodě a uplatněním celé řady sportovních aktivit, her, zájmů, zálib a koníčků, včetně zahrádkaření, houbaření, kutilství apod. Určitým specifickým typem rekreačního cestovního ruchu je i chataření a chalupaření. Většinou se využívají komplexní balíčky služeb. V tomto typu je KCR doplňkem, který umožňuje vyplnit volný čas návštěvou určitě turistické kulturní či historické atraktivity.

### ■ Kulturně poznávací cestovní ruch

Je zaměřený především na poznávání historie, kultury, tradic a zvyků vlastního i jiných národů. Tento typ cestovního ruchu je velmi různorodý, má významný výchovně vzdělávací podtext a přispívá k rozšíření kulturně společenského rozhledu obyvatelstva. Cíle jsou různorodé: od kulturní krajiny, přes zajímavá místa, až po hrady a zámky.

### ■ Cestovní ruch s náboženskou orientací

Je v praxi označován jako náboženský cestovní ruch či poutní turistika. Hlavním motivem je návštěva poutních a posvátných či jinak nábožensky unikátních míst, návštěva církevních památek a událostí s programovou nabídkou poskytující účastníkům duchovní prožitky. Jedná se tedy o využití sakrálních, kulturních a historických památek či míst s náboženskou tematikou pro služby určené specifické skupině návštěvníků. Požadavky na poskytované služby jsou minimální.

## ■ Cestovní ruch se vzdělávacími motivy

I když převážná část typů cestovního ruchu v sobě zahrnuje vzdělávací aspekty (poznávání jiných zemí, kultur, zvyků, přírody, společenského prostředí), lze jako samostatný typ vyčlenit účast na cestovním ruchu, kde je hlavním motivem cestování za účelem dalšího vzdělávání, snaha naučit se nebo poznat něco nového. Časté jsou jazykové programy, sportovní programy, řemeslné programy, gastronomické programy nebo specificky zaměřené odborné programy (např. na historii, archeologii, botaniku apod.). Nejčastěji je tento typ cestovního ruchu poskytován v podobě balíčku služeb (Ritchie, 2003). KCR zde působí jako doplněk k hlavnímu motivu a jedná se opět o vyplnění volného času a poznání místních zvyklostí, kultury a tradice.

## ■ Cestovní ruch orientovaný na poznání přírodního prostředí

Přestože přírodní prostředí je základním atributem celé řady typů cestovního ruchu (rekreačního, lázeňského, sportovního), jeho hlubší poznání může být rovněž dominantním motivem k účasti na cestovním ruchu. Cestovní ruch orientovaný na poznávání přírody se zaměřuje na poznávání reliéfu krajiny, geologických útvarů, místních zvláštností (pouště, pralesy, gejzíry), národních parků a ostatních chráněných území, člověkem vytvořených prostředí (zoologické a botanické zahrady, delfinária, akvária), na pozorování zvířat v divoké přírodě (velryby, podmořský svět, korálové útesy). Patří sem i cesty za zvláštními přírodními úkazy (polární záře, zatmění slunce). Doplnkově jsou požadovány informační a průvodcovské služby, systémy ekologické dopravy nebo budování naučných stezek (Hall a Brown, 2000; Newsome, Dowling a Moore, 2005). Specifickým typem cestovního ruchu orientovaného na poznání přírody je **ekoturistika**, která splňuje všechny předchozí uvedené aspekty s tím, že její účastníci se vyznačují a jsou vedeni k takovému chování v přírodním prostředí, které jeho hodnoty nenarušuje. Vyznačují se vysokou mírou pochopení, odpovědnosti, ohleduplnosti a etiky vůči přírodě a její ochraně. Jde tedy o cestovní ruch zachovávající původní hodnoty přírodního prostředí i při bezprostředním styku s ní. KCR je opět možno vnímat jako doplněk k hlavnímu motivu a prezentované informace o místním osídlení, specifických kultury či folkloru mohou být vnímány návštěvníky velmi pozitivně.

## ■ Cestovní ruch se společenskými motivy

Je orientovaný na společenské styky, komunikaci mezi lidmi a zahrnuje takové typy účasti na cestovním ruchu jako jsou např. návštěvy přátel, příbuzných a známých, návštěvy různých společenských akcí a událostí. Do tohoto typu cestovního ruchu bývá často zařazována i **klubová turistika** (klubový cestovní ruch). Pobyt v rámci klubové turistiky jsou charakteristické rozsáhlou a pestrou programovou náplní, vysokou mírou animace a celkově bohatým vnitřním společenským životem. Tuzemské příklady: Mezinárodní Filmový Festival Karlovy Vary, Velká pardubická, Pražské jaro. Příklady ze světa: filmové festivaly (v Cannes, Berlíně), Benátský karneval, udělování cen Americké filmové akademie (Oscar Award) a Grammy. Zde platí podobné zákonitosti jako u rekreačního cestovního ruchu, KCR je opět doplňkem a je využíván pro organizovanou turistiku.

## ■ Cestovní ruch s profesními motivy

Je spojen s profesní činností a profesními zájmy účastníků cestovního ruchu (je pro něj používán akronym MICE = meeting + incentive + congress + exhibition). Probíhá převážně v pracovním čase účastníků, i když v sobě mnohdy obsahuje i prvky cestovního ruchu realizovaného ve volném čase. Patří sem především:

■ **Obchodní cestovní ruch** zahrnuje obchodně i jinak profesně zaměřené služební cesty. Spočívá v různých typech obchodního jednání mezi organizacemi, institucemi, v sjednávání obchodních kontraktů a jednání managementu apod.

■ **Kongresový cestovní ruch** zahrnuje účast na kongresech, konferencích a seminářích. Slouží k vědeckým a odborným setkáním a výměně informací na národní či mezinárodní úrovni.

■ **Cestovní ruch veletrhů a výstav** je zaměřený na vystavovatele i na návštěvníky těchto akcí. Jedná se o vystavování a nabízení různých produktů a služeb, s cílem zaujmout účastníky, informovat je a vytvořit si tak kontakty vedoucí k budoucímu prodeji. Často jsou i místem uzavírání obchodních kontraktů.

■ **Incentivní cestovní ruch** bývá někdy nazýván také stimulační nebo motivační turistikou. Zahrnuje pobyty zaměřené na zvýšení výkonnosti subjektů financujících tyto akce, vlastních zaměstnanců, zájmově orientovaných skupin (skupinové zájezdy pro výherce různých prodejních soutěží, pobyty pro nejlepší prodejce

nebo věrné hosty, partnery a spolupracovníky organizace apod.). Je často využíván zaměstnavatelem jako motivace k pracovnímu výkonu, k setrvání ve firmě nebo jako odměna za dosažené výkony. Může mít různé podoby: dovolená pro nejlepší pracovníky, kombinované pobyty s pracovním i rekreačním či poznávacím programem apod.

V konkrétní praxi se jednotlivé typy cestovního ruchu nevyskytují vždy v čisté podobě, ale dochází k jejich vzájemnému propojování a prolínání (Malá, V. a kol.: 2004).

### 1.3. Společná témata pro KCR

Z výše uvedených variant definujících KCR, je patrné, že každá z nich má své slabé místo, ale ne proto, že by to byla špatná definice, ale protože je téměř nemožné zachytit úplnou esenci KCR v jedné či dvou větách.

#### ■ Kontextový přístup

Spíše než neustále rozšiřovat seznam nedokonalých definic, rozhodli se McKercher a du Cros (2002:6) zasadit KCR do kontextu několika společných témat. Pokusili se posoudit vzájemné vztahy mezi společnými tématy: KCR obsahuje tyto 4 prvky:

- cestovní ruch;
- využití kulturních památek;
- užívání zážitků a produktů;
- kulturní turista.

#### ad A) Cestovní ruch

Je třeba si uvědomit, že KCR je formou cestovního ruchu, a ne jedním ze standardních úkolů managementu památkové péče.

#### ad B) Využití kulturních památek

Identifikace určitého objektu či sídla jako památky probíhá tak, že je určena jeho **vnitřní** hodnota či význam pro společnost, kvůli které je potom chráněna (ne pro jeho vnější hodnotu jako turistickou atrakci) (McKercher a du Cros, 2002: 7).

#### ad C) Užívání (konzumace) zážitků a produktů KCR

Turisté KCR chtějí prožívat celou škálu kulturních zážitků. Aby mohly kulturní památky tuto konzumaci zprostředkovat, musí být transformovány do produktu KCR.

Transformační proces se realizuje tak, že potenciál památky se přemění do něčeho, co může turista použít (**vnější hodnota památky**) (McKercher a du Cros, 2002: 8).

#### **ad D) Kulturní turista**

Odborná literatura uvádí, že turisté, kteří jsou motivováni k účasti na KCR vytvářejí určité spektrum. Od těch, kteří cestují výhradně či primárně z kulturních důvodů až po ty, jejichž účast na kulturním programu je jen náhodným prvkem výletu.

McKercher a du Cros definují 5 typů kulturních turistů (záměrný, prohlídkový, objevitel, příležitostný a nahodilý). Podrobně budou popsány v kapitole 6 (McKercher a du Cros, 2002: 144).

### **1.4. Analýza vztahů mezi hlavními účastníky kulturního cestovního ruchu**

Různé či profesní skupiny různorodých oborů lidské činnosti, které ke svým aktivitám využívají veřejný či společný objekt zájmů, vstupují zákonitě do interakcí a vztahů. Zde se přirozeně snaží uplatnit svůj vliv ve prospěch svého zájmu a cíle. Stejně se to děje i v problematice KCR. Prezentace těchto snah, záměrů a pozic jednotlivých skupin je tématem této podkapitoly.

Zástupci památkové péče považují KCR za dvoubřitý meč. Na straně jedné památkáři využívají vzrůstající poptávku turistů k politickému a ekonomickému tlaku, aby obhájili své snahy o rozšiřování konzervátorské práce. Na straně druhé zvyšující se návštěvnost, přetíženost, nevhodné využívání a zpoplatňování památek vyvolávají reálnou obavu o zachování integrity těchto památek a jejich vnitřních kulturních hodnot. V extrémních případech to vyvolává obavu o jejich samotné přežití.

I proto se začal KCR vyvíjet jako dva paralelní, ale přitom velmi nezávislé světy. Ač rozsahem velké, oba sektory (cestovní ruch a památková péče) operují paralelně a vytvářejí mezi sebou jen minimální partnerství. V literatuře se konstatuje, že KCR může, měl by a musí dosahovat jak cílů památkové péče (učit o nutnosti chránit kulturní památky), tak zájmů cestovního ruchu (zajistit komerční životaschopnost produktu). Teoreticky by měly být tyto cíle podporovány oběma sektory. V praxi se však dosažení obou cílů jeví jako iluzorní, neboť snaha o dosažení jednoho cíle je často na úkor toho druhého. Výsledkem pak je, že KCR pracuje pod svými možnostmi (McKercher a du Cros, 2002: 32).

### 1.4.1. Možné druhy spolupráce mezi KCR a managementem památek

**Plné partnerství** je nejjednodušší u účelových zařízení jako jsou muzea, umělecké galerie, tematické historické parky nebo u kulturních zážitků jako jsou umělecké tance a folklórní festivaly. Historické parky a skanzeny mohou připravit zábavu nebo cílené zážitky (i když plytké) i pro účastníky masové turistiky. Muzea a umělecké galerie mohou, na straně druhé, nastavit své produkty svým zákazníkům na mnohem hlubší intelektuální úrovni.

Skutečné partnerství je obtížné, ale je možné ho dosáhnout i v neúčelových zařízeních. V takových případech však musí existovat oboustranná dohoda mezi všemi partnery, který zájem bude v procesu řízení dominovat. Zda zájem památkářů nebo podnikatelů v cestovním ruchu. Odlišné přístupy a postoje památkové péče se budou uplatňovat spíše u historických budov upravených pro využití v cestovním ruchu než u těch, které jsou primárně chráněny pro jejich vnitřní hodnotu.

**Pracovní vztahy**, spíše než plné partnerství, se uplatňují tam, kde je stávající památka používána jak v cestovním ruchu, tak památkáři.

**Mírumilovná koexistence** nastává tehdy, když se obě skupiny partnerů dělí o zdroj, ale necítí potřebu kooperovat. Je častá v případě, kdy úroveň návštěvnosti je nízká, anebo velký počet turistů využívá produkt nenápadným (neobtěžujícím) způsobem. Tato koexistence rovněž velmi pravděpodobně nastane, když jsou památkáři málo aktivní nebo když management koná, ale nijak neovlivňuje používání atraktivit cestovním ruchem. Příkladem je ochrana historického rázu ulice nebo památkového objektu, který může navštěvovat velký počet turistů, ale přitom je ničím zásadně nenarušuje. Navíc tento způsob cestovního ruchu může být použit pro obhajobu průběžné ochrany místa tohoto typu, i když většina turistů ho využívá jen pasivně.

**Paralelní existence** vzniká, když KCR a památková péče fungují odděleně. Turisté se v rámci destinace nezajímají jen o památky, ale i o jiné atributy, jako je pláž, letovisko nebo venkovní rekreace. KCR není v tomto případě součástí regionálních produktů, není propagován a památky jsou málo užívány.

**Mírné obtěžování** patrně v budoucnu povede ke konfliktu. Vzniká tehdy, když jsou akce jedné skupiny v konfliktu (interferují) s druhou skupinou. To nebrání jednotlivcům, aby se účastnili vybraných aktivit, ale snižuje se úroveň jejich uspokojení.

Taková situace může nastat tehdy, když větší množství turistů začíná navštěvovat památku, čímž snižuje pocit potěšení u stávajících uživatelů.

**Vznikající konflikt** se vynoří, když je stabilní systém narušen vnějšími faktory. Může to nastat tehdy, když je rovnováha sil zásadně změněna a kulturní památka je zařazena do turistické nabídky, bez konzultace s památkáři. Rovněž může dojít ke konfliktu, když změna managerského plánu podpoří zisky jednoho účastníka na náklady druhého. Tento typ konfliktu např. nastane, když zájem turistů o svatostánek naráží na potřeby věřících.

## **1.5. Nové směry a trendy v kulturním cestovním ruchu – kulturní cestovní ruch v 21. století**

Cíle i formy KCR se vyvíjely v minulosti, je tedy evidentní, že tomu tak bude i v budoucnosti. Kdo zachytí a správně zareaguje na všeobecné trendy cestovního ruchu v Evropě a na jejich vliv na KCR, bude úspěšný. A to nejen na tomto trhu, ale i při řešení problémů, které nyní mezi jednotlivými zájmovými skupinami nastávají. Cestování se stane ještě více neodmyslitelnou součástí života. Změny ve společnosti, změny ekonomické nebo změny životního stylu budou mít neustálý vliv na cestovní ruch. Preference a chování lidí, a s nimi i nabídka služeb a produktů cestovního ruchu, se bude proměňovat a neustále vyvíjet. Dříve nabídka určovala poptávku. V současnosti je tomu naopak.

Následují vybrané základní atributy a jejich trendy se zřetelem na kulturní cestovní ruch:

### **■ Demografie**

Bude narůstat počet osob ve vyšším věku, přičemž senioři budou mnohem zdravější a budou disponovat vyššími příjmy. Díky tomu poroste poptávka zkušenějších turistů – seniorů mnohem rychleji než obecně zaměřená poptávka po cestovním ruchu (Lacina a kol., 2007). Důsledkem pro kulturní cestovní ruch bude rostoucí poptávka po kvalitě a pohodlí, poptávka po produktech zaměřených na jednotlivce, spíše v obdobích mimo hlavní sezónu a po vzdálenějších destinacích, ale částečně i po kratších pobytech (prodloužené víkendy).



## ■ Zdraví

Důraz na zdraví bude v budoucnosti neustále narůstat a bude ovlivňovat rozhodování ve vztahu k destinaci a chování během pobytu v zahraničí. Důsledkem pro kulturní cestovní ruch bude pokles zájmu o destinace, které jsou chápány jako méně zdravé. Je možné očekávat pokles poptávky po letních dovolených, ale růst popularity aktivní dovolené (wellness produkty, lázeňské pobyty).

## ■ Vzdělávání

Bude narůstat průměrná úroveň vzdělanosti. Výsledkem tohoto trendu bude (při plánování dovolené) růst role umění, kultury a historie, včetně významu výchovných a duchovních hodnot (Ritchie, 2003). V KCR se toto projeví rostoucí poptávkou po speciálních produktech, kdy součástí balíčků služeb budou častěji prvky umění, kultury a historie (týká se i individuálního cestování), poroste potřeba lepšího a tvořivějšího způsobu poskytování informací, naroste též poptávka po nových destinacích střední a východní Evropy.

## ■ Volný čas

V běžném pracovním životě člověka bude stále větší tlak stimulovat jeho poptávku po volném čase a relaxaci. Důsledkem pro KCR bude růst poptávky po relaxačních pobytech a hlavní dovolená bude nahrazována větším počtem krátkodobých.

## ■ Zkušenosti s cestováním

Zkušení spotřebitelé si budou stále více zajišťovat cesty sami podle svých potřeb a bude kladen větší důraz na kvalitu a na poměr kvality a ceny. V KCR se toto projeví tím, že turisté budou stimulováni k opakovaným návštěvám destinací, se kterými byli spokojeni. Poroste preference regionů nabízejících širokou, rozmanitou a zcela vyváženou koncepci nabídky cestovního ruchu a poroste poptávka po lepším destinationním managementu.

## ■ Životní styl

V západní společnosti se bude životní styl postupně měnit, což ovlivní pohled turistů na jejich osobní potřeby a chování. Proto budou úspěšní ti poskytovatelé služeb, kteří

vytvoří zcela nové produkty, stále důležitější bude jejich specializace v souvislosti se specifickými koníčky a zájmy turistů.

## ■ Informační technologie

Využívání internetu bude narůstat nejen k získávání informací, ale i k nákupu turistických produktů a služeb. V cestovním ruchu poroste význam vizuálních prezentací. Tím bude dosažena vyšší dostupnost turistických informací o destinacích, a to způsobí mnohem vyšší konkurenci na trhu cestovního ruchu. Zkušenější turisté si budou stále častěji sestavovat svou dovolenou prostřednictvím přímé rezervace přes internet. Budou úspěšné ty webové stránky, které budou nabízet hlubší informace o produktech i o destinacích.

## ■ Doprava

Silniční doprava bude stát před problémem dopravních zácp a vysoké koncentrace. Lepší dostupnost rychlostních vlaků a nízkonákladových leteckých přepravečů ovlivní klasické způsoby cestování. Více budou profitovat destinace s jednoduchou dostupností (především v případě krátkodobějších pobytů), které budou organizovat hlavní události v mimosezónním období. Lepší dostupnost přímých vlakových a leteckých spojení bude stimulovat poptávku po prodloužených víkendech a krátkodobějších pobytech v zahraničních městech. Vzroste využívání vysokorychlostních železnic, což negativně ovlivní destinace s nedokonalými jízdními řády a nepříliš optimální dopravou.

## ■ Udržitelný rozvoj

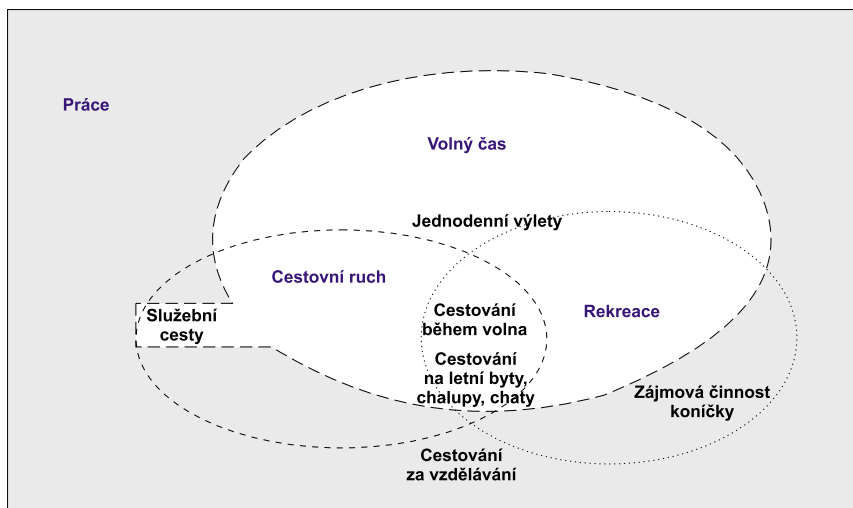
Poroste uvědomování si významu kvality života a životního prostředí. Důsledkem pro kulturní cestovní ruch bude preference destinací, které budou stále silněji spojovány s podporou místního obyvatelstva a jejich přívětivým postojem k rostoucímu počtu přijíždějících turistů.

## 2. Identifikace kulturních zdrojů a atraktivit

### 2.1. Základní atributy cestovního ruchu (atraktivita, unikátnost, útlumová vzdálenost, čas, pohyb po destinaci, návštěvník vs. turista)

Aby bylo možné využívat místní kulturní či historické dědictví v KCR, je třeba posoudit tento objekt zájmu z pohledu základních atributů cestovního ruchu.

#### 2.1.1. Rozdělení aktivit spojených s cestovním ruchem



**Obrázek 1:** Vztah mezi volným časem, rekreací a cestovním ruchem  
(Hall a Williams, 2004: 4).

Cestovní ruch a rekreace je z širšího hlediska součástí volného času. Na obr. 1 přerušované čáry naznačují, že hranice mezi jednotlivými oblastmi nejsou příkré (výrazné). Od volného času se odděluje práce, která má ale dvě oblasti, ve kterých se spolu překrývají. Tou první jsou služební cesty, které jsou stále více vnímány jako pracovní orientovaná forma cestovního ruchu. Druhou oblastí je zájmová činnost, kdy se stane práce koníčkem, čímž je opět prolomena hranice mezi volnočasovou aktivitou a pracovními záležitostmi (Smith, 2004: 25–35).

## 2.1.2. Atraktivita

**Atrakce** – něco přitažlivého, přitažlivost, zajímavost, poutavá zábava, přitažlivá podívaná, prostředek ji umožňující, zprostředkující např. pouťové atrakce, hlavní atrakce programu.

**Atraktivní** – vzbuzující zájem, pozornost, přitažlivý, lákavý, poutavý: atraktivní podívaná, film nebo kniha, atraktivní zjev (Petráčková a Kraus, 1995).

**Atraktivita** – z lat. attractio – přitahování (Baleka, 1997).

Jak bylo popsáno v 1. kapitole, z hlediska cestovního ruchu není atraktivita otázkou vnitřní hodnoty kulturního zdroje (unikátnosti), ale hodnoty vnější. Proto se při jejím posuzování zvažují jiné faktory.

Míra atraktivity [A] je tedy daná funkcí s těmito parametry:  $R_{\text{util}}$ ,  $T_{\text{uziv}}$ , C

$$A = f(R_{\text{util}}, T_{\text{uziv}}, C)$$

kde:

$R_{\text{util}}$  útlumová vzdálenost (viz níže). Je to vzdálenost, kde A klesá k nule.

$T_{\text{uziv}}$  celková doba strávená cestováním a užíváním produktu CR (návštěva hradu – délka prohlídky, kurz – několikahodinový pobyt, víkend, dovolená.)

C cena, kterou turista chce a musí zaplatit za možnost užívat si produktu CR (náklady na cestu, vstupné + stravné + ubytování, nákup suvenýrů).

Tento koncept vychází z toho, že zájem o atraktivitu je nepřímě úměrný přepravní vzdálenosti, náročnosti na čas, finance a vynaloženou námahu.

Hodnoty výše uvedených parametrů získáme porovnáváním stávajících produktů CR či jiných produktů CR. Budeme vycházet z tržní hodnoty produktu, případně z navýšení ceny v případě, že fungující atraktivitu provozovatelé rozšířili o další nabídku doplňkových služeb (Novotný a Moravec, 2006).

### ■ Hierarchie atraktivit

Jako nejsou všichni kulturní turisté stejní, nejsou produkty KCR stejné. I atraktivita mají určitou hierarchii, která je definována podle stupně nutkání turisty k návštěvě dané atraktivity. Podle tohoto kritéria rozlišuje teorie cestovního ruchu atraktivitu primární, sekundární a terciární:

**Primární atraktivita** dokáže přilákat turisty do dané destinace i z velké vzdálenosti.

**Sekundární atraktivita** vyvolají chuť k návštěvě u turistů, kteří se již nacházejí v dané destinaci, ale samotným důvodem k návštěvě destinace nejsou.

A **terciární atraktivita** je charakterizována svou malou vahou při rozhodování o tom, zda si výlet koupit. Pak se tato návštěva uskuteční spíše z hlediska nedostatku jiné alternativy, anebo díky shodě okolností.

Ironií je, že ta samá atraktivita může fungovat zároveň jako primární, sekundární a terciární.

***Příklad:*** Divadelní turistika zažívá globálně velký boom. Divadlo může sloužit jako primární atraktivita pro toho, kdo nakupuje produktový balíček divadelních představení. Návštěva divadla se tak stává primárním důvodem pro návštěvu města. Pro jiné lidi, kteří se ve městě nacházejí z jiných důvodů, může být návštěva divadla součástí plánu, jak trávit večer volný čas. Pro jiné může být návštěva divadla souhrou náhod, že šli kolem pokladny, právě když ji otevřeli.

Většina kulturních turistických atraktivit spadá do sekundární a terciární kategorie (McKercher a du Cros, 2002: 109–110).

### **2.1.3. Útlumová vzdálenost, psychologická hranice – $R_{ut}$**

Pro obyvatele uvnitř útlumové vzdálenosti platí, že čím je vzdálenost od turistické atraktivity menší, tím více jsou lidé na ni zvyklí, a tudíž míru atraktivity podhodnocují.

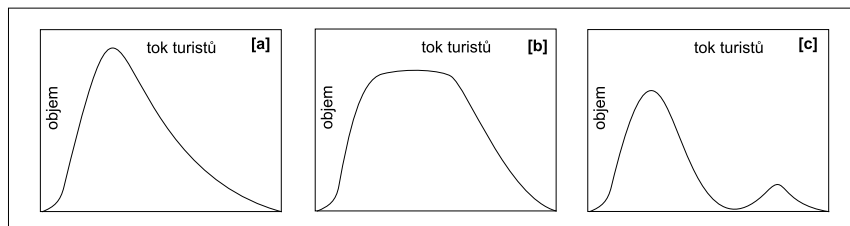
Útlumová vzdálenost vychází z předpokladu, že většina lidí jsou racionální zákazníci a jestliže neexistuje nějaký přesvědčivý důvod jet dále, budou volit nejbližší možnost mezi dvěma podobnými zážitky.

Obr. 2 ukazuje, že turistický zájem o atraktivitu se bude se vzrůstající vzdáleností exponenciálně snižovat. Většina modelů útlumové vzdálenosti tvrdí, že zájem klesá okamžitě. Turistické modely však vykazují, že lidé musí urazit určitou minimální vzdálenost od svého bydliště (působíště) než začnou významně požadovat, aby výlet stál za to. Z tohoto důvodu zájem vrcholí v určité relativně krátké vzdálenosti od domova (ubytování) před tím, než začne klesat.

Tento faktor byl populární v turistickém výzkumu v 60. letech. Nicméně jak vznikaly více sofistikované modelovací techniky, upadla útlumová vzdálenost do zapomnění.

Tvar standardní křivky je založen na chybném předpokladu, že nabídka turistických příležitostí je v prostoru rozložena rovnoměrně, tedy že absolutní množství příležitostí vzrůstá se vzdáleností geometricky. Ve skutečnosti nejsou turistické příležitosti rozloženy rovnoměrně, ani nabídka zajímavých destinací pro zahraniční turisty nezbytně neroste geometricky. Tudíž křivka nabídky nebývá nikdy rovnoměrná a ve všech případech se stoupajícím sklonem. Naopak, mění se v oblastech, které mají více či méně atraktivit (produktů), což naopak vede k pokřivení poptávky.

Empirické studie zřídka podporují standardní křivku útlumové vzdálenosti znázorněné typem 2a. Skutečná rychlost útlumu mnohem pravděpodobněji opisuje tu, která je znázorněná typem 2b a 2c. Graf 2b ukazuje, že poptávka může být před tím, než se začne snižovat, po určitou vzdálenost stejná („plochá“), což je výsledek toho, že počet volby destinací a nabídky ubytování podél lineární turistické trasy je konstantní (McKercher, 2004: 42).



**Obrázek 2:** Varianty atraktivity v závislosti na útlumové vzdálenosti (McKercher a Lew, 2004: 41).

Obr. 2c ukazuje křivku průběhu útlumové vzdálenosti s „ocáskem“ na konci. Tento průběh je způsoben dvěma vzájemně působícími faktory. Prvním faktorem je to, že určitá vzdálená destinace může mít takovou sílu, že její působení může překonat i normálně očekávanou rychlost útlumu. To vyvolá druhý vrchol v extrémní vzdálenosti. Mezi nimi je tzv. zóna bez cestovního ruchu, kde se vyskytuje malá či nevykytuje žádná turistická atraktivita.

Útlumová vzdálenost ovlivňuje chování turistů. Jak by se dalo očekávat, množství celkového času, který je k dispozici, má významný vliv na výběr destinace – čím více času máme, tím delší vzdálenost procestujeme nebo tím vzdálenější destinaci pravděpodobně navštívíme. Podobně existuje vztah mezi vzdáleností, časem na dopravu a procentem času, který strávíme pobytem v hlavní destinaci. Do určité prahové vzdálenosti, jsou prakticky všechny výlety – kromě času na dopravu – stráveny v hlavní destinaci. Za touto hranicí se větší část z času vymezeného na výlet

věnuje cestování a následně menší část je strávena pobytem. Hraniční bod se pohybuje podle použitého druhu dopravního prostředku.

Zdá se, že výběr destinace, společnosti pro cestování a vzdálenost jsou vzájemně provázány. „Existence“ malých dětí na cestách zvyšuje rychlost útlumu. Rodiny s malými dětmi vykazují silnou preferenci krátkých výletů bez ohledu na množství volného času. Rodiny se staršími dětmi a lidi s větším množstvím volného času naopak vykazují větší tendenci cestovat na delší vzdálenosti a rezervují si dovolenou spojenou s cestami. Páry bez dětí, ale s omezeným časem, preferují nejbližší destinace, i když vykazují vyšší tendenci k výběru výletů, během kterých cestují přes více destinací, pokud mají delší časový limit.

#### 2.1.4. Unikátnost – přístup na trh

Odborná literatura uvádí, že přístup na trh je koncept, který staví na ideji útlumové vzdálenosti. Argumentuje, že počet přílehlých destinací nabízejících podobné zážitky má větší efekt na poptávku než absolutně osamělá destinace, zároveň by nejbližší destinace měla mít konkurenční výhodu před tou vzdálenější.

Hlavní rozdíl mezi **unikátností** (*přístupem na trh*) a **útlumovou vzdáleností** je ten, že útlumová vzdálenost přijímá za vlastní hledisko zákazníka (*Jak daleko chci cestovat?*), zatímco **unikátnost** (*přístup na trh*) přijímá za vlastní hledisko destinace (*Kolem kolika podobných destinací musí potenciální zákazník projet, než dorazí do té naší?*). Klíčovým elementem pro vyhodnocení unikátnosti (*přístupu na trh*) je porovnání s destinací nabízející podobné zážitky. Výběr destinace je ovlivňován příhodností. Pokud je turistovi dána možnost vybrat si mezi dvěma destinacemi, pak má tendenci vybrat si tu příhodnější.

Návštěvníka, který se zajímá o odlišné destinace, ovlivňuje jejich unikátnost. Unikátnost destinace přitahuje krátkodobé turisty, průchozí turisty a zahraniční turisty hledající krátké úniky při průjezdech městy. Destinace s menší unikátností přitahují opakované návštěvníky a ty, kteří zůstávají na delší období. Rodiny s malými dětmi vyhledávají místa s velkou unikátností pro krátkodobou dovolenou. Na druhé straně rodiny, které mají více času na cestu, vyhledávají destinace s nižší unikátností. Bezdětné páry preferují dovolenou v destinacích s nižší unikátností a pak navštěvují nejbližší destinace (McKercher a Lew, 2004: 36–48).

Jako příklad popisující rozdílné vnímání unikátnosti různými typy návštěvníků je možné použít úryvek z již klasické divadelní hry Divadla Jára Cimrmana „Dobyty Severního pólu“.

Pomocný učitel Václav Poustka vyzve lékárníka Vojtěcha Šofra, aby na pólu udělal značku. Pak kolegům ukáže geografickou zajímavost, kdy se překročením se-

verního pólu mění světová strana za pomoci slavné věty: „Jdu na sever, normálně jdu na sever a už jdu na jih.“. Lékárník Vojtěch Šofr je tímto úkazem nadšen a prohlašuje: „Tedy kamarádi, řeknu vám, stálo to za to, na pokraji smrti mrazem, na pokraji smrti hladem, na pokraji smrti vysílením, ale stálo to za to!“ Čímž se dostává do rozporu s Varlem Frištenským, který oponuje: „No já tomu možná nerozumím, ale za sebe bych řek, že tu nic tak extrovního nevidím. Když to srovnám s tím naším výletem na Kokořin...“ Lékárník mu skočí do řeči: „Prosím Tě, to se přece nedá srovnávat!“ „Jak to, že ne?“ protestuje Frištenský „Tam byly skály pískovcový, občerstvení. Co je tady? Prd.“ „Mlč prosím Tě, buď tak hodnej, vždyť to je zážitek na celý život.“ trvá na svém lékárník.

### **2.1.5. Čas**

Odborná literatura uvádí, že veškerý tok turistů je ovlivněn celkovým množstvím času, který věnují na dopravu a tomu, jak se rozhodnou strávit tento čas. Čas má absolutní i relativní vliv na chování turistů. Je tím nejdůležitějším, co většina turistů musí řešit. Čas na dovolenou bývá většinou pevný, s omezenou možností k prodloužení vyčleněného času. Rodiny musí plánovat veškerý čas dovolené (zahrnující odjezd z domova, dovolenou i návrat) v rámci omezeného počtu dní, protože musí zajistit, že se vrátí včas do práce a děti do školy. Většina služebních cest je naplánována podobně. Jízdenka (letenka) je dopředu zakoupena, a na dobu po návratu do zaměstnání jsou již naplánovány další pracovní úkoly. Samozřejmě existují i turisté, kteří mají velkou flexibilitu ve svém celkovém časovém plánu. Výjimkou jsou „baťůžkáři“ a senioři, pro které není délka výletu ovlivněna časem, ale spíše finanční situací.

Jak však stráví svůj čas, to fixní není. Někteří se rozhodnou alokovat větší část na dopravu, ale výměnou za čas strávený ve finální destinaci. Jiní se rozhodnou maximalizovat čas strávený v destinaci s minimalizováním času na dopravu. Různí turisté využijí svůj časový plán v destinaci různým způsobem. Někteří lidé se rozhodou prožít a vidět co nejvíc, jak jen to bude možné, zatímco jiní poznají méně věcí, zato s nimi stráví mnohem více času. Faktor nedostatku času bude podrobněji rozpracován v podkapitole 6.2.

### **2.1.6. Mobilita – pohyb po destinaci**

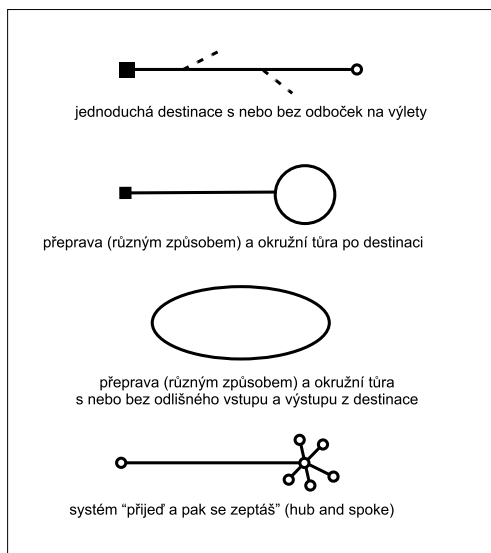
Každý kulturní či historický objekt (památky) se nachází v určitém prostoru, který již nějakým způsobem funguje. Chceme-li danou památku zapojit do KCR, je třeba vnímat a reagovat na principy fungování tohoto okolí, protože je minimální šance, že by se díky nám toky a pohyby v destinaci zásadně změnily.



Volbu marketingových nástrojů, propagaci a samozřejmě i návštěvnost a prodejnost daného produktu KCR zásadním způsobem ovlivňuje charakter pohybu turistů po destinaci.

### ■ Turistický tok a prostorové uspořádání turistů

Existuje 26 různých typů itinerářů pro chování turistů během dovolené. Ty se sdružují do 4 základních oblastí:



**Obrázek 3:** Čtyři základní typy pohybu turistů po destinaci (McKercher a Lew, 2004: 39).

Při dalším dělení pohybu turistů po destinaci se jednotlivé typy rozlišují podle druhu přepravy na místo (*stejnou/odlišnou cestou tam i zpět, přímo, okružní jízdou*) a podle způsobu cestování v rámci destinace (*návrat zpět na noc, přespávání na různých místech, podle směru výletu střídat dvě přespávání*).

Kupříkladu při volbě druhu propagace je důležité, zda je cyklotrasa společným způsobem dopravy v rámci jedné nabídky, nebo se propaguje jedno místo s výlety do okolí či je destinace vnímána jako celek s okružní jízdou bez ohledu na místo vstupu do destinace.

### 2.1.7. Návštěvník vs. turista

Z pohledu poptávky rozlišujeme tyto skupiny zákazníků:

- **turista** je ten, kdo zůstává v destinaci přes noc;
- **návštěvník** je ten, kdo v destinaci nepřespí.

Toto rozdělení je důležité pro plánování provozu destinace. Podle náhodných návštěvníků, o kterých dopředu nevíme, zda přijdou, není možné odvíjet své plánování příprav a aktivit. Návštěvníci tvoří zajímavý příjmový bonus, ale nejde na nich postavit životaschopnost produktu. Chování návštěvníka v destinaci bude podrobněji rozebráno v kapitole 6.

Odborníci na CR studovali, jaké faktory mají vliv na turistovo chování. Mezi tyto faktory patří např.:

- délka pobytu
- zda je turista opakovaným návštěvníkem destinace anebo ji navštívil poprvé
- zda je sledovaná destinace cílovou či jen průchozí destinací

Turistovo chování bude podrobněji popsáno v kapitole 6 (McKercher a Lew, 2004: 44).

## 2.2. Typologie kulturních zdrojů s ohledem na využitelnost v cestovním ruchu.

Jak bylo uvedeno v první kapitole, nyní se soustředíme na kulturní zdroje z pohledu jejich využitelnosti pro cestovní ruch. To znamená, že půjde o historické a kulturní památky, jejichž vnitřní hodnota a kulturní a historický význam pro společnost již byly památkáři definovány. Z toho důvodu se např. parametrem unikátnosti (čím je památka unikátní a proč) zabývat nebudeme.

Odborná literatura mezi kulturní zdroje řadí: archeologická naleziště, muzea, hrady, zámky, historické budovy, významné budovy spojené s historickými osobnostmi, zříceniny, umění, sochařství, řemesla, galerie, festivaly, slavnosti hudby a tance, folklor, divadla, „původní primitivní“ kultury, subkultury, etnická společenství, kostely, katedrály, historická bojiště, tradiční řemeslné dílny, historická městská centra, náboženské a tradiční putě, technické památky, významné parky a zahrady a další objekty, místa a nehmotné výsledky lidské činnosti reprezentující člověka a jeho kulturu.

Kulturní zdroje se rozdělují na tyto typy: objekt, působiště významné osobnosti, událost, lokalita, tradiční výroba (řemeslo), nehmotné dědictví (Moravec a Novotný, 2006: 45).

Každý typ kulturních zdrojů je možné charakterizovat určitými parametry, které mohou být kvantifikovatelné mírou (úrovní) či kvalifikovatelné rozsahem či kvalitou, které jsou pro daný typ kulturního zdroje charakteristické. Tyto charakteristiky umožní posoudit slabé a silné stránky a příležitosti, které je dobré zohlednit při tvorbě produktu KCR využívajícího daný typ kulturního zdroje.

### **2.3. Příklady jednotlivých kulturních zdrojů a atraktivit z hlediska využitelnosti v cestovním ruchu**

#### **■ Archeologické naleziště**

***Příklad: Archeologický skanzen Villa Nova v Uhřínově pod Deštnou v Orlických horách.***

<http://www.villanova.cz>

Občanské sdružení Villa Nova Uhřínov – středisko experimentální archeologie bylo založeno roku 1993. Od té doby usiluje o vybudování funkčního střediska experimentální archeologie s různými aspekty tohoto oboru. Hlavním cílem sdružení je výstavba středověkého skanzenu při respektování všech zásad archeologického experimentu. Skanzen je situován nedaleko Uhřínova v malém lesíku. Jeho poloha byla vybrána podle představ středověkých osadníků, kteří se vždy snažili vybrat si ke svému životu co nejpříhodnější místo. Archeoskanzen je v rámci České republiky unikátním počinem. Podobné skanzeny jsou ještě v obci Modrá u Uherského Hradiště a ve Všestarech u Prahy.

V areálu byly postaveny dobové objekty, které slouží veřejnosti především k provádění archeologických experimentů a přiblížení života ve středověkých Čechách veřejnosti. Ke stavbě, údržbě a provozu staveb jsou používány repliky středověkých nástrojů a staré technologické postupy. Skanzen je využíván také pro školní a mimoškolní archeologickou i ekologickou výchovu, která je interpretována na základě odborných znalostí z obou oborů. Děti zde mají možnost seznámit se s teoretickými základy archeologie a ekologie a dozvědět se více o středověkém způsobu života. Na vlastní kůži si mohou tuto teorii potom vyzkoušet při různých experimentálních činnostech ve skanzenu. Od roku 1999 probíhá školní výuka formou jednodenních exkurzí, mimoškolní aktivity jsou nabízeny formou dětských letních táborů pro základní školy a víkendových seminářů a studentských praxí pro středoškoláky a vysokoškoláky.



**Obrázek 4:** Zastavení u pece, během prohlídky s průvodcem, v areálu české vesnice z období středověku ve Velkém Uhřínově v Orlických horách (foto Moravec).

#### **Případová studie: Využití historické budovy pro KCR**

Ve městě Jeseník měli zastupitelé města zájem využít historickou budovu bývalé „Katovny“ v cestovním ruchu. Spolek přátel tradic zpracoval návrh na vybudování „Návštěvního centra čarodějnictví a tortury“, které by využilo autenticitu místa (existují záznamy, že zde kat prováděl i drobné výslechy). V interaktivní expozici čarodějnictví a tortury by se návštěvníci a turisté dozvěděli interaktivní a populárně-vědeckou formou o právních aspektech zločinu a středověkých trestů, o mučicích technikách a o tom, co z lékařského hlediska způsobují lidskému tělu. V dalších místnostech byla navržena dobová restaurace ve stylu přední a zadní věznice, seminární místnost, byt správce a turistická ubytovna. V současné době je projekt ve stádiu správního řízení.

#### **Příklad: Využití budovy spojené s významnými kulturními osobnostmi či událostmi.**

[http://www.hypermex.com/html/hist\\_ign.htm](http://www.hypermex.com/html/hist_ign.htm)

Mexické městečko Vallarta, kde se v roce 1963 natáčel film „Noc leguánů“ (The Night of the Iguana) od John Hustona s hercem Richardem Burtonem v hlavní roli, se stalo

centrem mezinárodního významu, kam se vyplatilo zajet. (Na adresu této publicity režisér Huston prohlásil: „Bylo tam více novinářů než leguánů.“) Během natáčení městečko navštívila i herečka Elisabeth Taylor, která v té době žila s hercem Richardem Burtonem. Zakoupila si dům Casa Kimberley, kde spolu strávili „libánky“. Později R. Burton dokoupil okolní pozemky a budovy napojil na slavný most nad ulici Zaragoza. Všechny kulisy a vybudované zázemí byly po dokončení filmu ponechány místním obyvatelům. Ještě dnes 80% místních indiánů nachází obživu v prezentování této události. I po 30 letech tento film, a zejména atmosféra kolem něho, přitahuje do Vallarty turisty (a mnozí tento film ani neviděli). Je zde socha Johna Hustona a park věnovaný R. Burtonovi (který nikdo nehledá). Spousta lidí chce vidět dům Liz Taylor, a přestože ona už není jeho vlastníkem, fotí si ho a fotí se pod slavným mostem. Novomanželky zde chtějí trávit po jejím vzoru „libánky“ atd. Ironií je, že lidé si pamatují a idealizují osobu, která byla s filmem spojena jen nepřímo a zapominají na film a herce v tomto filmu, přestože to bylo významnou epizodou v životě a budoucnosti města.

## ■ Zříceniny

### ***Příklad: Pracovní list pro návštěvu kostela u Rochesteru ve Velké Británii – konstruktivistický přístup***

V kostele u **Rochesteru** (Velká Británie) byl návštěvníkům předložen problém: „Co se stane se zdmi kostela v budoucnosti?“ Návštěvníci přišli s představou, že zdi jsou věčné, a nemění se zvětváváním a netrpí při restaurátorských zásazích. Návštěvníci mají rádi představu neměnnosti a pevnosti ve spojení se středověkem. Interpretace používala dva prostředky. Obrázek postavy uvnitř zdi s otázkou: „Co znamená být zdi?“ Díky perzonalizovanému obrázku byl prezentován vliv větru, deště, slunce a lidí. Druhým motivem byla série znázorněných lešení kolem této části zdi v průběhu historického vývoje. Návštěvník má možnost zed' prozkoumat a najít důkazy o její přestavbě. Po provedeném výzkumu mají návštěvníci možnost o výsledcích svých pozorování hovořit. Pro dětské návštěvníky je připraven výťah, aby si i oni mohli zblízka prohlédnout zed' a rozpoznat provedené změny. Hodnocení ukazuje, že návštěvníci byli schopni pochopit proces zvětvávání a vlivu lidské činnosti na zdi, což je rozruší. Díky tomu vnímají naleziště komplexněji a cíleněji, včetně uvědomění si budoucího vývoje zdi. Poté následuje vizuální znázornění Rochesteru bez kostela a objeví se otázka: „Co by Vám chybělo, kdyby se kostel zhroutil?“ Vyhodnocení ukázalo, že právě toto bylo pro návštěvníky významné téma. A nikdo o tom předtím takto nepřemýšlel. Tím se zdůrazní důležitost a křehkost historického prostředí (Hems a Blockley, 2006: 85–87).



**Obrázek 5:** Festivalové dekorace vyrobené z pomerančů.

<http://www.slideshare.net/jokechannel/menton-citrus-festival>

## ■ Historická bojiště

Historická bojiště, vojenské hřbitovy či památníky bitev hrají významnou roli pro národní uvědomění a vlády mají zájem na tom, aby interpretace těchto historických událostí byla v souladu s jejich cíli. Literatura uvádí cca 6 přístupů k prezentaci vojenského dědictví:

- **vlastenecký přístup** (podporující soubor státních ideálů)
- **romanticko-rytířský přístup** (uplatňovaný u vojenských událostí středověku)
- **místně-patriotický přístup** (hojně uplatňovaný např. u Skotů či Basků)
- **socialistický přístup** (většinou zaměřený na utrpení místního obyvatelstva během válek)
- **technologicko-estetický přístup** (většinou neobsahuje hodnotový přístup, ale zaměřuje se na techniku boje, estetické vyznění nalezených artefaktů či rekonstruovaných objektů)
- **mírový či mezinárodní přístup** (podporuje spíše mezinárodní porozumění, než soupeření mezi národy, a to podle tvrzení, že pokud budeme glorifikovat historické konflikty, přispějeme k rozdmýchání konfliktů budoucích)

**Příklad:** Spolek přátel vojenské historie – 6. prapor polních myslivců.

<http://www.nachod.1866.cz>

Spolek byl založen v roce 1994 jako pobočka Československé společnosti vojenské historie v Náchodě. Jako samostatný právní subjekt byl založen v roce 1996.

Hlavní náplní činnosti spolku jsou následující aktivity:

- udržování tradic tradiční historické jednotky 6. praporu polních myslivců
- kulturní a společenská vystoupení v dobových uniformách
- péče o válečné hroby a pomníky z války roku 1866
- organizování kulturních a společenských akcí
- pořádání zájezdů s vojensko-historickou tematikou
- publikační činnost

Hlavní součástí spolku je tradiční historická jednotka 6. praporu polních myslivců v dobových uniformách lehké pěchoty rakouské armády z let 1861–1867. Spolek navazuje na tradice 6. praporu polních myslivců, který byl v rakouské armádě vytvořen 1. září 1808. Členové spolku se zajímají i o další historická období, která mají vztah k vojenským dějinám českého národa. Pravidelně se účastní setkání historických klubů na bojišti u Slavkova nebo vzpomínkových setkání u příležitosti výročí první světové války. Členové spolku se věnují přednáškové a publikační činnosti nebo pořádání výstav s vojenskou tematikou.

Spolek se zasloužil o vybudování naučné stezky „Náchod-Vysokov-Václavice 1866“, která přibližuje návštěvníkům nejzajímavější místa bitvy u Náchoda 27. června 1866. Spolek je správcem naučné stezky. Stezka provází návštěvníka po nejvýznamnějších místech bitvy. Je určena pro pěší i cyklisty. V roce 2001 byl vydán podrobný průvodce naučné stezky, včetně mapového podkladu.



**Obrázek 6:** Rekonstrukce historické bitvy v Chlumu u Hradce Králové.

<http://www.nachod.1866.cz>

## ■ Literární dědictví

Co je fascinujícího na místech spojených se spisovateli, že často podnítí čtenáře stát se poutníky a navštívit rodiště a rozjímat v okolí, kde autor strávil dětství, vidět na vlastní oči místa, která inspirovala báseň či knihu, vzdát poctu u hrobu nebo u veřejného památníku?

Literární místo je tvořeno fúzí reálného světa, ve kterém spisovatel žil s iluzorním světem zobrazovaným v příbězích. Pro turisty je složité vytvořit si hranici mezi nimi. Např. Haworth je krajina, ve které žila Bronteová, ale je též obsazeno postavami z románů. Spisovatel nasákl román atmosférou místa a román naopak ovlivnil mínění o místě (Timothy a Boyd, 2003: 40–43).

Literatura uvádí čtyři hlavní důvody, proč lidi navštěvují literární místa:

- Turisté jsou přitahováni k místům spojeným s životem spisovatelů. Bývalé domovy spisovatelů, kde žili a pracovali hrají roli v tvorbě závanu nostalgie a mohou inspirovat báseň a úctu.
- Turisté mohou být lákáni do literárních míst, která jsou spojena s prostředím románů. I u fiktivních románů mohou být místa, která byla spisovatelům blízká a mohla je inspirovat. Též fiktivní postavy na fiktivních místech mohou vytvořit v hlavách čtenářů silné představy.
- Někteří turisté jsou přitahováni na literární místa pro určitou širší a hlubší emoci než je specifický spisovatel či příběh. Návštěva místa navozuje velmi nostalgický pocit a ve většině turistů navozuje vzpomínky a pocity z dětství. Lidé často vzpomínají, že ve svém dětství poslouchali určité příběhy, což v nich upevňuje vztah k domovu a rodině.
- Čtvrtý důvod je obecně méně spojený s literaturou, spíše s nějakou dramatickou událostí ve spisovatelově životě, jako je místo její / jeho smrti, svatby, narození dětí či nějaké jiné významné události (Timothy a Boyd, 2003: 40–43).

### ***Příklad: Tematická stezka po místech spjatých s literárním dědictvím Franze Kafky***

Pro zahraniční turisty je v Praze zajímavým produktem návštěva míst spjatých s působením Franze Kafky (dále jen F. K.). Cílem je návštěva míst, která autor navštěvoval, která ho v jeho tvorbě ovlivnila, případně která ve svém díle použil. Na těchto



místech účastníci vyplňují pracovní listy s úkoly, čtou si tematické úryvky z povídek F. Kafky a srovnávají atmosféru té doby s dneškem.

Ve vysílání Českého rozhlasu dne 3. července 2003 (120. výročí narození Franze Kafky) Milena Masáková ze Společnosti Franze Kafky připomněla, že tento spisovatel je dnes patrně nejslavnějším člověkem, který se kdy v Praze narodil: „Kafka je určitě nejslavnější rodák z Prahy, kvůli kterému sem jezdí ročně možná desetitisíce lidí, kteří chtějí vidět město, kde se Franz Kafka narodil, chtějí vidět nějaké stopy, které tady po něm zůstaly.“

### ■ Pracovní listy obsahují 6 zastavení v rámci 3hodinové prohlídkové trasy:

**Rodný dům (\*1883–1885)** – Dětství rané a život rodiny v Praze koncem 19. stol. Představení rodiny a jejího sociálního postavení, kdo byli rodiče a příbuzní, jací byli a odkud přišli.

#### **Dům Minuta (1889–1892)**

Dvě scény evokující dva zážitky z dětství, které formovaly jeho další životní postoje (vztah k otci a sociální citlivost).

#### **Celená 3, U Tří králů (1892–1907)**

1904–05 – pokoj F. K. byl ve 2. patře. Zachovaný popis zařízení jeho pokoje od Anny Pouzarové, pomocnice v domácnosti, vzpomínky jeho spolužáka a přítele Hugo Bergmanna.

#### **Návštěva kavárny-hospody a diskuze u sochy v Dušní ul.**

Cílem dalšího zastavení je návštěva sochy F. K. v Dušní ulici a diskuze na téma – Kafka jeho vztah k otci a k Praze. Cestou k ní lze nasát atmosféru úzkých pražských uliček atd. a uskutečnit návštěvu dnešní restaurace Česká hospoda původně Herrmanns Café – Restaurant „Savoy“.

#### **Mikulášská 36, dům U Lodě (1907–1913)**

Dnes lze nahradit návštěvou nejvyššího podlaží restaurace v hotelu Intercontinental a tam vyhledat místo u okna. Pro srovnání lze použít úryvků z Kafkova deníku ze dne 29. 9. 1911.

#### **Oppeltův dům, s přestávkami zde F. K. bydlí v letech 1913–1924**

První světová válka. Kafka zde píše 1. kapitolu románu Zámek a kratší povídky. V dubnu 1914 zde slavil své zasnoubení s Felice Bauerovou, v červenci zasnoubení ruší. Aktivitou je konfrontace dnešní podoby místa s dobovou fotografií.

Produkt KCR byl vytvořen dr. Chmelířovou (konzultováno s Mgr. Ivou Dvořákovou) jako absolventská práce v rámci kurzů projektu „Vzdělávání v zážitkové turistice“ pořádané Hospodářskou komorou hl.m. Prahy 2006–2007.

## ■ Nehmotné kulturní dědictví – krajové zvyky, receptury

Jedná se o tzv. projevy tradiční lidové kultury. V životě současné společnosti se dochovaly nerovnoměrně, v různých regionech i ve společenských vrstvách. Tam, kde se tyto zvyky do současnosti dochovaly, ovlivňují i dnes běžný život lidí nebo jsou dokonce jeho součástí (stavění májky, koledování, pletení pomlázek a zdobení velikonočních vajíček).

Dochovaly se jako hmotné movité i nemovité artefakty i jako nehmotné statky, které se předávají ústním podáním a napodobováním z generace na generaci. Jsou převážně nepsanou tradicí v rodinách a jiných kulturních společenstvích (místní recepty). Zahrnují zejména lidovou slovesnost, hudbu, tanec, hry, obřady, obyčeje, zvyky a další.

## ■ Řemesla a tradiční řemeslné dílny

Úzce souvisí s lidovou kulturou. Napomáhají uchovávat tradice a tradiční prvky lidové kultury. Do dnešní doby se tradiční řemesla uchovala zejména ve výrazných etnografických oblastech jako jsou např. jihočeská Blata, Chodsko, Podkrkonoší nebo Slovácko. Tradiční výroba souvisela se zemědělskou činností a malovýrobou samozásobitelského charakteru. Kromě zemědělství existovala řada druhů výrob nezbytných pro provoz domácností a život lidí. Vyskytovala se v mnoha podobách od domácí výroby (např. krajkářství na Strážovsku nebo výroba košíků z loubků v podhůří Orlických hor) až po řemesla jako hlavní zaměstnání výrobce – bednář, kovář nebo hrnčír (Janotka a Linhart, 1987).

Existuje mnoho podob, jak mohou být řemesla a tradiční výroby využity v KCR. Na některých folklorních festivalech bývají zřízena stylová tržiště s ukázkami starých řemesel. Na jarmarcích, trzích a při tradičních poutích je prodej výrobků často spojen i s ukázkami a předváděním řemeslných dovedností. Provozují se tradiční řemeslné dílny, které mají charakter živého muzea. Někdy mají návštěvníci a turisté i možnost si výrobu sami zkusit. Tím je jim dána možnost vyzkoušet si radost z práce vlastníma rukama, naučit se novým věcem a zúčastnit se kreativního procesu. Turistům jsou nabízeny jako součást aktivní dovolené i kurzy trvající od několika hodin až po několik dnů. Nabízené kurzy se mohou týkat velmi širokého spektra řemesel a dovedností: dřevorezba, předtkalcovské techniky, keramika

a hrnčířství, sklářství, kovářství, tkalcovství, krajkářství, výroba a zdobení kraslic, vyšívaní, zpracování kukuřičného šustí, perníkářství, zpracování slámy nebo pletení z proutí. Tento typ dovolené je vhodný pro ženy, muže i děti, ať už jednotlivě nebo v rodinách či skupinách.



***Obrázek 7:** Ukázka práce řezbáře na Dni řemesel ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm (foto Moravec).*

## ■ Folklor

Folklor (z anglického folk lore – lidové znalosti) je označení pro projevy lidové kultury, které se zachovávají na určitém území po předcích. Jsou to především přísloví, hádanky, vyprávění, pohádky, legendy, říkanky a pořekadla, lidové písničky, balady, zvyky, tance nebo i lidová řemesla. Mužský improvizovaný tanec skočného typu Slováků verbuňk, který se tančí ve většině obcí na moravském Slovácku se stal nema-

teriálním dědictvím lidstva a je zapsaný na seznamu Světového dědictví UNESCO. Folklorní obřady nebo zvyky se týkají buď společenských obřadů v průběhu hospodářského i náboženského roku (dožínky, posvícení, Vánoce a Velikonoce), nebo sociálních obřadů v průběhu lidského života (narození dítěte, křest, námluvy, zásnuby, svatební obyčeje, obyčeje spojené se smrtí a pohřbem). Folklor se projevuje i v hmotném vyjádření v malířství, architektuře, rukodělné výrobě, textilu, špercích, oblékání a také v gastronomii.

Folklor zapustil v České republice hluboké kořeny. Typické jsou národní kroje, lidová keramika, lidové písně a příběhy v nich ukryté, pořekadla, výzdoba původních obydlí, tradiční folklorní svatby (Howard, 2003). K folklóru patří také obecně historická vyprávění, pověrečná vyprávění a vzpomínková vyprávění a pověsti. Příkladem je historická postava Johanna Georga Grasela, kdysi vůdce loupeživé bandy, která se stala námětem a společným tématem turistických naučných „Graselových stezek“ na česko-rakouském pomezí. Dodnes žije jeho postava v písních a lidových vyprávěních. S folklorním bohatstvím je možné se setkat roztroušeně po celém území České republiky. Souhrnně je možné poznat a seznámit se s ním ve skanzenech Rožnov pod Radhoštěm, Přerov nad Labem nebo na Veselém kopci u Hlinska. Lidové tradice udržují po celé České republice folklorní soubory a lidové hudby. Na folklór bývá bohaté pomezí států. V České republice například moravsko-slovensko-polské nebo česko-bavorsko-rakouské pomezí. Lidové tradice udržují po celé České republice folklorní soubory a spolky a soubory lidové hudby (Langhammerová, 2004).



**Obrázek 8:** Tradiční vinobraní v Němčičkách na jižní Moravě.

<http://www.vinostavek.cz/turistika-folklor.html>

### **Příklad: Folklorní soubor Libín-S Prachatice.**

[http://www.schw-kan.com/lc\\_uvod.html](http://www.schw-kan.com/lc_uvod.html)

Jak již vyplývá z názvu, sdružení se zabývá folklórem jihozápadní části Čech.

Zaměřuje se zejména na lidové zvyky a tradice Šumavy. Folklorní soubor je občanským sdružením. Všichni členové, kterých je více než dvacet, pocházejí z Prachatic a okolí. Folklorní soubor Libín-S vystupuje doma i v zahraničí. Pravidelně se účastní folklorního festivalu v Kovářově, selských slavností v Holašovicích nebo slavností Zlaté solné stezky v Prachaticích. Od roku 2006 je sdružení členem Mezinárodní asociace plavců a vorařů. Členové sdružení pravidelně vystupují u Schwarzenberského plavebního kanálu. Folklorní sdružení Libín-S Prachatice je nositelem projektu „Setkání s tradicí na Schwarzenberském plavebním kanálu“. Smyslem projektu je setkávání folklorních souborů z jižních Čech, Horního Rakouska a Bavorska. Společná vystoupení, která probíhají na břehu Schwarzenberského plavebního kanálu, jsou spojena s ukázkami plavení dříví a lidových řemesel. Díky tomuto projektu folklorní sdružení seznamuje turisty a návštěvníky Šumavy s tradicemi jižních Čech.



**Obrázek 9:** Folklorní vystoupení během Slavnosti plavení dříví na Schwarzenberském plavebním kanálu (foto Moravec).

### ■ **Technické památky**

Technické památky jsou součástí průmyslového i kulturního dědictví. Týkají se do-lování a hornictví, říční lodní dopravy a plavení dřeva, výroby jakéhokoliv zaměření od těžby dřeva až po sklářství. Technické památky tak zahrnují vše od rekonstruo-

vaných prostor, strojů a zařízení (např. zachovalé hamry a mlýny), přes interpretaci místa (vyprávění příběhu určité výroby a jejího vztahu ke společnosti), po ukázky výrob a činnosti zařízení. Industriální místa a jejich zbytky představují něco velmi těžce uchopitelného, ve smyslu záchranu a konzervace. Přírodní oblasti mohou být snadněji ochraňovány ve smyslu ekologického zákonodárství a od toho se odvíjejícího i příslušného způsobu spravování a plánování využití těchto území. Naproti tomu technické památky dob minulých se chrání jen velmi těžko. V průběhu doby se daří zachránit jen jejich malý zlomek. Podílejí se na tom hlavně různé spolky a asociace neziskového charakteru. Nezřídka se o záchranu industriálního dědictví zasadily i firmy, které takto činí v rámci budování své „corporate identity“. Většinou takovou technickou památku vlastní a využívají ji také k propagaci svých výrobků. Využitím technických památek v cestovním ruchu je do budoucna možné získat potřebné finance na jejich záchranu.

### **Příklad: Muzeum papíru – Velké Losiny**

V Muzeu papíru ve Velkých Losinách je možné si ve vybraných dnech turistické sezóny, na vyhrazeném prostoru v areálu papírny a pod dohledem pracovníka, vyrobit vlastní ruční papír. Nicméně nejedná se o klasický workshop, chybí teoretická část workshopu, turista není obeznámen, proč to či ono dělá.



**Obrázek 10:** Zařízení pro workshop o výrobě ručního papíru pro zájemce v Muzeu papíru ve Velkých Losinách (foto Novotný).

## ■ Významné parky a zahrady

Park je část města nebo krajiny, ve které se nachází udržovaná zeleň. Parky často obklopují významné budovy. Hlavní funkce parku je estetická a relaxační. Typický park obsahuje vzrostlé stromy, cesty a záhony s květinami. Časté jsou vodní plochy, jezírka a potoky. Parky bývají příkrášleny dekorativními stavbami: altánky, fontánami nebo sochami.

Zámecké parky jsou parky patřící k zámku, budovy obklopují, doplňují a rámuje. Umělecko historický rozvoj zámeckých parků v Evropě probíhal souběžně se stavební architekturou.

Zahradou, ve smyslu kulturní atraktivity v cestovním ruchu, rozumíme venkovní (v případě zimních zahrad i vnitřní) prostory určené k pěstování rostlin. Řadíme sem i významné zahrady určené k vědeckým, výzkumným a pedagogickým účelům – botanické zahrady a arboreta. Zvláštním typem zahrad jsou zoologické zahrady, které simulují přirozené prostředí zvířat. Zahrady mohou mít mnoho různých podob, existují např. vodní zahrady, zenové zahrady nebo japonské suché zahrady. Zahrady mohou být někdy kombinovány s dalšími krajinnými prvky jako jsou aleje, parky nebo lesoparky a příměstské lesy.

Zahrady a parky bývají místem konání festivalů a slavností. V Botanické zahradě Přírodovědecké fakulty Masarykovy univerzity v Brně se každoročně konají slavnosti spojené s výstavou uměleckých děl. Vystavuje se keramika, sklo, plastiky ze dřeva nebo díla uměleckých kovářů. V poslední době jsou především v Rakousku oblíbené přírodní zahrady tzv. „Schaugarten“. Přístup je možný po zaplacení několika eur. Někdy je prohlídka doplněna odborným výkladem majitele nebo provozovatele.



***Obrázek 11:** Barokní zahrada zámeckého parku v Buchlovicích u Uherského Hradiště (foto Moravec).*

**Příklad: Naleziště ametystů v Maissau v Dolním Rakousku.**

<http://www.ametystwelt.at>

Využití lokality pro cestovní ruch se velmi zdařilo v případě naleziště ametystu v Dolním Rakousku, kde vybudovali „Svět ametystu“ u obce Maissau. Vedle návštěvy expozice o nerostu a historii jeho dobývání si mohou návštěvníci či turisté za poplatek pronajmout nářadí a ve vymezeném prostoru se pokusit vykopat svůj vlastní polodrahokam. Úspěšným nálezcům služba „Světa ametystu“ v rámci poplatku polodrahokam provrtá a navlékne na kožený řemínek. Ti, kdo nechtějí pokoušet své štěstí, si mohou zpracované i nezpracované polodrahokamy či jiné tematické upomínkové předměty a suvenýry zakoupit v obchodě, který je součástí Světa ametystu.



**Obrázek 12:** Pohled na naleziště ametystů, určené pro dobývání návštěvníky (foto Moravec).

■ **Živá kultura, obnova tradic, rozvoj folklóru, soutěže spojené s místními zvyky**

Tradice, folklor a živá kultura jsou nemateriálním kulturním dědictvím. Tím se rozumí zkušenosti, znázornění, vyjádření, znalosti, dovednosti, jakož i nástroje, předměty, artefakty a kulturní prostory s nimi související, které společnost, skupiny a v některých případech též jednotlivci považují za součást svého kulturního dědictví. Toto nemateriální kulturní dědictví, předávané z pokolení na pokolení, je společenskými a skupinami lidí neustále přetvářeno. Nemateriálním kulturním dědictvím jsou ústní



tradice a vyjádření, interpretační umění, společenské zvyklosti, obřady a slavnostní události a dovednosti spojené s tradičními řemesly (Úmluva o zachování nemateriálního kulturního dědictví, 2003. Plné znění Úmluvy o zachování nemateriálního kulturního dědictví najdete **ZDE** ).

Každé společenství se snaží o zachování své historické paměti. To se děje prostřednictvím ochrany, podpory, zhodnocování a předávání prostřednictvím formální i neformální výchovy. K tomuto přispívá i kulturní cestovní ruch, který využívá živé kultury jako prostředku pro přilákání návštěvníků i turistů do místa či regionu (Langhammerová, 2004).

**Živá kultura** je tvořena zejména regionální a místní kulturou. Umělecké a kulturní zážitky přinášejí návštěvníkům nejrůznější setkání, festivaly a prezentace výsledků činnosti všech možných sdružení, spolků, souborů i jednotlivců. Lidé mají možnost poznat typicky místní a regionální projevy tradiční lidové kultury a jedinečné podoby zájmové umělecké tvořivosti. Návštěvníkům a turistům jsou touto formou zprostředkovány místní a regionální tradice v typických podobách, včetně hudby, zpěvu, tance, zvykosloví a nářečí, lidových a historických oděvů a dalších doplňků a dobových rekvizit.

I díky příjmům z cestovního ruchu mohou tradice a místní živá kultura dál existovat. Velkou roli však hraje míra nadšení nositelů tradic, bez jejichž dobrovolného zapojení by další pokračování nemělo šanci.

### ***Příklad: Jabkancová pouť v České Třebové***

[http://www.ceska-trebova.cz/turisticke\\_informace/jabkancova\\_pout](http://www.ceska-trebova.cz/turisticke_informace/jabkancova_pout)

Život předků byl provázán mnoha tradicemi a zvyky spojenými s během církevního i hospodářského roku. Většina z nich do současnosti nevydržela. Jednou ze zaniklých tradic, kterou se však podařilo obnovit a udržet, je **Jabkancová pouť** v České Třebové. V minulosti bývalo na svatou Kateřinu (25. listopadu) jabkancové posvícení. Nepekly se ale koláče, nýbrž jabkance, což jsou bramborové placky plněné tvarohem. V polovině padesátých let minulého století se tato tradice začala vracet. V dnešní době je o jabkance zase obrovský zájem. Postupem času se součástí Jabkancové pouti stal i zábavní program, kterým vždy provází purkmistr s policajtem. Do programu přispívají i další „jabkancovní umělci“ z řad místních ochotníků a hudebníků.

Pouť byla podnětem ke vzniku spolku, který připravuje program a udržuje tradice. Pouť se stala proslulou a každoročně přiláká mnoho lidí, nejen místních, ale i ze sousedních regionů. Prodejem jabkanců je částečně financována i činnost spolku. V současné době se Jabkancová pouť stala pro Českou Třebovou významnou atraktivitou.

**Příklad: Obnovená tradice Pašijových her v Hořicích na Šumavě.**

<http://www.pasije.info>

Hořice jsou známé díky Pašijovým hrám, které byly a jsou pro obec fenoménem. První uvedení Pašijí v Hořicích bylo zaznamenáno v roce 1816. V červnu roku 1893 byla pro velký ohlas a zájem otevřena samostatná budova divadla. Ještě v témž roce zde Pašije vidělo asi 40 000 diváků. Postupně se staly pověstnými po širokém okolí. Představení navštívili i významní činitelé, jako byla císařská rodina, kníže Schwarzenberg nebo vysocí církevní hodnostáři. Od roku 1948 se již v Hořicích nehrálo. V 60. letech minulého století byla zbořena i budova divadla.

Tradice Pašijových her byla obnovena až po roce 1989. Vznikla „Společnost pro zachování Hořických pašijových her“, která pokračuje v tradici a pašijové hry každoročně uvádí v nově vybudovaném přírodním amfiteátru s krytým hledištěm. Účinkující jsou výhradně neherci z Hořic a nejbližšího okolí. Hořickým se podařilo navázat na slavnou tradici a hry se zařadily mezi významné kulturní počiny jihočeského regionu. S historií pašijových her se návštěvníci obce mohou seznámit v expozici místního muzea a na trase krátké naučné stezky.



**Obrázek 13: Ukázka z představení novodobých Pašijových her v Hořicích na Šumavě.**

<http://www.pasije.info>

### **3. Manažerská role veřejné správy, zapojení veřejnosti a soukromého sektoru, jejich spoluzodpovědnost**

#### **3.1. Princip a definice udržitelnosti kulturního zdroje**

Hlavní výzva, které čelí sektor KCR je najít rovnováhu mezi zájmy cestovního ruchu a managementem památkové péče. Rovnováhu mezi vnějšími hodnotami památky, které užívá turista a ochranou vnitřních hodnot daného objektu památkáři. Přestože tato výzva byla poprvé vyhlášena Mezinárodní radou pro památky a sídla (ICOMOS) před více než 25 lety, až nyní začala být vnímána komunitou pracovníků v cestovním ruchu jako důležité téma. Odborná literatura vidí konflikt mezi těmito dvěma sektory v tom, že se oba soustředí na stejný základní kulturní zdroj.

Udržitelnost nastane tehdy, když přestanou praktiky slevování z hodnot (významu) jednoho ve prospěch druhého, a naopak, když zájmy managementů KCR a kulturního dědictví budou pracovat pro dosažení obou cílů (Kercher a du Cros, 2002: 2–3).

Největší výzvou pro KCR je, jak integruje potřeby kulturního dědictví a managementu cestovního ruchu do procesu, jehož výsledkem bude produkt, který je přitažlivý pro návštěvníky, ale zároveň chrání kulturní a historické hodnoty. Pro tento přístup je používáno módní spojení udržitelný kulturní cestovní ruch. Ten je definován jako partnerství, které uspokojuje cíle cestovního ruchu i managementu kulturního dědictví (Kercher a du Cros, 2002: 10–11).

Termín „udržitelný“ je často zneužíván oběma tábory, jako obhajoba jejich cílů a programů. Jedna strana ho chápe jako ekonomickou udržitelnost, kterou si ospravedlňuje nadměrné využívání památky, a to na tak dlouho, dokud vytváří příjmy. Druhou stranou je termín „udržitelný“ používán jako „zaklínadlo“ obrany před jakýmkoliv použitím, protože podle jejich mínění, každé použití památky povede k nezvratnému zničení památky. Aktivita managementu památkové péče jsou pak zaměřeny na odrazení od používání památky i za tu cenu, že by to bylo v konečném důsledku v neprospěch životnosti památky (Kercher a du Cros, 2002: 171).

##### **3.1.1. Základní role a úlohy managementu kulturního dědictví z hlediska udržitelnosti**

Zdroje tradic (památek) jsou nepřenositelné a neobnovitelné, proto potřebují ochranu a management. Památky zajišťují hmatatelné spojení minulosti, přítomnosti a budoucnosti a často jsou příčinou konfliktu mezi zájmy jejich ochrany a využití v cestovním ruchu. Proto je důležité, aby byly dobře řízeny.

## **Základním tématem managementu je udržitelnost**

Princip udržitelnosti je obsažen i v prvcích poslání tradičních atraktivit:

**Ochrana** – úloha manažera kulturního dědictví je ochrana památky (je zárukou zachování pro budoucí pokolení). Je třeba zajistit, aby užívání dědictví současnou generací nesnižovalo schopnost užití i budoucími generacemi.

**Dostupnost** – dědictví má význam pouze tehdy, když je i nadále přínosem pro lidi. Pokud je lidem bráněno užívat si památek, přestanou je vnímat jako součást svého dědictví. Nicméně vysoká míra dostupnosti může vést k tomu, že památky budou zničeny.

**Vzdělávání** – vzdělávání hraje klíčovou roli v dosažení dostupnosti. Aby mohli návštěvníci ocenit památky, musí rozumět jejich přirozenosti a důležitosti, včetně toho, proč památky potřebují ochranu.

**Významnost** – památková oblast musí být významná pro co nejširší obecnost (návštěvníky). Nemůže být oblastí zájmu jen pro malou skupinku nadšenců. V ideálním případě by měl každý návštěvník památku opouštět s lepším pochopením, proč je památka pro něho významná, s pochopením pro dané místo, pro daný národ. Tradiční atraktivitou by mělo být něco, s čím se místní obyvatelé identifikují, co jim dává hlubší smysl daného místa a hrdost na ně.

**Zábava** – častým posláním památky by mělo být též pobavit návštěvníky, nabídnout jim možnost zábavy. Pokud se při návštěvě památky budou nudit, nebudou se chtít vrátit či návštěvu svým blízkým nedoporučí. Nicméně požadavek na ochranu musí být tou hranicí či krajní mezí kam až může takové využití jít.

**Finanční prvek** – tradiční památky musí být finančně zdravé, pokud chtějí dosáhnout svých cílů. Nicméně finanční požadavky nemohou být generovány pouze ze vstupného. Zejména pro nákladné restaurační práce budou nutné externí zdroje.

**Místní komunita** – památková oblast by se měla snažit pracovat v souladu s hostující komunitou. Návštěvníkům by nemělo být povoleno užívat tradiční atraktivitu na náklady místních obyvatel. Památková oblast by měla mít pro místní komunitu důležitý ekonomický multiplikační efekt.

**Kvalita** – památková oblast by měla svým zákazníkům nabídnout služby vysoké kvality, pokud chce soutěžit s ostatními na přeplněném turistickém trhu. Kvalita obsahuje

zajištění nabídky zařízení, flexibilitu a vysoký standard čistoty, vysoce kvalifikovaný personál a dostatečné množství míst pro parkování. Pokud je vstup zpoplatněn, pak se atrakce musí snažit překonat očekávání návštěvníků (Timothy a Boyd, 2003: 134).

## 3.2. Struktura a postavení aktérů v managementu kulturního cestovního ruchu s ohledem na typ vlastnictví kulturního zdroje

Je logické, že management konkrétní památky se liší podle toho, kdo je jejím vlastníkem (soukromá osoba, veřejná správa, stát či nevládní neziskové organizace). Odlišnosti v managementu vycházejí z odlišných cílů skupin vlastníků.

### ■ Vlastnictví

Tabulka popisuje prvotní a druhotnou motivaci z pohledu tří druhů vlastnictví (veřejné, dobrovolné, soukromé). Pro veřejné a dobrovolné je ve velké většině cílem vlastnictví ochrana a vzdělávání. Pro soukromé vlastnictví je primární motivací zisk.

**Tabulka 1: Rozdělení atraktivit podle převládajícího typu vlastníka a jejich motivace pro vlastnictví (Timothy a Boyd, 2003: 136).**

Sektor	Typ vlastněné atraktivity	Primární a sekundární motivace pro vlastnictví
Veřejný	Archeologické naleziště (pozůstatky), starodávné monumenty, historické budovy, muzea	Primární je ochrana, sekund. veřejný přístup, vzdělávání, výnosy, zárodek rozvoje cestovního ruchu
Soukromý	Historický tematický park, muzeum, kulturní centrum, umělecké galerie	Primární – zisk, sekundární – podpora návštěvnosti, zábava, zlepšení image před veřejností
Zájmové (NGO)	Historická budova, muzeum, centrum tradic, tematická stezka	Primární – ochrana svépomocí sekundární – zábava, vzdělávání

### 3.2.1. Veřejné vlastnictví

Veřejné vlastnictví znamená, že daný památkový objekt vlastní a nakládá s ním veřejný sektor. Ve většině zemí se předpokládá, že veřejný sektor hraje hlavní roli v ochraně památek. Literatura uvádí několik souvisejících důvodů, proč jsou památky vlastněny veřejným sektorem:

- **selhání trhu** – objevuje se tehdy, když tržní síly nejsou schopny podporovat daný objekt, protože finanční zdroje a příjmy jsou nedostatečné. Veřejný rozpočet obvykle poskytuje pomoc na překonání krátkodobých výpadků;
- **veřejný zájem** – historické okolnosti mohou mít tak velkou univerzální hodnotu, že je jejich záchrana spíš ve veřejném zájmu než aby je kontrolovala nějaká zájmová skupina;
- **historicky dané veřejné vlastnictví** – stát vlastnil budovy tak dlouhou dobu, až získaly určitý status historického dědictví;
- **politické souvislosti** – mnoho monumentů připomíná události či úspěchy státu (vyhrané bitvy, politické deklaráce, apod.) a představují tak důležitou součást budování státu;
- **ekonomické souvislosti** – veřejné instituce mají vždy zájem o tvorbu nových pracovních míst, podporu regionální příjmů a vytvoření silné základny pro vybírání daní. Proto i ochrana dědictví může být podporována ekonomickými motivy, jako je např. rozvoj cestovního ruchu. Obvykle jsou do tohoto procesu zapojeny organizace veřejné správy pro jejich schopnosti v oblasti administrativní komplexnosti a pro větší možnosti při budování infrastruktury.

U objektů vlastněných různými úrovněmi veřejné správy je patrná určitá uniformita, zejména v oblasti správy zařízení, prezentace či interpretace. Je zacílená na ochranu a minimálně, pokud existuje odvaha, i na marketing. Odborníci však zjistili, že památky spravované lokální komunitou vykazují menší uniformitu a mají vypracovaný i určitý management plán a strategii (Timothy a Boyd, 2003: 137).

### 3.2.2. Soukromé vlastnictví

Mnoho typů atraktivit spadajících do našeho dědictví, zejména průmyslové objekty, vinohrady s vinnými sklípky, lokální lihovary, majestátní domy a muzea byly vybudovány soukromým majetkem. Méně časté je to u přírodních oblastí, ačkoliv hezkým příkladem soukromě vlastněného kusu přírody je Meteoritický kráter v Arizoně, USA – jeden z nejlepších příkladů kráterů po meteoru na světě.

I když primárním cílem soukromého vlastnictví je tvořit zisk, vedení takového sídla musí mít též na paměti ochranu a vzdělávání. Z dlouhodobého hlediska, i z pohledu zajištění udržitelnosti tohoto zdroje dědictví je nezbytné, aby tento typ podnikání pokračoval i v budoucnosti.

### 3.2.3. Spolkové (dobrovolnické) vlastnictví / NNO a role veřejnosti

Neziskové organizace tvoří tzv. třetí sektor, který je prostorem pro spolčování a setkávání občanů za jakýmkoli účelem. Tento sektor je nejčastěji chápán jako prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů.

Rozlišujeme dva typy neziskových organizací:

- vládní (státní, veřejné) neziskové organizace zabezpečující převážně realizaci výkonu veřejné správy;
- nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace (dále jen „NNO“).

NNO působí v mnoha různých oblastech. Jedná se zejména o ty oblasti, do kterých nemůže, nechce nebo neumí zasahovat stát. Také se soustřeďuje na oblasti, ve kterých se nevyplatí působit komerčním subjektům. NNO vyplňují bílá místa tam, kde to nezajímá stát ani podnikatele.

NNO hrají dominantní roli ve čtyřech oblastech: vzdělávání a výzkum, zdravotnictví, sociální služby, kultura a rekreace.

Mezi nejčastější typy atraktivit kulturního či historického dědictví, které vlastní a provozují NNO jsou muzea, hřbitovy, stezky dědictví a historické budovy. Jejich primárním cílem je získat dostatek příjmů pro zajištění existence atraktivity. Obvykle získávají příjmy ze vstupného, jejichž velká část má jít přímo do údržby objektu. Patrně nejznámější a nejrozšířenější nezisková organizace ve Velké Británii je National Trust. Ve svém majetku má zemědělské pozemky a historické domy, zejména ve venkovských oblastech. Jejich cílem je získat dost peněz na pokračování svých konzervátorských aktivit. Mnoho srovnatelných dobrovolných a neziskových organizací se nachází ve většině zemí světa.

#### ***Příklad: Polypeje – Společnost pro obnovu a využití historických památek***

<http://cimburk.branapamatek.cz>, <http://branapamatek.cz>

Občanské sdružení vzniklo v roce 1994. Jedním z hlavních důvodů jeho založení byla záchrana a statické zajištění hradu Cimburku. Posláním občanského sdružení je záchrana památek, a to nejen po stránce technické, ale i po stránce aktivního využití památek, a také nasměrování zájmu veřejnosti směrem k historickému a kulturnímu dědictví. V současné době mají Polypeje několik dlouhodobých programů.

Správa a záchrana hradu Cimburk u Koryčan ve Zlínském kraji. Záchrana hradu Cimburk je nejstarší aktivitou, kterou se Polypeje zabývají už od roku 1994.

Podstatou programu je realizace projektu, který zahrnuje nezbytné statické zajištění, průběžnou dokumentaci památky, zpřístupnění hradu veřejnosti, a také pořádání nejrůznějších kulturních akcí, jako jsou výstavy, koncerty a divadelní nebo šermířská vystoupení.



**Obrázek 14:** Po dokončení bude venkovní expozice součástí prohlídkového okruhu hradem Cimburk u Koryčan (foto Moravec).

#### **Příklad: Program Brána památek.**

<http://branapamatek.cz>

Brána památek je nejnovějším a také nejambicióznějším programem sdružení Polypeje. Jde o projekt komplexního získávání, sdílení a rozšiřování informací o zpřístupněných památkách. Projekt počítá se zapojením měst, informačních center a knihoven. Cílem projektu je představit návštěvníkům a turistům zpřístupněné památky jako živá centra vzdělávání, odpočinku a zábavy.

Projekt nabízí informace o památkách pomocí časopisu Brána památek, internetového portálu, soutěže a značení památek. Internetový portál podává přehledné informace o českých, moravských a slezských památkách, včetně seznamu a upoutávek na kulturní akce. Veškeré informace jsou rovněž přístupné i v anglickém a německém jazyce. Památkám bez vlastních internetových stránek je nabízena možnost jejich vytvoření a umístění na serveru.



### 3.3. Formy spolupráce mezi jednotlivými aktéry v managementu kulturního cestovního ruchu

Památka se nachází v konkrétní destinaci a v rámci KCR s ní vstupují do interakce různí účastníci. Proto v managementu památky hrají významnou roli i různé formy partnerství.

#### 3.3.1. Mezioborová spolupráce

Kooperace, spolupráce a partnerství (mezi soukromým, veřejným a spolkovým vlastnictvím) se staly pro současnou odbornou literaturu velmi populárními termíny. Kooperace se stále více jeví jako důležitá praxe při zavádění manažerských přístupů a při řešení problémů, které se objevují tam, kde zdroje dědictví přesahují správní hranice či vlastnické sektory.

Kooperace je zapotřebí tam, kde má management na starosti nejen ochranu a propagaci sídla samotného, ale i zajištění rovnováhy s potřebami těch, kteří v krajině kolem pracují. Příkladem může být Hadriánova zeď ve Velké Británii (<http://www.hadrians-wall.org>), kdy území kolem ní čítá 118 km do délky. Zeď probíhá řadou pozemků různého užití, včetně hustě osídlených oblastí. Kooperace je nezbytná pro vytvoření management plánu pro celý koridor, který zajistí rovnováhu mezi ochrannářskými opatřeními, jakož i zájmy farmářských komunit, požadavky cestovního ruchu a ekonomickými zájmy. Ročně navštíví pevnost a muzeum 1,25 mil. návštěvníků. Strategie cestovního ruchu byla vyvíjena tak, aby se bral v úvahu pohled místní komunity, zajistila se udržitelná hladina návštěvnosti. V rámci strategie se usilovalo o zlepšování zážitků návštěvníků a koordinaci příjezdů, dopravy a zařízení doplňkových služeb.

Kooperace je nezbytná též tam, kde se atraktivita kulturního či historického dědictví nachází na hranicích dvou regionů či dokonce vede přes hranice.

Kooperace umožní řešit situace, kdy širší rozsah turistických atraktivit může zvýšit přístup návštěvníků do destinace anebo může zvýšit zájem turistů o specifické typy atraktivit. Např. atraktivita z oblasti průmyslového dědictví mají větší šanci na úspěch, když jsou součástí větší nabídky atraktivit dané lokality. V tomto je úspěšný např. Wales, kde spojili zlatý důl Dolaucothi v Dyfed s blízkým komplexem vodní nádrže Llyn Brianne, chovnou oblastí luňáka červeného a s folklorem spojeným s osobou Twm Shon Catti, obdobou Robina Hooda (Timothy a Boyd, 2003: 136–142).

### 3.3.2. Řízení místními obyvateli

Je nezbytné chápat, že místní obyvatelé jsou součástí turistického produktu a mělo by se s nimi zacházet s respektem. Jejich starosti a představy by měly být brány v úvahu. To může teoreticky vést ke snížení negativního sociálního dopadu cestovního ruchu na místní komunitu v destinaci. Z tohoto přístupu vyplývá, že pokud je místní občan oprávněn určovat si svoji vlastní budoucnost, bude méně inklinovat ke kritizování daného rozvoje a bude mít vyšší hladinu tolerance vůči turistům.

### 3.3.3. Spoluúčast na rozhodování

Dalším typem spolupráce v cestovním ruchu je účast i na jeho ziscích. To znamená, že místním obyvatelům by měla být dána šance se finančně či jinak podílet na rozvoji tohoto průmyslu. Plánování rozvoje cestovního ruchu se zapojením komunity by mělo též obsahovat vytvoření příležitostí pro místní lidi, aby si založili vlastní podnikání či získali zaměstnání ve firmách nějakým způsobem napojených na cestovní ruch. Důležité je, aby se mohli účastnit školení a být vzděláváni v potenciálu a roli KCR při rozvoji regionu (Timothy a Boyd, 2003: 181–182).

## 3.4. Partnerství zájmových skupin při řešení problémů KCR

Při rozhodování o tom, jaký typ spolupráce v cestovním ruchu využít, je třeba si uvědomit, že neexistuje univerzální způsob na řešení čehokoliv. Literatura uvádí nevýhody standardního partnerství, které se běžně používá při zapojování veřejnosti do tvorby strategických plánů a pro řešení místních problémů v kulturním cestovním ruchu. Tento typ partnerství ze své podstaty nemůže efektivně řešit problémy jednotlivých skupin podnikatelů a provozovatelů v CR.

#### *Nevýhody:*

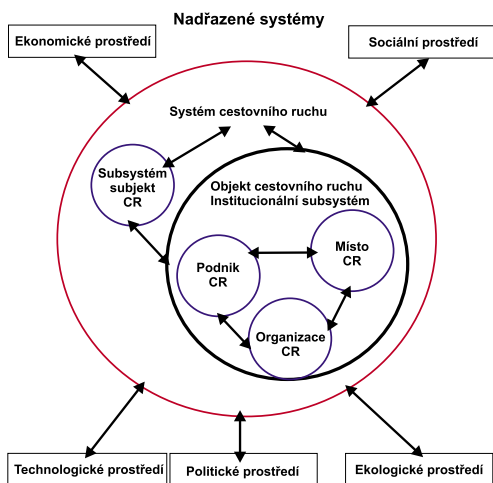
- Partnerství zájmových skupin méně chápe (vyhodnocuje) podstatné problémy díky sdílenému systému rozhodování (neboť logicky neumožňuje zahrnout do partnerství naprosto všechny relevantní zájmové skupiny a nezajistí, že se všechny úhly pohledu budou zohledňovat se stejnou vážností).
- Mocnější zájmové skupiny zapojené do partnerství mají větší výhody a šance, že jejich pohled na věc, včetně priorit, převládne.
- Partnerství může být jako „výstavní skříň“, kdy se s ohledem na zájem všech neřeší skutečné problémy.

- Partnerství může vytvářet zdání nebo iluzi široké participace, s cílem rozředit napětí mezi skupinami nebo pouze legitimizovat projekt před úředníky a dárci.

Pro spolupráci v rámci celé destinace může být naopak efektivnější založení místní akční skupiny (dále MAS), která bude podporovat větší komunikaci mezi provozovateli v KCR a která bude zvyšovat konkurenceschopnost daných služeb. Nicméně je třeba hledat i jiné formy, které jsou zaměřeny více na následné fungování než partnerství pro počátečné období zakládání destinace. Další novou efektivní formou partnerství, která splňuje tyto požadavky, by mohly být klustry v CR (viz kapitola 8) (Bramwell, 2004: 9).

### 3.5. Systém poskytování služeb podle Kaspara

Celý cestovní ruch lze chápat jako systém. Posuzovat tento systém lze buď z hlediska jeho interakce s okolím, anebo můžeme odhalit jeho vnitřní dělení, tj. jeho subsystémy. Struktura systému cestovního ruchu je zřejmá z následujícího schématu.



**Obrázek 15:** Struktura systému cestovního ruchu podle Clauda Kaspara (Kaspar, 1996).

Cestovní ruch je otevřený systém. To tedy znamená, že je možné, aby se prvky systému navzájem ovlivňovaly.

Subsystém subjektu CR představuje klienty, hosty, kteří využívají služby, jsou charakterizováni podle svých potřeb a požadavků, svého chování a jednání. K jejich

bližšímu poznání lze použít různé typologie či segmentace (dle temperamentu, charakteru, provenience, pohlaví, oblastí zájmu apod.).

Subsystém podle Kaspara se dále rozděluje na tři hlavní komponenty – **podnik**, jež služby produkuje (hrad, zámek, muzeum, skanzen apod.); **lokalitu**, kde jsou služby poskytovány (destinace); a **podpůrné organizace**, jež mají služby subjektům zpřístupňovat (např. turistická informační centra, svazy poskytovatelů služeb, podpůrné organizace pro podnikatele, jako např. AHR (Asoc. hotelů a restaurací), ATIC (Asoc. turistických informačních center), hospodářské komory) (Kaspar, 1996).

V této souvislosti je nutné zmínit následující objektové specifické předpoklady pro fungování služeb cestovního ruchu:

- Existence atraktivit cestovního ruchu.
- Existence potřebné infrastruktury, zejména:
  - dopravní systémy – kvalita dopravních cest, dopravních prostředků;
  - ubytovací možnosti;
  - stravovací možnosti;
  - zařízení pro využití volného času;
  - ostatní vybavenost míst cestovního ruchu;
- Existence administrativně-organizační řídicí infrastruktury v místech a regionech cestovního ruchu.

Je důležité také pochopit význam nadřazeného prostředí, které vytváří podmínky pro poskytování služeb v cestovním ruchu, ale také je jimi ovlivňováno. Toto prostředí lze dělit do různých kategorií.

### 3.5.1. Ekonomické prostředí

Určuje především chování subjektů cestovního ruchu. Vlivy mohou být podpůrné nebo tlumící. **Pozitivně** působí např. přírůstek reálného příjmu, lepší rozdělení příjmů, příznivá ekonomická situace. **Negativní** roli hrají naopak průvodní jevy krize jako např. růst nezaměstnanosti, zastavení nábory nových zaměstnanců a růstu mezd, dále ještě nestabilní měnová situace a restrikce v devizové oblasti.

### 3.5.2. Sociální prostředí

Cestovní ruch a společnost na sebe navzájem velmi silně působí: Možnost cestovat je podmíněna též liberalizmem ve společenském systému. Vzájemný vliv může být žádaný nebo může společnost zatěžovat. Jako **pozitivní** se jeví cestovní ruch ve své

funkci nástroje na porozumění. **Negativa** cestovního ruchu bývají spatřována především v tom, že cestovní ruch bez zábran napadá fungující společenské oblasti, silně je přetváří nebo je přímo ničí.

### **3.5.3. Politické okolí**

Politický systém, ve kterém se rozvíjí cestovní ruch, předurčuje rozsah vlivů politického okolí na cestovní ruch a naopak. Mezi cestovním ruchem a politickým okolím existují výrazné vzájemné vztahy. Někdy ovlivňuje cestovní ruch určité oblasti politiky, jindy se naopak musí podříditi vůli politických zájmů.

#### **■ Oblasti politického okolí (výběr):**

##### **Dopravní politika:**

- plánování a zřizování silnic;
- dopravní omezení v místě cestovního ruchu (destinaci);
- politika dopravních prostředků (kapacita, komfort atd.);
- skladba tarifů poskytovatelů hromadné i osobní dopravy;
- mýto a jiné poplatky atd.

##### **Sociální politika:**

- sociální legislativa (ozdravné pobyty pro děti, bezplatné lázeňské pobyty placená dovolená atd.);
- období prázdnin, rozvržení prázdnin;
- prodloužení zákonné dovolené;
- zkrácení pracovní doby;
- přerozdělení příjmu.

##### **Politika tvorby krajiny a ochrany přírody:**

- vytvoření urbanistických plánů a plánů pro tvorbu krajiny na úrovni obcí, regionů, vyšších správních celků;
- zákony na ochranu přírody, zákony na ochranu životního prostředí;
- stavební uzávěra pro výstavbu podniků cestovního ruchu.

##### **Politika kultury:**

- kultura pro hosty nebo pro domácí obyvatelstvo;
- zákon na ochranu památek atd.

## **4. Destinace – systematické rozvíjení a zhodnocování kulturního kapitálu obcí využitelného pro cestovní ruch**

### **4.1. Teorie kulturní destinace**

Destinace bývá obvykle chápána jako geografický prostor či cílová oblast – stát, region, město či obec (Pásková a Zelenka, 2002: 59). V soudobé teorii volného času a cestovního ruchu je však tento pojem vztahován především k náplni cesty – destinací se rozumí místo prožitku návštěvníka, soubor atraktivit a na ně navazujících produktů a služeb, které jsou návštěvníky konzumovány pod integrujícím jménem či značkou dané destinace (Buhalis 2000: 97–116).

Termín kulturní destinace pak označuje takovou destinaci, v jejíž nabídce se výrazně či dominantně uplatňuje kultura a která je cílem kulturní turistiky. V užším smyslu tímto označením rozumíme i jednotlivá zařízení nabízející kulturní produkty (historické a památkové objekty, muzea, galerie, skanzeny, tematické parky apod.). Z tohoto pohledu je nesnadné „kulturní destinaci“ přesně vymezit především proto, že spektrum organizací a akcí, jež samy sebe označují přívlastkem „kulturní“, se stále rozšiřuje. Kupř. identitu muzea si dnes volně přisvojují různé atraktivity, které nejen neodpovídají běžné definici muzea, ale objektivně neprezentují žádné kulturní hodnoty (např. muzea voskových figurin, mučících nástrojů apod.).

K tradičním kulturním destinacím náleží regiony, města a obce, na jejichž území se nacházejí známé a navštěvované historické památky či muzea. Identitu místa jako kulturní destinace může tvořit i jediný objekt či zařízení (obec a zámek Hluboká nad Vltavou). Destinace může mít i podobu regionu, v němž se nachází několik kulturních atraktivit spojených do jednoho produktu či produktového balíčku. Existence kulturního zdroje v místě je tedy nutnou, nikoliv však dostačující podmínkou k tomu, aby se daná lokalita mohla vyprofilovat jako destinace kulturního cestovního ruchu. V posledních cca 30 letech jsme svědky mezinárodního trendu, kdy vzrůstající množství míst – od regionů, přes velkoměsta, po malé obce – cílevědomě buduje svůj profil nové kulturní destinace tím, že rozvíjí a revitalizuje stávající či vytváří zcela nové kulturní zdroje.

#### **4.1.1. Transformace původní průmyslové oblasti do kulturní destinace**

Především v důsledku zániku tradičních průmyslových odvětví a s tím spojených sociálních dopadů, prošla řada tradičních industriálních center od 70. let minulého století procesem úpadku a rozvratu městského prostředí. Kupř. v řadě evropských

a amerických industriálních center, zasažených úpadkem tradičních odvětví, byla revitalizace a ekonomická restrukturalizace místa založena na orientaci na kulturní průmysl cestou zvyšování kulturního potenciálu – mj. budováním kulturních zařízení. Hlavní role kultury v tomto procesu spočívá ve vytváření nového „image“ daného města nebo regionu. Klasickým příkladem strategie městské regenerace, opírající se o rozvoj kulturního potenciálu, se stalo město Bilbao s novým Guggenheimovým muzeem nebo Rotterdam – tedy industriální města bez výraznější kulturní tradice a kulturního či historického dědictví. Díky promyšlené dlouhodobé politice se zde podařilo zčásti setřást obraz průmyslového přístavu a proměnit se ve vyhledávanou mezinárodní kulturní destinaci.

Takové strategie se v českém prostředí dosud uplatňují minimálně. Na území celé řady zdejších regionů, měst a obcí se nacházejí kulturní zdroje, které jsou buď zcela nevyužité (veřejnosti nepřístupná sbírka, uzavřený historický památkový objekt), nebo mají nízkou návštěvnost a objektivně je nelze považovat za turistickou destinaci (řada památkových objektů, většina místních a lokálních muzeí). Obvyklým zdůvodněním této skutečnosti je nedostatek finančních prostředků nebo, že rozvoj kulturního zdroje přesahuje možnosti obce či města jako jeho vlastníka. Příčiny tohoto stavu jsou však komplexnější a je na místě je správně pojmenovat:

- v mnoha případech není kulturní zdroj v místě vůbec identifikován, resp. nejsou doceněny jeho možnosti pro rozvoj cestovního ruchu;
- rozvoj kulturního zdroje není dostatečně integrován do Strategického plánu obce, rozvoj kulturního zdroje není ve veřejném zájmu, pokud je v rozporu s komerčními a developerskými zájmy;
- správci kulturního zdroje nejsou schopni koncepčně vytvořit kvalitní produkt – na existující zdroj(e) se nedaří vytvořit produkt(y) cestovního ruchu;
- podaří se shromáždit investiční prostředky z různých zdrojů na rekonstrukci (stavbu) objektu, avšak nikoliv již zajistit přiměřenou a nutnou míru financování na tvorbu programové nabídky. Výsledkem je opravená historická budova, která však nemá šanci vytvořit kvalitní a atraktivní program a zajistit též jeho marketingovou podporu. Zařízení tedy nemá šanci začít fungovat jako destinace cestovního ruchu;
- samospráva jako majitel či zřizovatel není schopna vytvořit účinné partnerství se soukromým či neziskovým sektorem ani s dalšími subjekty, což realizace takového projektu zpravidla vyžaduje.

Specifický problém představuje skutečnost, že kulturní či umělecká hodnota daného zdroje nemusí být (a často není) úměrná jeho atraktivitě pro cílové skupiny. Nabídku kulturních institucí dnes ve stále větší míře ovlivňují potřeby turistického průmyslu. Z pohledu turistického průmyslu je základním předpokladem konkurenceschopnosti destinace její odlišitelnost od ostatních destinací, její reálná či domnělá unikátnost. Služby poskytované v rámci masové turistiky, jakými jsou doprava, ubytování či pohostinství, jsou stále více standardizované a homogenní, tím se však zvyšuje poptávka po tom, aby alespoň vlastní cíl cesty a její produkt poskytovaly jedinečný prožitek. Tato potřeba jedinečnosti – tedy cílené vytváření atraktivního image místa – může mít povahu jednoznačně pozitivního procesu. I když je tento proces součástí komplexní rozvojové strategie, může mít podobu nepromyšlené aktivity či manipulace kulturním dědictvím, sloužící k vytvoření jen dobře prodejného, ale umělého a neautentického produktu. Motivem k těmto transformacím může být i domněnka, že „skutečná“ místa už nejsou dostatečně přitažlivá, aby přilákala turisty a „jejich peníze“. Pro turistický průmysl je kulturní dědictví někdy jediným vhodným prostředkem k tomu, jak proměnit jinak banální lokalitu v marketingově přitažlivou a žádanou destinaci a jak ji obdařit zdáním jedinečnosti.

Kulturní výjimečnost a zvláštnost lze mediálně a marketingově uměle vyvolat. Jak ukazuje řada příkladů z poslední doby, úspěšnou destinací se mohou stát i místa, která objektivně nemají žádnou fyzickou jedinečnost, kde neexistuje žádná hmotná kulturní hodnota. Místa, jež jsou pouze spojena s událostí či slavnou osobou. Mnozí lidé jsou schopni ocenit určité místo či památku nikoliv pro jejich vlastní estetické kvality či vnitřní kulturní hodnoty, ale jedinečně tehdy, pokud jsou prezentovány jako scéna nějakého příběhu. Příběh či asociace se slavným jménem dodává jinak nepřilíživému místu atraktivitu. Populárními kulturními destinacemi se tak stávají i rodiště nebo bydliště známé a mediálně proslavené osoby, nebo místo děje mediální fikce, anebo dokonce místa tragických událostí (viz Temný cestovní ruch níže). Stejného efektu lze na druhou stranu využít i pozitivně, spojením s životem či působením kupř. slavného umělce. V poslední době se tak ve světě stávají populárními nové typy kulturních destinací – rodiště či bydliště (ateliér) slavných umělců nebo dokonce literárních postav. V našich podmínkách tohoto efektu úspěšně využívají některé památníky – muzea jako kupř. Památník Antonína Dvořáka ve Vysoké u Příbrami, kde návštěvník může nalézt „Rusalčino jezírko“ (které mělo sloužit jako inspirace skladateli pro jeho slavnou operu) nebo Památník Karla Čapka v Staré Huti u Dobříše.)



## Temný cestovní ruch

([http://www.stoplus.cz/archiv/temna\\_turistika.html](http://www.stoplus.cz/archiv/temna_turistika.html))

Novým fenoménem cestovního ruchu je tzv. temná turistika (dark tourism). Stále více lidí dnes vyhledává objekty turistického zájmu spojené s katastrofami, zločiny a tragédiemi. Novému trendu se přizpůsobili touroperátoři a v seznamu jejich destinací se vedle Azurového pobřeží, Eiffelovy věže nebo Dolomit rychle objevila Hirošima, newyorská dvojčata, Osvětim nebo New Orleans po uragánu Katrina. První podnět k serióznímu zkoumání temného turismu a motivů k cestování za utrpením dala zřejmě publikace Ways of Escape od Chrise Rojeka z univerzity v Nottinghamu, na počátku devadesátých let minulého století popsal komerční využívání černých míst (black spots), tedy lokalit, kde násilnou, nebo náhlou smrtí zemřely skupiny lidí nebo slavné osobnosti.

Záliba v hrůzostrašných historiích není úplně nová. Již ve středověku přicházelo mnoho zvědavců do canterburské katedrály, aby si tam prohlédli místo, kde byl zavražděn Thomas Becket, podobně jako dnes proudí turisté do míst, kde byl zastřelen John Lennon. Cesty k hrobům světců nebo po stopách utrpení Krista byly součástí zbožných poutí spojených s rozjímáním a modlitbami, ale někteří badatelé je považují za předchůdce dnešní temné turistiky. Dlouhou historii mají i slavná bojiště z nejrůznějších dob. Často se staly turistickou atrakcí krátce poté, co na nich dozněly krvavé bitvy. Tak tomu bylo u Waterloo nebo na bojišti Manassas, jednom z prvních bitevních polí americké občanské války. U nás lze též nalézt bezpočet míst, která jsou spjata s krvavou historií naší země.

#### 4.1.2. Předpoklady pro transformaci kulturního zdroje do destinace

Nezbytně nutné předpoklady pro transformaci kulturního zdroje ve funkční turistickou kulturní destinaci lze shrnout do následujících bodů:

- jasně definovaný (a v ideálním případě něčím výjimečný) základní produkt (kupř. prohlídka muzejní expozice může být výjimečná exponáty a tématem, které ji prezentují, ale také způsobem prezentace a interpretace exponátů a témat, která lze nalézt i v řadě dalších muzeí);
- integrování silného základního produktu do balíku doprovodných služeb a produktů (viz. 5. kapitola);
- špičková kvalita všech komponentů produktu (viz. 5. kapitola);
- kontinuální investice do inovace a rozvoje produktu (viz. 5. kapitola);
- profesionální management.

Aby se dané místo vyprofilovalo jako kulturní destinace, musí na jejím území fungovat jeden či více kulturních zdrojů. Jedná se tedy o vzájemnou závislost mezi kulturním zařízením a obcí či regionem. Zcela zásadním faktorem pro úspěšné fungování obce jako kulturní destinace je tedy kvalita vztahu mezi vedením (samosprávou) obce (regionu) a managementem kulturního zařízení v místě. Naopak, ať jsou konkrétní problémy a příčiny neúspěchu jakékoliv, mají vždy společného jmenovatele v nedostatečné či špatné vzájemné komunikaci a spolupráci. To platí i tehdy, kdy obec sama není zřizovatelem muzea či památky a má tedy relativně omezenou možnost zasahovat do jeho správy. Především to ale platí v případě, kdy je obec majitelem či zřizovatelem a samospráva přímo jmenuje management organizace.

##### ***Příklad: Centrum umění Kutná Hora***

Kromě jiných památek se v Kutné Hoře nachází rozsáhlý areál Jezuitské koleje, který byl v posledních deseti letech nákladně rekonstruován. Objekt byl přidělen Českému muzeu výtvarných umění (dále jen ČMVU) jako náhrada za zámek v Nelahozevsi s tím, že zde má vzniknout Centrum umění – stálá expozice a výstavní prostory ČMVU. Projekt muzea předpokládá vznik „živého kulturního centra“ evropského významu – tedy vznik nové významné kulturní destinace. Naplnění takové vize je však nepravděpodobné a zřizovatel muzea – Středočeský kraj – je

konfrontován se skutečností, že nákladně opravený objekt nenaplnuje očekávání. Prvotní příčinou je chybné naplánování produktu (stálá expozice regionálně významné sbírky moderního umění), který neodpovídá potenciálu objektu. Nosnost a návštěvnickou přitažlivost objektu Jezuitské koleje v Kutné Hoře nelze založit výhradně na nabídce stálé expozice českého výtvarného umění 20. a 21. století ze sbírek ČMVU.

Dalším problémem je nedostatečná koncepční příprava ze strany budoucího uživatele, tedy muzea, a zcela chybějící marketingová strategie, která by vytvořila podmínky pro umístění nového produktu do kontextu cestovního ruchu v Kutné Hoře. Není možné očekávat, že kulturní destinace začne sama spontánně fungovat jenom proto, že se otevře Jezuitská kolej. Samotné začlenění objektu Jezuitské koleje do spektra turistické nabídky v Kutné Hoře a následné vytvoření synergických efektů, mezi novým areálem a již existujícími turistickými kulturními památkami ve městě, vyžaduje invenční, detailně propracovanou marketingovou strategii, která je vytvořená na základě komunikace s ostatními relevantními subjekty. Zároveň to vyžaduje každodenní a soustavnou práci k tomu určených a kvalifikovaných specialistů – tedy koncepční činnost, která v daném případě chybí. Za stávající situace je tedy vysoce nepravděpodobné, že Centrum umění naplní očekávání, která s ním zřizovatel spojuje. Hlavní příčinou tohoto stavu je nezvládnutá role managementu muzea a jeho nedostatečná spolupráce se zřizovatelem – Středočeským krajem i samosprávou města.

#### **4.1.3. Turistické regiony**

Další územní jednotkou, do které může destinace náležet či v určitých případech ji i tvořit, je turistický region. Turistický region je dle definice agentury Czech Tourism „území, pro něž je typický určitý druh cestovního ruchu, který jednotlivé prvky dané oblasti spojuje a sjednocuje, ale zároveň i odlišuje od ostatních regionů“. Hlavní význam turistických regionů tkví v možnosti ucelené prezentace země, která nabízí souhrn turistických produktů reprezentovaných jednotlivými turistickými regiony. Ty se dále dělí na turistické oblasti. Před vznikem krajů, v letech 1998–1999, bylo agenturou Czech Tourism pro potřeby cestovního ruchu v České republice vymezeno 15 turistických regionů. Jak dále agentura Czech Tourism uvádí, tak turistické regiony většinou nekorespondují s územněsprávním členěním státu (viz obr. 16. mapa regionů). Turista se nezajímá o administrativní hranice, ale o určité kompaktní území poskytující možnosti provozování specifických aktivit pro daný turistický region.

## Turistické regiony České republiky



**Obrázek 16:** Mapa turistických regionů České republiky v dosud platném znění (<http://www.czechtourism.cz>).

V některých krajích může být s odlišným členěním problém. Turistu opravdu administrativní hranice nezajímají, ale protože se podle tohoto členění propagují regiony, může být dost zmaten.

### **Příklad: Administrativně nastavené hranice turistického regionu Jižní Čechy**

V rámci Jihočeského kraje se jedná o turistický region označovaný jako Jižní Čechy (na území pěti bývalých okresů: České Budějovice, Jindřichův Hradec, Písek, Strakonice, Tábor) a o turistický region Šumava (na území Jihočeského kraje je tvořen okresy Český Krumlov a Prachatice a dále pokračuje do Plzeňského kraje). Agentura CzechTourism striktně odděluje regiony dle stanovených hranic, takže pod slovním spojením „Jižní Čechy“ propaguje jen část Jihočeského kraje. Jeho další část propaguje již pod pojmem „Šumava“. Turistovi je tedy v podobě Jižních Čech prezentováno území, které postrádá svá turisticky atraktivní místa. Např. Český Krumlov je zahrnut do turistického regionu Šumava, přestože z hlediska cestovního ruchu nabízí odlišné aktivity (historie, kultura) nežli region Šumava (sport, příroda) (Důvodová zpráva Materiálu pro jednání Rady Jihočeského kraje dne 18. 12. 2007, č.usnesení 1192/2007/RK).

Jaké to má důsledky? Jak bylo uvedeno výše, turistické regiony slouží agentuře Czechtourism k propagaci dané destinace v zahraničí a k marketingovým průzkumům.

Na základě administrativního členění se volí tematické zaměření a jazykové mutace propagačních materiálů, určují se reklamní sdělení, kterými je daný region prezentován pod hlavičkou Czechtourismu na veletrzích cestovního ruchu ve světě apod.

Díky tomuto administrativnímu členění jsou např. Číňané významnými návštěvníky turistického regionu Šumava, i když navštěvují výhradně Český Krumlov. Kolik finančních prostředků a energie by zbytečně vynaložil management cestovního ruchu např. v Národním parku Šumava, kdyby čerpal z těchto průzkumů a doporučení a soustředil se na oslovení čínské klientely, si asi dovedeme představit.

Tento problém si uvědomují pracovníci v cestovním ruchu v různých částech České republiky a v době psaní této publikace (léto 2008) intenzivně jednájí o změnách turistických regionů.

Na obranu agentury CzechTourism je ale nutné říct, že mnohdy tato odlišnost vyhovuje zástupcům méně atraktivních turistických regionů. Kdo by se taky nechtěl ve světě chlubit, že se v jejich destinaci nachází nějaká z českých turistických „perel“?

## 4.2. Práce destinačního managementu

Úloha destinačního managementu spočívá v tom, aby se v destinaci nabízely zajímavé a životaschopné produkty, které se nějakým způsobem doplňují, konkurují si, ale přitom společně usilují o to, aby destinace působila navenek jednotně pod jednou specifickou značkou, jedinečně a nezaměnitelně s jinou destinací. K tomuto cíli používá destinační management různé techniky a nástroje (společný rezervační systém, atd.), dále plánování, koordinaci, organizování a hlavně komunikaci mezi jednotlivými aktéry.

Protože se KCR stejně jako jakýkoliv jiný sektor průmyslu vyvíjí v čase a vyvíjí se i samotná destinace, je vhodné, aby pracovníci destinačního managementu sledovali statistická data o vývoji návštěvnosti:

- za celou destinaci;
- o jednotlivých turistických cílech (pokud se sbírají);
- o skladbě turistů.

Buď si destinační management zajišťuje sběr dat o návštěvnosti sám či je možné získávat informace (zejména o zahraniční klientele) ze zpráv vydávaných českou agenturou cestovního ruchu Czechtourism (<http://www.czechtourism.cz>).

### 4.3. Kulturní destinace – příklady dobré praxe z ČR a ze zahraničí

#### **Příklad: Solná komora, Gmunden, Horní Rakousko**

<http://www.landesausstellung.at>

Pro KCR je možné nalézt příklad správně pojatého destinačního managementu v sousedním Rakousku, kde v roce 2008 probíhala hornorakouská zemská výstava na téma „Solná komora“. Ve 14 obcích bylo vystavováno to nejlepší a nejtypičtější z místní historie, kultury, tradic a zvyků. Nad rámec klasické nabídky návštěvních míst pro turisty, jakými jsou muzea, zámky, skanzeny, byly vyčleněny další prostory pro živou ukázkou resp. ochutnávkou života v Solné komoře v minulosti a dnes.

Návštěvník se v rámci výstavy mohl seznámit se zvláštnostmi přírodních krás (geologické zvláštnosti, jeskyně, vápencové útvary apod.), dále s kulturními památkami, typickou venkovskou kulturou i různými sociálními aspekty. Nebyla zde opomenuta činnost místních či příchozích umělců, kteří si zvolili Solnou komoru jako místo své dovolené či se zde usadili napořád.

Centrem dění se stalo správní středisko Gmunden, jež nabízelo ústřední část výstavy v zámku Ort, kde se mohl návštěvník seznámit s místní historií kulturní, hospodářskou, sociální a přírodní. Okolo zámku byla instalována trasa pro poznávání těžby a dopravy soli, dřeva, dále pak s ukázkami péče o kvalitu vody a možnostmi koupání. Pro rodiny s dětmi a školní třídy byla v parku u Vily Toscana umístěna stezka s hádankami, které se vázaly právě k poznatkům o Solné komoře a jejích obyvatelích a prázdninových hostech (např. děti měly určit jaké vousy měl císař či s jakými hračkami si hrály venkovské děti). Další výstavy a akce se vázaly k typicky gmundenskému produktu – ke keramice.

V muzeu byla výstava keramiky a porcelánu doplněna o kulturní historii těchto produktů. Zájemci též měli možnost navštívit kuriózní výstavu se sbírkami sanitární keramiky. Pro zlepšení dopravní dostupnosti všech výstavních míst fungovalo pravidelné a bezplatné vodní taxi.

V dalších třinácti obcích solné komory bylo možné se seznámit například s řezbářskou tradicí, s malířmi lžic (Altmünster), s kulturou oblékání a historií houslařství a hry na housle (Bad Goisern), s historií Habsburské monarchie, mýty a známými osobnostmi, které navštívily region (Bad Ischl).

Další možnosti pro návštěvu nabízely výstavy o místním životě – jeho „slas-tech i strastech“ v období 18. století a počínající industrializaci (Ebensee). Výstava mapující kamenické umění a krásu kamenů byla v Gosau, vzpomínka na halštatskou kulturu v Hallstattu. S historií výroby papíru seznamovala výstava v Laakirchenu a s temným tajemstvím jeskyň se mohl návštěvník seznámit v Obertraunu a na Dachsteinu. O historii a významu pěší turistiky se turisté mohli přesvědčit pod názvem „Jít

a myslet“ v Ohlsdorfu, nebo v St. Gilgen objevit umění Marie Anny Mozart, sestry slavného komponisty. Okolím Wolfgangsee a životem umělců v jeho blízkosti se zabývala výstava v St. Wolfgangu, kterou doplňovala historie vzpour a neposlušnosti ve Stroblu. V Traunkirchenu zase turisté nalézali v prostorách dřívějšího kláštera místní poklady, hroby a kultovní místa. Milovníky piva zase lákal Vorchdorf, kde se výstava týkala místního pivovarnictví a pivovaru Eggenberg. Součástí výstavy byla také expozice o dalekých zemích, kam až se dostali místní rodáci v 16. a 17. století.

Pro hosty a turisty byla k dispozici i speciální karta, která opravňovala nejen k cenově dostupnějším vstupům na jednotlivé akce. Dle svého rozlišení byla zároveň také jízdenkou, ať již v rámci klasické dopravy po železnici či na nostalgické jízdy vlakem taženým parní lokomotivou.

Výstavy v jednotlivých místech nebyly pouze statické, byly doprovázeny koncerty, divadelními představeními, soutěžemi, slavnostmi či takovými lákadly, jako je „císařská procházka po obchodech“ se sníženými cenami.

Společně propagaci napomohlo vytvoření jednotného loga – dvou krejčovských panen oblečených do stylizovaných typických atributů místních obyvatel. Dále byl vytvořen společný portál a společný propagační prospekt doplněný samozřejmě místními plakáty, prospekty, letáky a ukazateli.



**Obrázek 17:** Upoutávka na zemskou výstavu v Bad Ischlu s opakujícím se ústředním logem (foto Parmová).



*Obrázek 18: Vlajky a plakáty upoutávající na zemskou výstavu v Bad Ischlu (foto Parmová).*



*Obrázek 19: Vlajky zemské výstavy (foto Parmová).*





**Obrázek 20:** *Císařský lov. Jedna z upoutávek na zemskou výstavu zaujme malé i velké (foto Parmová).*



**Obrázek 21:** *Upoutávka na zemskou výstavu v místním obchodě s přírodní kosmetikou a suvenýry (foto Parmová).*



*Obrázek 22: Rozcestník v Bad Ischlu se směrovkou k výstavě (foto Parmová).*

### **Příklad: Ybbsitz jako centrum kovářství na železné stezce (Rakousko)**

<http://www.ferrum-ybbsitz.at>

Ybbsitz je menší dolnorakouské městečko s velkou tradicí kovářství (výroba seker, zbraní), zejména uměleckého kovářství. Velkou zásluhu na vytvoření této tradice měl profesor Alfred Habermann – významný umělecký kovář českého původu.

Ybbsitz je centrem tematické „Železné stezky“. Ve městě bylo vybudováno kovářské interaktivní centrum Ferrum. V několikapatrové budově centra se návštěvník dozví vše o železe, historii kovářství, místní historii i současnosti zpracování kovů. Mnoho zastavení je interaktivních, řešených tak, aby si návštěvník i sám mohl prezentované informace vyzkoušet nebo ověřit. Atmosféru dotvářejí zvukové záznamy a filmové smyčky promítané na velkoplošných plátnech. Součástí centra je obchod s místními výrobky a produkty, včetně občerstvení. Centrum je první zastávkou tříkilometrové naučné stezky „Kovářská míle“, která má osm zastavení. Kolem městečka je vyznačeno několik zážitkových tras zaměřených na historii a přírodní krásy. Ve městě jsou turistům nabízeny další služby od stravování a ubytování, až po sportovní vyžití. Hotely, penziony a restaurace doplňují image obce, spojené s tradičním kovářstvím a svůj přínos k Železné stezce tím, že detaily ve vybavení a zařízení infrastruktury jsou tematické (ručně kované garnyže, zábradlí, vývěsní štíty, apod.)

V Ybbsitzu se každý rok konají v předvánočním čase kovářské slavnosti. Každé dva roky bývá Ybbsitz centrem kovářského sympózia zvaného Ferraculum. Pro zájemce jsou připraveny kovářské kurzy. Ybbsitz je zakládajícím členem Kruhu kovářských měst Evropy.



***Obrázek 23:** Brus jako didaktická pomůcka na naučné stezce „Kovářská míle“ (foto Moravec).*



***Obrázek 24:** Nabídka kovářských výrobků v obchodě centra Ferrum (foto Moravec).*



**Obrázek 25:** Tradiční hostinec „Na železné stezce“ s domácí stravou a ubytováním (foto Moravec).



**Obrázek 26:** Didaktická interaktivní pomůcka pro porovnání vodivosti různých kovů (foto Moravec).

### **Příklad: Maková vesnice „Mohndorf“ Armschlag (Rakousko)**

<http://www.mohndorf.at>

Zajímavým příkladem propojení tradičních zvyklostí, lidové kultury, zemědělství a cestovního ruchu je tzv. „Maková vesnice“ Armschlag v Dolním Rakousku, která se nachází mezi městy Ottenschlag a Zwettl. Je obklopena lány „Waldviertelského“ šedého máku, kterému byla udělena známka chráněného označení původu, platná na celém území Evropské unie. Maková sezóna začíná vždy 17. března na Den máku, kdy se pořádají různé slavnosti. Součástí je i makový trh, kde je dostání vše co souvisí s mákem. V červenci, kdy mák kvete, se na rozkvetlých polích pořádají kurzy akvarelové malby. S malbou zájemcům pomáhají místní asistenti.

Doba konání festivalů a slavností je závislá na magickém čísle tři. Třetí červenová neděle je tradiční nedělí makového květu s waldviertelskou muzikou a tancem. Třetí srpnovou nedělí se pořádá makový pochod krajinou kolem Armschlagu. Pěší putování za mákem lze absolvovat po různě náročných trasách. Jsou naplánovány tak, aby se po nich mohli vydat nejenom sportovně zdatní jedinci, ale i rodiny s dětmi nebo starší lidé. Třetí nedělí v září pořádají v Armschlagu tradiční makové posvícení. K dostání je sklizený šedý mák, moučnický, makový olej, maková kořalka, ruční práce s makovým námětem a další makové dárky.

Kdo chce poznat obec a její okolí může si projít makovou naučnou stezku s množstvím informací o máku. Stezka vede kolem makových zahrádek tzv. Schau-garten, kde rostou doslova učebnicové příklady máků. V makovém stavení návštěvník pozná, co všechno lze vyrobit z máku. Odpočinout si lze ve středu obce, v zážitkové zahradě uprostřed mnoha odrůd máku. V restauraci v selské jizbě mají širokou nabídku makových specialit: od makových dortů po candáta v makové košilce. V místním obchodě je k dostání maková čokoláda, maková marmeláda, makový med nebo i maková kosmetická řada.

Z dalších služeb je v nabídce ubytování a projížďky na koních.



*Obrázek 27: Zážiteková maková zahrada uprostřed makové vesnice (foto Moravec).*



*Obrázek 28: Tradiční selské stavení s makovým obchůdkem (foto Moravec).*

**Příklad: Zlatorudné mlýny na Olešnici v údolí Ztracených štol ve Zlatých Horách (Česká republika)**

<http://www.zlatehory.cz>

V údolí se postupně buduje věrná kopie středověkého hornického městečka s naučnou stezkou. V současnosti jsou v provozu dva sruby se stoupou na drcení zlaté rudy a se zlatorudným mlýnem. Obě dřevěné stroje byly vyrobeny podle dobových nákrešů. Dále se plánuje vytvořit zázemí pro soutěže v rýžování zlata, které jsou ve Zlatých Horách již tradicí. Cílem je, aby údolí „ožilo“ životem středověkých zlatokopů. Do projektu je zapojena veřejná správa, podnikatelé i neziskové organizace. V doprovodu průvodce mají návštěvníci možnost vidět stroje v chodu. Průvodce princip fungování názorně vysvětluje. Slovní výklad je nabízen v českém, německém a polském jazyce a nechybí mu ani svižnost a hornický humor. V areálu je několik míst, kde si lze vyzkoušet rýžování zlata. Pokud není návštěvník vybaven, může si vše potřebné za úplaty vypůjčit. Ve stylovém srubu funguje restaurace, ale v její nabídce bohužel zatím chybí hornické nebo zlatokopecské speciality. Pro rodiny s dětmi je připravené hřiště, vybavené vším potřebným pro odreagování dětí. Byl vybudován i krytý přístřešek s otevřeným ohništěm a krbem pro venkovní posezení větší skupiny lidí (jeden autobus).



**Obrázek 29:** Návštěvníci si mohou vyzkoušet rýžování zlata na říčce Olešnici (foto Moravec).



*Obrázek 30: Restaurace s venkovním posezením a dětským hřištěm (foto Moravec).*



*Obr. 31.: Ukázka fungování zlatorudných mlýnů s výkladem průvodce (foto Moravec).*



#### 4.4. Podstata a struktura manuálu rozvoje KCR v obci, oblastech (MKR, MAS), krajích

Manuál rozvoje cestovního ruchu kraje, turistického regionu či oblasti by měl na daném území mapovat oblasti cestovního ruchu, přinášet informace o spokojenosti návštěvníků, o jejich preferencích a poptávce po možnostech trávení volného času. Manuál by se také měl zaměřovat na experty a pracovníky v cestovním ruchu, kteří tvoří vědomostní základnu pro rozvoj turistiky v daném území.

Jedním z hlavních záměrů manuálu je vytvořit na základě podrobné analýzy návrh marketingového mixu. Měl by se zaměřit na perspektivní turistické segmenty a odhalit potenciál území a možnosti rozvoje cestovního ruchu do budoucna. Manuál by měl popsat stávající celoevropské a celosvětové trendy, ale i to, jak se promítají do charakteru cestovního ruchu v daném území. Měl by napomoci všem složkám destinačního managementu zefektivnit jejich činnosti a přispět k vzájemné koordinaci při organizaci cestovního ruchu na všech úrovních.

Marketingový mix by měl být navržen tak, aby napomohl k rozvoji daného území a upevnění jeho pozice v kraji i v rámci celé České republiky.

Pokud je manuál zpracován kvalitně a jeho doporučení se realizují, pak přispívá ke zvýšení návštěvnosti kraje a daří se do destinace přilákat především perspektivní klienty. Zpracovaný marketingový mix předpokládá následnou revizi turistické nabídky, přípravu nových turistických balíčků a především cílenou marketingovou komunikaci.

Při zpracování manuálu rozvoje cestovního ruchu daného území by se měl jeho tvůrce snažit:

- získat představu o situaci v tržním segmentu cestovního ruchu v daném území;
- zmapovat stávající a potenciální poptávku v oblasti cestovního ruchu v daném území;
- definovat perspektivní turistické segmenty pro rozvoj cestovního ruchu v daném území;
- navrhnout účinný marketingový mix;
- navrhnout centrální a specifické prvky marketingového mixu;
- navrhnout způsob komunikace s cílovými skupinami;

- nastítnit přeshraniční aspekty marketingového mixu, možnosti partnerských programů;
- připravit podklady pro představu o ekonomických aspektech marketingového mixu;
- na základě předchozích kroků stanovit hlavní úkoly v krátkodobém a střednědobém horizontu.

Je samozřejmě, že je nezbytné po určitém čase manuál aktualizovat.

## 5. Tvorba a inovace produktů kulturního cestovního ruchu

### 5.1. Co je to produkt kulturní destinace, produkt z hlediska návštěvníka

V teorii marketingu je produkt definován jako „vše co může být na trhu nabízeno ke koupi, použití nebo spotřebě, aby to uspokojilo potřeby nebo přání (McKercher a du Cros, 2002: 101–103).

Typickým produktem kulturních destinací jsou prohlídky interiérů, expozic a výstav památkových objektů, muzeí a galerií, návštěvy kulturně-vzdělávacích programů a pořadů, hudebních či divadelních představení, historických akcí, festivalů a jiných živých kulturních vystoupení. Produkt tedy není totožný s atraktivitou – vzniká transformací potenciálu kulturního zdroje v cosi, co turista může využít (McKercher a du Cros, 2002: 8). Součástí nabídky naprosté většiny kulturních destinací jsou dále hmotné produkty (publikace, suvenýry, řemeslné výrobky) a doprovodné služby. Jádrem produktu kulturní destinace nemusí být jen historické objekty, sbírky a exponáty či pořady, ale kupř. i fyzické prostředí hradu nabízející výhledy do okolní krajiny a rozjímání nad materiálními pozůstatky hradní architektury – pokud se stanou součástí produktu v podobě prohlídkové trasy.

Návštěvník si nicméně se vstupenkou nekupuje expozici, muzejní exponáty či historický objekt, ale pouze možnost přístupu k nim a rozvíjení aktivit, kterými svou návštěvu vyplní. Podstatou produktu je tedy celkový prožitek, který návštěvník získává. V tomto smyslu produkt vzniká až interakcí návštěvníka a kulturního zdroje v destinaci. Prvořadým zájmem jakékoliv kulturní destinace tedy musí být kvalita prožitku jejích návštěvníků. To samozřejmě platí i pro instituce typu muzeí, kde péče

o návštěvníka tradičně nestála na prvním místě. Z tohoto základního předpokladu se odvíjí nejen profilování a inovace produktu (viz níže), ale v zásadě celý proces managementu kulturní destinace. Cílem není vytvářet a nabízet unifikované zážitky, ale přetvořit destinaci v prostor, který každému návštěvníkovi nabídne příležitost k jeho osobní, aktivní tvorbě hodnotných prožitků.

Jaké prožitky může kulturní destinace svému návštěvníkovi nabídnout? Pocity údivu, ohromení, smyslového potěšení či pocity nostalgie. Takové prožitky provázely návštěvníky prvních muzeí nebo romantické poutníky při setkání s divy světa, uměleckými díly a objekty v kabinetech kuriozit a motivovaly středověké cestovatele. Touha po nějaké formě výjimečného prožitku byla hnacím motorem pro milovníky umění i turisty. V dnešní době – jak vysvětluje teorie tzv. prožitkové ekonomiky – se vyhledávání a konzumace prožitků stala jedním z dominantních rysů životního stylu a jádrem procesu spotřeby v oblasti volna i kultury (viz podkapitola 5.7.).

Podle svého typu a profilu mohou kulturní destinace nabízet širokou škálu různorodých prožitků, jež mohou sahat od niterného estetického a emocionálního zážitku či duchovního naplnění až po pocit relaxace a zábavy, které však může vést i k získání nových informací, znalostí či dovedností. Zejména památkové objekty a sbírkové instituce nabízejí svým návštěvníkům možnost prožít pocity údivu, hlubokého smyslového a imaginativního potěšení či silné emocionální reakce, spojené s prohlížením statických obrazů a objektů v expozicích, které nikde jinde mimo muzeum, galerii či památkový objekt nelze získat. V souvislosti s historickými památkami je zmiňována role imaginace, nálad a emocí, evokace pocitů nostalgie a romantismu, nebo způsobů jakými si divák v historickém prostředí utváří pocit autenticity. Některá ze soudobých muzeí a programově zaměřených center výslovně zdůrazňují, že cílem jejich působení není pouze poskytnout momentální prožitek či informaci, ale umožnit svému návštěvníkovi, aby se jeho návštěva promítla do dlouhodobého, trvalého přínosu, aby se zhodnotila v rozvoji jeho osobnosti – kupř. kreativity, abstraktního uvažování, vizuálního vnímání, systémového myšlení apod. (tzv. mentální proměna).

Teoretici i manažeři cestovního ruchu i kulturních organizací dnes stále opakují, že lidé vyhledávají aktivní či výjimečné prožitky. V památkových objektech, muzeích, tematických parcích a dalších kulturních destinacích se nabízejí nejrůznější formy akční podívané a participativních aktivit či zkušeností. Jedná se o možnosti, které směřují od osobního zapojení do dějů nebo aktivity, které proměňují diváka v účastníka či „spoluhráče“, případně mu navozují různé formy smyslového a tělesného ponoření se do simulovaného prostředí. Je správné, pokud kulturní destinace v závislosti na svém konkrétním profilu a možnostech nabízejí i takové formy zážitků. Avšak zejména muzea, galerie a památkové objekty by pod tlakem módních

teorii a přesvědčení, že vycházejí vstříc zákazníkům, neměly takový trend přejímat bezhlavě. „Aktivní prožitek“ je často mylně stavěn do protikladu s „pouhým“ díváním se na exponáty a prohlížením expozice či interiéru, které se návštěvníkovi v muzeu či památkovém objektu typicky nabízí.

## 5.2. Základní a rozšířený produkt; dvě dimenze prožitku muzea a památky

Kvalita a hodnota sbírek a programů, které tvoří podstatu produktu nejsou samy o sobě dostačujícím předpokladem poptávky. Spontánní zájem o základní produkt kulturních organizací, tj. nějakou formu duchovního, estetického či edukačního prožitku založeného kupř. na vnímání expozic, výstav či architektury nemusí být jediným, ba mnohdy ani hlavním motivem návštěvy. Návštěvníka zajímá – také či především – přidaná hodnota: služby a kontext, v nichž je jádro nabídky prezentováno. Kulturní destinace proto musí co nejkvalitnější **základní produkt** doplnit i stejně kvalitním **rozšířeným produktem**, tj. komplexem doplňkových služeb – obchodů, stravovacích zařízení a dalších služeb. Tento trend je patrný zejména ve světě: výjimkou dnes nejsou muzea nabízející hned několik typů gastronomických služeb – od stánků s rychlým občerstvením po luxusní restauranty, obchody, ale také hřiště, kinosály či zábavní centra. Rozšířená rovina produktu ale může mít i formu např. bezplatného suvenýru při odjezdu, kyvadlové dopravy do a z hotelu, doplňkového programu pro děti apod. Zásadní otázka, kterou by si měl každý při budování nového či inovaci stávajícího produktu položit, tedy zní: Jak vyhovět poptávce současného návštěvníka po spektru doplňkových aktivit a služeb, aniž by se tak dělo na úkor kvality a integrity základního produktu?

V souvislosti se základním a rozšířeným produktem má pak smysl uvažovat o dvou **dimenzích prožitku návštěvníka** kulturní destinace. Většinu návštěv lze vyjádřit pomocí následujícího modelu: v centru prožitku je vlastní kulturní (umělecký) prožitek, vycházející ze smyslové zkušenosti (kupř. prohlížení exponátů v muzeu, naslouchání hudbě, fyzický akt účasti na prohlídce historické památky). A tomu dominují vzájemně provázené aspekty estetické, duchovní a edukativní zkušenosti. Toto jádro však zpravidla bývá jen součástí mnohem širší zkušenosti, kterou návštěvník získá v průběhu své návštěvy. Ta zahrnuje pohyb v prostorách daného objektu (případně jeho bezprostředního okolí – park, zahrada...), interakci se svými společníky, nakupování, konzumaci jídla, pití a dalších služeb, relaxování a případně další činnosti. V mnoha případech ovšem tyto doplňkové aktivity v celku návštěvy dominují – tak je tomu nepochybně u značného procenta návštěv památkových objektů, které mají spíše podobu relaxační turistiky.

V praxi tak dochází k tomu, že v soudobé kulturní destinaci bývá hlavní produkt (kulturní, umělecký, vzdělávací prožitek) nezřídka jen menší částí celkového prožitku. Jádrem návštěvy se pak stávají doplňkové aktivity a produkty, které jen jako slupka na povrchu obalují setkání s vlastním kulturním obsahem. Různé organizace ve spektru kulturních destinací mají v tomto směru rozdílný potenciál. Pro některá muzea či památkové objekty je legitimní strategií nabízet se především jako místo oddechu, relaxace, spíše klidných a regeneračních prožitků. Základním úkolem managementu destinace je správně identifikovat možnosti a povahu kulturního zdroje a typy prožitků, které budou jako produkt návštěvníkům nabízeny.

### **5.3. Expozice jako základní produkt muzea a památkového objektu**

Základním produktem kulturních destinací – památkových objektů, muzeí, památníků, galerií – je dlouhodobá expozice, výstava nebo nainstalovaný památkový interiér. V případě, že celková nabídka muzea či památkového objektu je tvořena několika expozicemi a výstavami, lze o každé z nich uvažovat jako o samostatném produktu. Expozice či výstava představují svěbytnou kulturní formu a svá poselství a významy předávají specifickými způsoby. Expozici můžeme rovněž chápat jako platformu či rozhraní, které propojuje exponát (dílo) s divákem, reálný i metaforický prostor pro utváření návštěvníkova prožitku prostřednictvím jeho aktivního vnímání. Podoba a kvalita prožitku expozice (míra uspokojení z produktu) je tedy výsledkem synergického vztahu mezi:

- obsahem expozice, tj. vystavenými exponáty, objekty a médii a poselstvím těchto exponátů;
- způsobem jejich prezentace, tj. zejména prostorovým uspořádáním a organizací expozice a způsoby interpretace vystavených objektů;
- ergonomickými faktory (typ a intenzita osvětlení, zvuková hladina, barevnost stěn, kvalita ovzduší, možnosti odpočinku apod.); a
- individuálními schopnostmi, dispozicemi, zkušenostmi, kulturní kompetencí i momentálním psycho-fyziologickým stavem diváka a vzorci jeho chování v prostoru výstavy.

Návštěvník si utváří význam jednotlivých exponátů i celé expozice v souladu se svými možnostmi a specifickou podobou své návštěvy. Autor expozice (ať už jím je jednotlivec, tým nebo celá instituce) by měl v onom pomyslném rozhraní mezi dílem a divákem vždy hrát aktivní úlohu. Jeho cílem by přitom nemělo být předávat divákovi jedinou správnou interpretaci či způsob pohledu, tím méně kontrolovat jeho

chování a předurčovat podobu jeho prožitku. Stěžejním úkolem tvůrce expozice je vytvoření optimálního prostředí pro divákovu aktivní chování, tj. takového prostředí, které podporuje jeho interakci s exponáty a mobilizuje jeho vlastní interpretační schopnosti. Jinak řečeno, úkol vystavovatele je úspěšný jedině tehdy, pokud exponáty a celá výstava „pracují“ – tj. transformují a prohlubují vidění, stimulují imaginaci, vyvolávají emocionální odpovědi, přinášejí nové poznatky či potěšení a v obecném smyslu proměňují povahu a kvalitu vědomí.

V případě muzeí a památkových objektů by se soustavně zaujetí základním produktem a jeho promyšlená inovace, o níž jsme hovořili na přecházejících stránkách, mělo projevovat právě v procesu tvorby expozic.

Sama expozice/výstava musí být svými autory vnímána nikoliv primárně jako odborný úkol, ale právě jako produkt určený pro veřejnost. Nedostatky expozic českých muzeí a památkových objektů vyplývají především z několika, vzájemně provázaných faktorů:

### ■ **Nedostatečné zaujetí produktu návštěvníkem.**

Nedostatečná zkušenost a znalost média výstavy ze strany autorů – kompetence badatele či kurátora v oblasti námětu (obsahu) výstavy spíše výjimečně zahrnuje též znalost specifických požadavků a konvencí výstavního média – tedy způsobů, jak tuto znalost transformovat a zprostředkovat divákovi výstavy (na rozdíl od posluchače či čtenáře) pomocí výstavních konvencí v prostoru (Kesner, 2003).

Nedostatečná koncepční příprava – ta se často omezuje jen na vágní libreto či scénář. Minimální pozornost je věnována zejména klíčové otázce, jak vybraná díla a téma zprostředkovat divákovi, jak na jejím základě vytvořit expozici jako specifický prostorový artefakt, v jehož rámci si divák může utvářet prožitky a reakce na umělecká díla, stát se příjemcem poselství zamýšlených jejími autory.

### ■ **Improvizace v samotném procesu přípravy expozice.**

Výsledkem může pak být expozice, která vzbudí zájem a uznání odborného společenství a kritiky, ale přitom selhává ve své základní funkci – tj. neumožňuje divákovi získání optimálního prožitku.

### 5.3.2. Realizace produktu: příprava expozice jako proces

Formálně lze proces tvorby či zásadní inovace expozice rozdělit do několika fází:

- ideový námět (libreto);
- interpretativní plán a finančně-marketingový plán;
- scénář, architektonicko-výtvarné řešení;
- detailní scénář;
- testování a hodnocení (v případě větších výstavních projektů);
- vlastní realizace expozice a její údržba;
- hodnocení.

Velmi důležitou, ale v našich podmínkách opomíjenou, součástí procesu přípravy výstavy je vytvoření interpretativního plánu, na jehož základě má tým připravující výstavu postupovat. Podstatou interpretativního plánu je definování druhů prožitků a přínosů, které má expozice/výstava jako produkt svým návštěvníkům nabízet. Ve shodě s tím, co bylo výše uvedeno, je zřejmé, že se nejedná o „plánování prožitků“ budoucích návštěvníků, ale koncepční úvahu, jakým způsobem dané zdroje prezentovat a nabízet, aby přinesly co největší užitek. Specificky může interpretativní plán zahrnovat:

- Stručnou charakteristiku hlavních segmentů očekávaného publika a ve vztahu k tématu expozice/výstavy.
- Specifické cíle, které autoři zamýšlejí dosáhnout (kupř. poskytnout možnost estetického prožitku, ukázat návštěvníkovi určité téma či autora v novém světle, umožnit mu vlastní reflexi nad daným tématem, atd.).
- Stanovení formátu a struktury výstavy (kupř. tematický nebo chronologický).
- Určení způsobu prezentace, tj. jakým způsobem budou exponáty vystaveny, aby bylo možné naplnit stanovené cíle: navrhnout instalační prvky a média, detailní popis edukačních a informačních struktur expozice, včetně specifikace textových komponent; metody a formy vrstvení informací – včetně doprovodných programů, audio-video a multimediálních.
- Role lektorů a průvodců, doprovodných programů.
- Přesné zadání pro architekta.

V případě větších výstavních projektů a expozic je důležitou součástí procesu přípravy i testování reakcí potenciálních návštěvníků či úrovní jejich znalosti tématu, již ve stádiu expozičního záměru, konceptu a plánu. Testování je možné realizovat i v další fázi přípravy expozice, zahrnující buď nějakou formu prostorového řešení výstavy (náčrty, plány virtuální modelování), prototyp, demoverzi nebo vzorek exponátu či modulu (Kesner 2005: 141–45).

Základní povinností kulturní instituce je vytvářet co nejkvalitnější expozice, jež by usnadňovaly přístup soudobého diváka k prezentovaným dílům, ale především by měly být základem její marketingové strategie. Úkolem expozic je ukázat bohatství, která muzea shromáždila, stimulovat aktivní vnímání a vytvářet prostor pro co nejplastičtější prožitek diváků.

### **5.3.3. Specifické aspekty tvorby expozice**

#### **■ Ideová a tematická koncepce**

Funkční a úspěšné expozice a výstavy jsou často založeny na jednoduchém konceptu či poselství. Na druhé straně, zejména v případě tematických expozic a výstav, je cenné pokud expozice otevírá více možných pohledů na daný problém a vybízí diváka k zaujetí vlastního postoje nebo hodnocení (viz konstruktivistický přístup – níže). Hlavní idea, téma či koncepční východisko by mělo být jasně a zřetelně vyjádřené v souhrnném textu umístěném v úvodu expozice.

#### **■ Označení a pojmenování**

Při vstupu do muzea či památkového objektu (nejlépe u vchodu) má návštěvník získat základní přehled o tom, co muzeum (objekt, areál) nabízí – to platí samozřejmě zejména v případech, kdy se nabídka skládá z několika expozic, výstav či prohlídkových okruhů.

#### **■ Struktura expozic a způsob prezentace exponátů**

Z jasně formulovaného ideového záměru a povahy exponátů musí vycházet volba strategie prezentace. Z pohledu toho, jak má expozice ve vztahu k divákům fungovat, lze rozlišit různé formáty (typy) v závislosti na aspektech jejich dominantního postavení:

- Expozice založená především na vystavení individuálních objektů nebo jejich sérií (zejména výstavy umění, „klasická“ muzejní prezentace).



- Expozice založená především na sdělování informací a idejí, kde objekty (nikoliv nutně jenom unikátní artefakty) jsou především nositeli určitého příběhu, použití exponátů je podřízeno logice stavby dějové linie.
- Expozice založená především na návštěvníkově vlastní aktivitě (typicky expozice v dětských muzeích či tzv. vědecko-naučných centrech) se stává médiem, jehož prostřednictvím má návštěvník aktivně působit.
- Expozice jako virtuální prostředí (typicky tzv. dobové pokoje, památkové interiéry, skanzeny).

Každá z těchto alternativ nabízí k jiným možnostem práce s exponáty a infrastrukturou expozice. V případě prvního typu mají být exponáty – ať už jsou jimi umělecká díla nebo přírodniny – v centru divákovy pohledu. Veškeré doprovodné materiály – texty či multimediální nebo videoprezentace mají být jen (snadno dostupným) pozadím, umístěným případně mimo hlavní linii výstavy. Pokud je naopak hlavním cílem vystavovatele sdělit určitou ideu, prezentovat téma nebo problém, ať již pomocí jediné narativní linie příběhu, kterým divák prochází, nebo pomocí souboru tematických modulů, potom se originální exponáty, texty a média mohou vzájemně více prostupovat a vytvářet celkový obrazotext výstavy. Kopie, repliky a reprodukce mohou ve větší míře doplňovat originální artefakty. V rámci každého z těchto typů se expozice dále může lišit svojí strukturou, neboli základním organizačním principem – kupř. chronologickým nebo tematickým. Různé typy muzeí (výstav) vyžadují (a umožňují) četné kombinace a experimenty se strategií a způsobem prezentace. Podrobnější rozvedení této problematiky ovšem přesahuje možnosti této publikace.

## ■ Texty

Různé formy a druhy textových materiálů jsou jedním ze základních prostředků kontextualizace exponátů a součástí tzv. kognitivní infrastruktury, tj. všech informačních kanálů a médií, které má návštěvník expozice k dispozici. Rozsah a podoba textových materiálů by se měly odvíjet od celkové strategie prezentace. Kupř. v muzeu umění či u typu expozic založených na prezentaci individuálních objektů by měly být zřetelným doplňkem, nikoliv exponátem samy o sobě. Naopak u expozice založené na prezentování určitého tématu může být role doprovodných textů koncepčně výraznější a společně s originálními objekty se mohou stát plnohodnotným médiem prezentace. Jednotlivé textové komponenty by měly tvořit vzájemně provázaný celek. Texty v expozici lze návštěvníkovi prezentovat pomocí různých forem a médií.

Je však účelné, pokud celá tzv. kognitivní infrastruktura tvoří promyšlený celek vzájemně se doplňujících a vrstvených úrovní informace, které budou různí návštěvníci využívat s nesterjnou mírou podrobnosti.

### ■ **Multimediální informační systémy**

V podobě interface s dotykovou obrazovkou mohou, dle povahy muzea a expozice, tvořit buď doplněk vlastní výstavy, umístěný kupř. v jejím bezprostředním sousedství tak, aby nenarušoval bezprostřední vnímání, nebo mohou být multimédia přímo integrální součástí expozice (zejména v případě historických expozic či expozic vědecko-edukačních center.) Kvalitní multimédia jsou finančně i pracovně náročná a tvorba těchto systémů je poměrně nákladná a je třeba pečlivě zvážit jejich funkci v celku expozice.

### ■ **Senzorická přístupnost a prostředí expozičních sálů**

Na celkovou kvalitu expozice, vnímanou divákem, má významný vliv prostředí výstavních sálů. Optimální prostředí musí být čisté a udržované, s vhodným mikroklimatem (teplota 18–19 st.) a dobrou cirkulací vzduchu, vhodným osvětlením (nikoliv zářivkové světlo), s dostatkem míst k odpočinku apod. V muzeologické teorii i muzejní praxi jsou podrobně popsány ergonomické faktory, které by prostředí výstavního sálu mělo splňovat ve všech uvedených oblastech.

Přístupnost exponátů a obrazotextu expozice pro smyslové vnímání je opomíjeným, ale klíčovým aspektem její celkové kvality. Detailní pozornost je zapotřebí věnovat zejména těmto faktorům:

- vybavení expozice plně funkčním výstavním mobiliářem (nežidka i architektem navržené a nákladné atypické vitríny a skříně stěžují přístup diváků k exponátům);
- přehledné rozmístění jednotlivých exponátů ve vitrínách, které usnadňuje soustředěné vnímání;
- vhodně nastavené a regulované osvětlení, eliminace stínů apod.;
- omezení či eliminace rušivých odrazů skleněných ploch;

- umístění textů, zejména popisků ve vhodné výšce a zřejmém vztahu k objektu, který označují;
- pozornost grafické úpravě textů (dostatečně velký typ písma, vhodné řádkování, vhodná barva podkladu aj.);
- přiměřený rozsah textu;
- sdělný a srozumitelný jazyk (nikoliv přemíra technických nebo abstraktních pojmů, „vědecký“ jazyk, dlouhé věty, špatná frazeologie).

### ■ Interaktivní exponáty

Interaktivní exponáty mají největší využití ve specializovaných muzeích a expozicích (dětská muzea či vědecko-edukační centra). Avšak i v prostředí běžného muzea lze organicky začlenit určité prvky interaktivity do expozice, založené primárně na vnímání statických exponátů. Interaktivitu nelze zužovat na multimediální programy s dotykovými obrazovkami, ale zahrnuje také invenční ( a často nikterak nákladné) mechanické exponáty či akce s personálem muzea, které vhodně rozšiřují či doplňují návštěvníkův prožitek z expozice.

### ■ Průvodci v expozici

V případech, kdy je expozice přístupná formou komentované prohlídky, se osoba průvodce stává jedním z rozhodujících faktorů. Šíře a hloubka jeho znalostí tématu a prostředí, osobní zaujetí pro dané téma, styl prezentace a schopnost interpersonální komunikace – to vše zásadně ovlivňuje kvalitu celkového produktu.

## 5.4. Metody Interpretace kulturního a historického dědictví

Pokud je hlavním cílem památkářů konzervovat reprezentativní vzorek památky pro budoucí generace, pak je též důležité, aby aspekty této památky byly přístupné i stávající generaci. Aby byla prezentace hmotné památky kvalitní, je nezbytné, aby kulturní hodnota památky byla plně interpretována způsobem, který bude srozumitelný pro všechny typy návštěvníků (McKercher a du Cros, 2002: 46).

Cestovní ruch zaměřený na historické dědictví se od jiných druhů cestovního ruchu liší tím, že požaduje zájem návštěvníka a ochotu se něčemu (o daném sídle či památce) přiučit a akceptovat, že učení je nedílnou součástí zážitku z tohoto typu

cestovního ruchu. Tudiž způsob interpretace, kterou zástupci památkové péče zvolí, hraje zásadní roli při účasti návštěvníka na této formě učení se (Timothy a Boyd, 2003: 233).

Interpretace je o komunikaci. Je to víc o komunikaci než pouze o informacích. Informace jen poskytují fakta, ale cílem interpretace je dávat nové pohledy, myšlenky a způsoby, jak se na věci dívat. Interpretace je též o sdílení našeho entuziazmu a je velkou snahou, aby naši návštěvníci byli také fascinováni (Timothy a Boyd, 2003: 61).

### ■ Jaké jsou úlohy interpretace?

■ Poučit lidi o místě, které navštívili.

■ Zajistit návštěvníkům zábavu a zážitky.

■ Spojením těchto dvou rolí dohromady se zvýší respekt návštěvníka k památkám. Ten pak převezme určitý díl respektu a pocitu odpovědnosti za jejich zachování (Timothy a Boyd, 2003: 197).

Z hlediska poučení a vzdělávání rozděluje odborná literatura návštěvníky muzeí do 3 skupin:

- 1/ Malá skupina vysoce motivovaných návštěvníků, kteří se chtějí hodně naučit.
- 2/ Malá skupina, která má malý zájem se něco naučit.
- 3/ Větší skupina s různorodou úrovní chuti se něčemu učit, která se ale dá k učení motivovat.

### 5.4.1. Tildenovy principy interpretace

Jedním z průkopníků interpretace byl **Freeman Tilden**. Prezentoval šest základních principů interpretace, které pomáhají již od poloviny 20. století rozvíjet mnoho interpretačních programů po celém světě. Jeho ideje se staly standardní praxí v interpretaci obou oblastí – v kultuře i v přírodě a mnoho vědeckých škol na nich staví.

Tildenovy principy interpretace:

- 1/ Lidé konstruují svoje chápání zážitků a okolního světa podle určitých vzorců a přirovnávají danou situaci k tomu, co důvěrně znají. Interpretace by proto měla

líčit to, co je znázorněno či popsáno za pomoci něčeho z osobnosti a životních zkušeností návštěvníka. Protože pokud to, co expert na interpretaci (dále jen interpretátor) představuje před obecnstvem, nevyvolá v návštěvníkovi proces poznání s oblastí, která je mu důvěrně známá, neprojeví o to návštěvník velký zájem. Cílem je inspirovat lidi. „Musíš vyprávět příběh a zacílit ho ke konkrétnímu životu“.

- 2/ Informace sama o sobě není interpretací. Interpretace je odhalení vycházející z informace. Proto je důležité poskytnout návštěvníkům nové informace a předat je způsobem, které návštěvníka inspirují. Je jasné, že pro různé osobnosti se budou tyto způsoby lišit. Při volbě způsobu interpretace je zásadní si uvědomit, že posoudit význam (smysl) je na straně pozorovatele či účastníka, spíše než na objektivní kvalitě samotného objektu.
- 3/ Interpretace je uměním, které spojuje mnoho dalších umění, zda látku interpretovat z hlediska historického, architektonického či vědeckého. Klade to nároky na schopné lidi a komunikační dovednosti. Umění, které Tilden uvádí, je kreativity, nápaditost interpretátorů prezentovat emoční a zábavnou stránku interpretace.
- 4/ Primárním cílem interpretace není poučení, ale spíše provokace. Jednou z hlavních odpovědností památkářů je vyprovokovat v části turistů pozitivní aktivitu. Úkolem interpretátorů je asistovat návštěvníkům při vytváření svého vlastního vztahu k dědictví, které právě navštívili. Tildenova provokace též znamená fyzicky a mentálně zapojit návštěvníky do interpretačního procesu.
- 5/ Interpretace by měla být více holistická, spíše než sestavená z několika částí. Odborná literatura to vysvětluje tak, že interpretace musí být zacílená na celou osobnost, zapojením mnoha různých smyslů a poznávacích rovin informačního procesu. Tilden též odkazuje na holistický přístup v tom smyslu, že veškeré přírodní a kulturní oblasti tvoří v podstatě jeden ekosystém, který je třeba vnímat jednotně a v jeho celku.
- 6/ Interpretace orientovaná na odlišné návštěvnícké skupiny by měla sledovat zásadně odlišné přístupy. Zde Tilden poukazuje na různé stupně schopnosti pochopit historii, kulturní systém a přírodní procesy. Např. děti zpracovávají informace jinak než dospělí a tyto odlišnosti je třeba zvažovat při plánování interpretace (Timothy a Boyd, 2003: 207).

Učení o minulosti nemusí vést nutně přes nové objevy, ale díky interpretaci za pomoci odlišných schémat nebo struktur. Nové vědomosti, byť dočasného trvání, byly vytvořeny díky slučování důkazů a předjímání postřehů. Naše chápání minulosti roste díky „tazatelům“, kteří zkoumají různé aspekty důkazů v různých obdobích rozvoje archeologické disciplíny, a tím budují mnohem komplexnější chápání. Každý nový pohled je závislý na kognitivní schopnosti archeologů umístit odlišná data (nesrovnalosti) a postřehy (představy) do své rostoucí znalosti důkazů. Jaké má archeolog stávající vědomosti o všeobecné atmosféře, která převládla ve společnosti té doby, je též důležitým faktorem.

Podobný proces nastává, když návštěvník vstoupí do historického sídla. Minulost není vidět a je neviditelná, ale dochované důkazy o dávných akcích mohou ožít a být zkoumány, ač s určitými omezeními, které vyplývají z obecné podstaty těchto důkazů. Archeologické důkazy jsou neosobní, právě tak jako jsou útržkovité, a je složité je interpretovat. Historický důkaz je tvořen selektivně, má nejistou životnost a zkeslená hlediska. Odborník na interpretaci vytváří striktně osobní pohled na danou oblast např. archeologické naleziště, apod. (Jak by taky mohl jinak?) Člověk přijme informace o důkazu za své tak, jak jsou pro něho důležité. Takový výběr závisí na soustavě významů a na předchozích zkušenostech s důkazy. Do této sady významů může patřit zejména akademické hledisko o archeologii nebo hledisko na základě osobního bádání a určitě bude zahrnovat i ostatní aspekty pracovního života této osoby. Jako interpretátor bude mít určitý odhad, jak by měl důkaz k návštěvnicku promlouvat, což bude též záviset na rozsahu teoretického základu interpretátora. Interpretátor použije výběr důkazů, aby vytvořil konstrukci, kdy bude vhodný důkaz zapadat do již platného myšlenkového schématu (**asimilace**) nebo vytvoří nové schéma, aby podpořil výběr (přizpůsobení, **adaptace**). Nové myšlenkové schéma je pravděpodobně výsledkem kognitivního nesouladu či kognitivního konfliktu. To nastává, když nový důkaz nezapadá do dosavadní zkušenosti interpretátora nebo když se na obecně přijímanou interpretaci začne hledět z nového hlediska. Vytvoří se nová myšlenková konstrukce, která se nakonec představí návštěvníkům.

Podobným způsobem zachází s interpretací i návštěvník. Příkládá důkazům takové významy, které si o minulosti na navštívené místo přinesl z každodenního života, i z dob vzdělávání. Jde o proces tvorby, kdy představy o památce jsou buď přijaty (asimilovány) nebo přizpůsobeny (adaptovány). Pokud interpretace není v souladu s předchozí myšlenkovou konstrukcí, nastává kognitivní konflikt a návštěvník by měl přijmout o navštívené památce nový koncept do svého kognitivního obrazu (mapy). Úspěšná interpretace vyvolá tento kognitivní konflikt a umožní návštěvníkovi, aby si vytvořil komplexnější a jasnější představu o významu daného důkazu, než jakou měl o činnostech, které se v dané lokalitě odehrávaly v minulosti.

### 5.4.2. Interpretací přístupy

V zásadě definuje odborná literatura dvě techniky interpretace – pozitivistický a konstruktivistický přístup a výběr závisí na cíli interpretace.

**Pozitivistický přístup** obvykle nabízí hotovou konstrukci faktů a jasný, pevný pohled na památku – co se tam odehrávalo v minulosti a vyžaduje od návštěvníka jen trochu rozumět místu a procesům, které ji vytvářely. Aby člověk pochopil dané místo hlouběji, pak nezbytně vyžaduje jít za jednoduchou a názornou komplexností místa a za myšlenkovou konstrukci, jak byla vytvořena.

**Konstruktivistický přístup** vyžaduje být náročný a citlivý na podněty a návštěvníkovi umožňuje vytvořit si svou vlastní představu. Ohodnocení a otestování interpretace ověří, zda interpretace úspěšně splnila cíle. Pokud je evidentní, že cíle nedosáhla, interpretátor změní význam a proběhne další cyklus konstrukce.

Pozitivistický model interakce s daným sídlem, památkou či archeologickým nalezištěm je znázorňován hlavním proudem informací od důkazů přes interpretátora, který ji buď rovnou osobně prezentuje nebo přeneseně přes publikování v průvodci návštěvníkovi, od kterého se očekává, že interpretaci přijme za svou. Takto jasný cíl vyžaduje, aby bylo přesně známo, co vlastně návštěvník od návštěvy očekává.

Naopak při použití konstruktivistického pohledu se model transakce stane mnohem komplexnějším. Interpretátor a interpretace jdou tangenciálně, dotýkají se památky či naleziště a návštěvníků. Dochované důkazy ovlivňují interpretátora v tom, aby vymezil, co je o lokalitě známo. Sídlo, památka či naleziště jsou prezentovány jako výběr pro interpretátora významných aspektů, jejichž význam je jim dán na základě předchozích zkušeností interpretátora. Interpretace je přizpůsobena návštěvníkovi a na něm je, aby si určil svůj způsob, jak naplnit svá očekávání z návštěvy naleziště. Interpretace je proto schopna motivovat návštěvníka, aby si na základě důkazů vytvořil svoji vlastní konstrukci. Protože návštěvník si vytvoří názor na památku přes seznámení se s ní, bude tento názor budován na základě toho, co si vybere jako podstatné a co bude v souladu s jeho dosavadními zkušenostmi a znalostmi okolního světa. Daný objekt bude mít pro něho mnoho významů a existuje možnost, že vytvoří větší počet minulostí.

Návštěva památky je kulturním „soubojem“ (dohadováním) mezi podmínkami nastavenými prezentací a návštěvníkovým vlastním způsobem interpretace.

Pozitivistický přístup může být a je zprostředkovan díky dobré úrovni informačních technologií, interaktivním obrazům, vůním a zvukům. Nicméně požadavky na návštěvníky, aby si sami konstruovali své chápání místa jsou velmi omezené, i když použité komunikační prostředky jsou podnětné.

Konstruktivistický způsob interpretace hledá, jak vnořit návštěvníky do důkazů a přes problémový přístup jim pomoci je pochopit a umožnit jim, aby si sestavili vlastní představu. K tomu je možné použít low-tech metody – jako jsou vzkazy, až po high-tech techniky, které jim neposkytují jen informace, ale spíš jim nabízejí podněty. V konstruktivistickém přístupu musí interpretátor návštěvníky pozvat k prožití dané památky, podpořit je v kladení si vlastních otázek a hledání svých odpovědí. A motivovat je k chápání komplexnosti důkazů o minulosti dané lokality.

Pro konstruktivistickou interpretaci je zásadní vyhnout se tomu, aby byl problém příliš zjednodušen tím, že se poskytne více informací než je nezbytně nutné (Hems a Blockley, 2006: 85–87).

### ***Příklad: Workshop v expozici o konečném řešení židovské otázky ve Wannsee, Berlín***

Konstruktivistický přístup je též používán v expozici o konečném řešení židovské otázky v exkluzivní čtvrti u jezera Wannsee, v Berlíně. V rámci workshopů mají účastníci za úkol, podle svého zaměstnání, vyhledat v archivu muzea dokumenty o tom, jak se příslušníci té dané profese v období nacismu v Německu podíleli na konečném řešení židovské otázky. Po uplynutí dané lhůty se opět celý tým sejde a prezentují ostatním účastníkům své výsledky. Pro mnohé účastníky je velmi překvapivé se dozvědět, že i příslušníci zdánlivě neškodné a neutrální profese se aktivně podíleli jako kolečko ve složitém zručném mechanismu na vyhlazení židovské rasy (Procházková, 2006).

### **5.4.3. Nástroje interpretace**

Existují různé nástroje, které se k interpretaci používají a lze je seřadit podle úrovně vnímání či podle míry interaktivity, jak s nimi může návštěvník zacházet.

Na nejnižší fyzikální úrovni jsou **popisky**. Umožňují minimální možnost vlastní interpretace, jde mnohdy o strohé představení faktů, o kterých se ani nedá polemizovat. V lepších expozicích jsou popisky ve vícejazyčné mutaci.

Smyslová úroveň vnímání by se dala charakterizovat **vystavením exponátů**. Návštěvník může zrakem srovnávat jednotlivé exponáty podle vzhledu, barev detailů, ve výjimečných případech je možné se vybraných exponátů dotknout a doplnit svůj vjem i o hmat, případně hmotnost, tvrdost, omak, teplotu. Smyslovým posouzením těchto vlastností si mohou návštěvníci vytvořit určitý vlastní úsudek o daném artefaktu, o jeho potenciálním použití atd. Ale bez určitých odborných či praktických zkušeností není návštěvník schopen vytvořit si nějaký hlubší názor či argument.

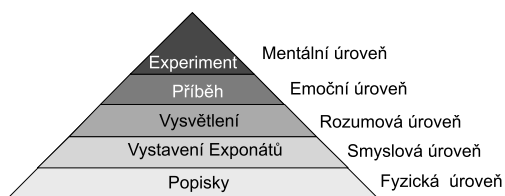
Předložení dalších faktů, teorií, **vysvětlení** často formou textů a doplňkových obrázků, umožní návštěvníkovi poskytnutou interpretaci přijmout či odmítnout. Pro-



tože se na této úrovni převážně pracuje s fakty, nazýváme ji rozumovou úrovní vnímání (racionální).

Seznámením se s **příběhem** (předneseným průvodcem, přehráním audiozáznamu či přečtením textu) se v návštěvníkovi asociují vlastní prožitky, zkušenosti a vlastní pohled na danou skutečnost. Přes takový příběh si k prezentovanému exponátu vytváří svůj osobní vztah. Na této úrovni se zapojují emoce, proto ji považujeme za úroveň emocionální. Příběhy jsou důležitými kognitivními událostmi, neboť jsou zhuštěnými, kompaktními balíčky informací, znalostí, kontextu a emocí (Pink, 2008: 106).

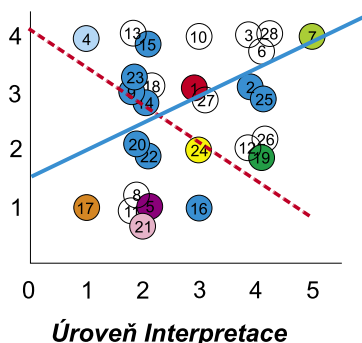
V interaktivních expozicích se uplatňuje jako nástroj nejvyšší úrovně interpretace **experiment**. Návštěvník si může vlastníma rukama a na vlastní kůži ověřit platnost tvrzeného. V případě vhodně zvoleného tématu experimentu dojde v návštěvníkovi k určité mentální proměně. Uvědomí si souvislosti, může si poopravit svoji „**kognitivní mapu**“. Takovouto úroveň považujeme za úroveň mentální (Novotný a Moravec, 2008).



**Obrázek 32:** *Pyramida interpretačních nástrojů (Novotný a Moravec, 2008).*

Výzkum více než 40 regionálních českých a moravských muzeí v roce 2007 ukazuje, že čím menší atraktivitu prezentují, tím používají méně kreativní nástroje interpretace.

### Význam Atraktivity



$$Y = 1,75 + 0,32 X$$

$$r^2 = 0,3$$

1. M. ručního papíru ve Velkých Losinách
2. M. A. Kašpara v Lošticích
3. Rodný dům Prokopa Divíše
4. M. Javorník s expozicí K. Dietterse
5. Městské muzeum v Mohelnici
6. M. tvarůžků v Lošticích
7. M. V.Priznitze Jeseník
8. M. Staré Město
9. Exp. lesnického školství na zámku Úsov
10. M. Jednoty bratrské v Kunvaldu
11. Městské muzeum v Šumperku
12. M. řemesla Letohrad
13. M. Zábřeh n. Moravě
14. Zem. skanzen „U Havlíčků“ Vintřovice

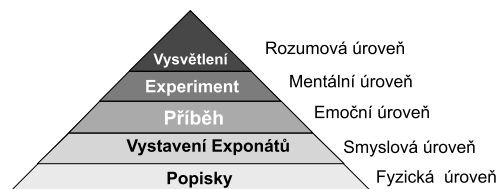
15. M.Žamberk – exp. E. Alberta
16. M. fotografie Tábor
17. M. turistiky Deštné v Orlických horách
18. M. zahradnických výrob Valtice
19. Větrný mlýn Kuželov
20. Auto moto veterán muzeum Česká Ves
21. Městské muzeum Králíky
22. M. československého opevnění Králíky
23. Anthropol Brno
24. Archeologický skanzen Villa Nova
25. Exp. Schwarz. kanálu Jelení Vrchy
26. Exp. Táborský poklad Tábor
27. Husitské muzeum Hrad Kotnov Tábor
28. Památník E. Holuba – Holice

**Obrázek 33:** Korelace mezi významem atraktivity a úrovní interpretace (Novotný a Moravec, 2008).

Pokud se k prezentaci exponátu používá celá škála interpretačních nástrojů, je na provozovateli expozice jaký interpretační přístup zvolí. Samotného **kognitivního procesu** (procesu získávání, zpracování, ukládání, využívání a transformace informací a znalostí člověkem), během kterého si návštěvník, za pomoci podnětů vytváří vlastní představu o prezentovaném objektu, je možné dosahovat více způsoby. Zapojením levé racionální hemisféry dojde návštěvník k řešení metodicky, logicky. Pokud však chceme, aby kognitivní proces byl zábavný, kreativní, zkrátka byl zážitkem, je možné použít postup s interpretačními nástroji v jiném pořadí.

Kognitivní neurologové z Drexel University a Northwestern University zjistili, že záblesky prozření, které předcházejí „aha“ okamžiku jsou doprovázeny prudkým nárůstem nervové aktivity v pravé hemisféře (Pink, 2008: 136).

V praxi to znamená nechat návštěvníka, aby se po určité motivaci sám rozhodl si daný pokus či experiment vyzkoušet. Teprve potom, až zažije ten slastný okamžik „Heuréka“ (aha), „ono to funguje“, mu předložte fakta či populárně-vědecká vysvětlení a argumenty. Jeho zážitek tak bude hlubší, dlouhodobější.



**Obrázek 34:** *Pyramida interpretačních nástrojů podporujících pravosférické kreativní chápání.*



*Obrázek 35: Interaktivní zastavení o Anizotropii dřeva v Interaktivní expozici Návštěvnického centra dřevařství na Modravě (foto Moravec).*

### **Příklad: Interaktivní expozice Návštěvnického centra dřevařství na Modravě.**

Systém jednotlivých zastavení s exponáty je nastaven tak, aby se návštěvníci nejprve motivovali příběhem, tajemstvím. Pokud je téma zaujme, přistoupí k experimentu a teprve potom se podle hloubky zájmu seznámí s tím, co je např. podstatou jevu anizotropie či rezonance u dřeva, apod. A je opět na nich, do jakého detailu chtějí proniknout (čím hlouběji, tím nižší vrstvy posterů si musí přečíst). U každého zastavení jsou maximálně tři úrovně.

Dalším nástrojem interpretace je odborný výklad průvodce. Při této variantě dochází k určitému pnutí mezi managementem památky a turistickými průvodci, protože pokud je výklad monotónní, suchý, zavalený historickými fakty a letopočty, tak návštěvníky nudí. Přenechat výklad turistickému průvodci se zase provozovatelé brání, protože se bojí kýčovitosti a bulvarizace vnitřní hodnoty památky.

#### **5.4.4. Specifické nástroje interpretace**

Dalšími specifickými nástroji, kterými se rozšiřují možnosti interpretace jsou použití neosobní média – vizuální (dotykové obrazovky) či audio zařízení.

Osobní audioprůvodce se používá k odbornému popisu objektu, který návštěvník sleduje, často bývá doplněn zvukovými efekty. Exponát, který je takovým audiovýkladem doplněn, je obvykle označen číslem, které se shoduje s číslem nahrávky na audioprůvodci. Toto zařízení opět umožňuje „dávkovat“ informace postupně, podle zájmu návštěvníka. Výhodou audioprůvodce je, že umožňuje návštěvníkovi pohybovat se po památce svojí vlastní rychlostí, poslouchat výklad v rodné řeči, aniž by si musel za tuto extra službu připlácet (Timothy a Boyd, 2003: 220–222).

V již zmíněném **Guggenheimově muzeu** v Bilbao jsou audioprůvodci využívány k interpretaci exponátů v expozici soudobého amerického výtvarného umění. Návštěvník má možnost vyslechnout si autentický záznam autora, přibližující okolnosti vzniku díla či umělecký úmysl, případně recenzi kritika k jednotlivým exponátům.

Ve **Vinném centru Loisiu** u města Langenlois se audioprůvodci používají jako návod pro interaktivní exponáty, pro navození atmosféry dané historické doby, kdy prapředek dnešní vinařské rodiny za pomoci vyprávění životního příběhu srovnává tradiční technologické postupy či způsob práce ve své době s moderními postupy současnosti. U zastavení, která jsou spíše uměleckého rázu, doplňuje audiovizuální efekty doprovodným komentářem (např.: „Představte si, že jste vinný hrozen, který je drcen a lisován...“ apod.).

Dotykové obrazovky obvykle slouží jen ke stručnému představení, co návštěvníka čeká nebo k orientaci po památce. Sofistikovanější formy videoprůvodců (ze-

jména zařízení informační a komunikační techniky – ICT) se mohou stát mobilní databází souvisejících informací a doplňujících faktů (fotografie, videoukázky, 3D animace, autentické audiozáznamy, apod.), které by stálou expozicí či prohlídkou ve fyzické podobě zbytečně zahltily a zneřehlednily. Mohou být interpretačním komunikátorem, který vizualizuje pohledy či detaily exponátu, které návštěvník nemůže vidět z časových důvodů (vývoj geologické vrstvy, průběh rekonstrukce památky, vývoj rostliny či živočicha v čase), z důvodů bezpečnostních (výstřel z historické zbraně, výbuch sopky) či z finančních důvodů (nabídka detailů v rozlišení mikro či nanometrů, viditelné jen pod drahým optickým či elektronickým zařízením). Rozšířením bezdrátového internetu či systému GPS (globální poziční systém) je možné tato data prohlížet nejen v uzavřených objektech, ale i v terénu.

Výběr vhodného interpretačního nástroje podléhá různým pohledům a je ovlivněn různými faktory. Musí být zohledněna ekonomická (pořizovací a provozní náklady, náklady na údržbu a opravy) a bezpečnostní opatření, také náročnost na manipulaci se zařízením, personální a kvalifikační náročnost na obsluhu a údržbu apod.

Zároveň je třeba zvažovat vhodnost zvoleného nástroje. Zejména v případě moderních interpretačních programů je důležité, aby zařízení nedominovalo nad vlastním exponátem. Pro moderní „high-tech“ zařízení s novým designem je jednoduché vyvolat v návštěvnických údiv a obdiv nad vspělostí technologie, ale často na úkor interpretace vlastního kulturního a historického dědictví (Timothy a Boyd, 2003: 220–227).

## 5.5. Tvorba a inovace produktů

### 5.5.1. Konflikt poslání versus trh

Koncepce prožitku, jako vlastní podstaty produktu muzea nebo památky, představuje nejproduktivnější východisko pro marketingovou praxi a procesy inovace a profilace produktu v kultuře. I pro tradiční kulturní organizace platí, že úspěšnost určitého produktu na trhu je třeba pravidelně hodnotit a na tomto základě jej inovovat a vyvíjet, někdy i velmi zásadním způsobem měnit. Stejným úkolem managementu kulturní organizace (destinace) je soustavně hodnotit a přezkoumávat nabídku a cílevědomě ji profilovat a rozvíjet. Je zapotřebí zdůraznit, že z hlediska přípravy a inovace produktu existuje zásadní rozdíl mezi organizacemi, které spravují kulturní dědictví, resp. poskytují další formu veřejné služby v kultuře a ostatními subjekty. I kulturní organizace typu památky či muzea musí reagovat na aktuální situaci na trhu, měnící se poptávku, konkurenční prostředí apod. Realizace produktů pro veřejnost je však u těchto organizací součástí širšího poslání organizace, jehož základem je uchovává-

ní a ochrana kulturního dědictví. Poslání organizace, zakotvené ve zřizovací listině, předurčuje a do značné míry i definuje její základní produkt.

V případě muzea či památkového objektu je základní produkt předurčován povahou sbírky či samotného historického objektu. Možnosti těchto institucí při utváření a inovaci produktu výstižně popsal americký muzeolog **Stephen Weil**: „Muzeum má volbu, zda z nezměnitelné podstaty svého základního produktu, tj. historicky vzniklé sbírky vytvoří pro návštěvníky jakési menu, z něhož si mohou sami aktivně vybírat, nebo zda bude sbírky návštěvníkovi předkládat jako fixní chod, který si buď vezme nebo ne.“ (Weil 1990: 22).

Management kulturní instituce typu muzea či památky musí často řešit rozpory a konflikty mezi potřebou ochrany kulturního a historického dědictví a jeho využitím veřejností. Kupř. nutnost zachování historického památkového interiéru hradu či zámku bude podstatně limitovat tvorbu produktu pro veřejnost, tj. kapacitu a trasu prohlídkového okruhu pro turisty. Podobně odborný zájem na zajištění optimálního stavu vzácného exponátu a eliminaci rizik spojených s jeho přesunem může bránit zapůjčení či vystavení díla, a tedy jeho využití v rámci produktu (expoze, výstava) pro veřejnost. V takových případech by hledisko zajištění bezpečnosti a integrity svěřených hodnot mělo vždy mít prioritu, i když rozhodování v konkrétních případech může být – jak praxe dokazuje – velmi obtížné.

### 5.5.2. Limity inovace produktu

Ještě tíživější problém mohou v praxi přinášet požadavky na atraktivitu produktu a boj o zákazníka, jímž jsou kulturní destinace vystaveny. Vzorce kulturní spotřeby, životního stylu a z nich vyplývající tlaky turistického průmyslu, staví kulturní organizace před velmi obtížné dilema – jak být vstřícný vůči potřebám a zájmům veřejnosti a získat její zájem a přitom neztratit svou vlastní identitu? Jak dosáhnout toho, aby nabízený produkt byl relevantní zájmům současného publika, ale přitom si zachoval ty kvalitativní parametry, které odlišují destinaci s přívlastkem „kulturní“ od banální turistické atraktivitu? Pro management soudobých muzeí a památkových objektů se jedná o otázky klíčového významu. V posledních deseti letech řada českých kulturních destinací výrazně inovovala svůj produkt. Středověké slavnosti, soutěže pro děti, muzikály, ukázky inscenovaných turnajů či bitev, projížďky kočárem, koncerty – spektrum akcí a aktivit, které dnes české hrady, zámky a památkové objekty připravují pro své návštěvníky je úctyhodné. Některé z nich jsou sice propagovány jako nadstandardní program, ale stále více se stávají součástí základního produktu nabízeného návštěvníkovi. Takto inovovaná dramaturgie svědčí o aktivitě a manažerské schopnosti správců. Ti často pod nemilosrdným tlakem zvýšit návštěvnost a tržby ze

vstupného, vytvářejí pro diváky domněle atraktivní a žádanou nabídku. Určitá pozitiva tohoto přístupu by však neměla vést k přehlížení negativ a rizik – zejména nebezpečí vytěsňování či degradace základního produktu ve jménu návštěvnické atraktivnosti.

Toto nebezpečí se projevuje v případech, kdy různé typy inscenované reality či představení, které mají publikum vtáhnout do děje či prostě pobavit a které by v kulturní destinaci (na rozdíl od zábavního parku) měly v lepším případě tvořit promyšlený doplněk základního produktu, ve skutečnosti nabývají dominantního postavení. Stejně problematické může být umělé vytváření různých napodobenin a simulací, aspirujících na věrohodnost, která má v mysli návštěvníka vytvořit zdání prožitku historicky autentického prostředí. Dobře míněný záměr zatraktivnit základní nabídku může vést k tomu, že podstatou nabízeného produktu již není prezentace kulturních hodnot, ale představení či show, která odpovídá prostředí zábavního parku. V mnoha případech tak dochází k zvláštnímu nepoměru: památkářský dozor dovede zajistit, aby nebyla narušena historická a kulturní integrita památky jako stavebního objektu, její kulturní a duchovní hodnota je však v konečném účinku devalvována pokleslým produktem, který je nabízen veřejnosti.

V procesu profilování a inovace produktu musí management zohlednit řadu faktorů:

- Zda vyvíjený (inovovaný) produkt odpovídá identitě destinace.
- Jak je zařazen do celkového spektra nabídky a jak je návštěvníkům nabízen – management by měl důsledně odlišovat situace, kdy muzeum (památko) funguje spíše jako scéna (kulisa) pro samostatný kulturní program, který doplňuje základní nabídku (divadelní festival Kratochvílení na zámku Kratochvíle, slunovratu na hradě Točnick) a kdy se podobná akce stává nedílnou součástí hlavního produktu. V památkovém objektu s historickou architekturou, interiérem nebo sbírkami by ale prožitek tohoto prostředí a sbírek měl vždy zůstat hlavním a nejdůležitějším produktem.
- Jaká je jeho konkrétní podoba a kvalita.

Namísto bezhlavé orientace na tvorbu „atraktivních“ prefabrikovaných prožitků a rozšiřování dramaturgie doplňkových akcí na úkor základního produktu, jíž jsme dnes mnohdy svědky, je zapotřebí kriticky zkoumat přání a potřeby zákazníků a promyšleně rozvíjet a posilovat základní produkt. Legitimní úsilí aktivně vycházet vstříc návštěvníkům a rozšiřovat spektrum možností pro jejich hodnotný prožitek může mít podobu různých forem kreativních způsobů a metod prezentace a interpretace exponátů, vytváření kontextů pro exponáty, edukativních programů, které mohou zmnožit



potenciál pro co nejplastičtější prožitek návštěvníka bez toho, aby devalvovaly vlastní jádro kulturního produktu. Nalezení hranice, za níž se legitimní snaha o atraktivitu nabídky a přízeň návštěvníků přesouvá do polohy manipulace s návštěvníkem a degradace vlastního produktu není vždy snadné, ale patří k základní odpovědnosti správců kulturního dědictví.

Na rozdíl od památkových objektů či muzeí, jichž se týkaly předcházející řádky mají managementy galerie, planetária, tematického parku či subjektu orientovaného na živou kulturu samozřejmě výrazně větší prostor pro inovace své nabídky, neboť hlavním produktem jsou proměnlivé, krátkodobé expozice a programy.

### **5.5.3. Vnější a vnitřní vlivy ovlivňující inovaci produktu**

Rizika a negativa spojená s nekritickým přejímáním či akceptováním některých trendů, ve jménu atraktivity pro návštěvníky a marketingové životaschopnosti kulturní destinace, jsou často výsledkem nedostatečné koncepční činnosti managementu a chybějící či minimální sebereflexe organizace. Promítají se však do ní i další vlivy, které je třeba alespoň stručně zmínit. Zprvce to jsou ekonomické tlaky na zajištění co nejvyšší návštěvnosti a jejich prostřednictvím vliv tzv. turistického průmyslu. Dalším faktorem, který výrazně působí na formování produktu kulturní organizace, aniž by jeho vliv byl dostatečně reflektován, jsou interní vlivy a zájmy vedení, zaměstnanců, případně zřizovatelů a sponzorů instituce samotné. Tím jsou míněny společenské a kariéerní zájmy pracovníků, potřeba sebezprezentace vedení či zřizovatele, potřeba vyhovět určité společenské či politické objednávce. I mnozí sponzoři či mecenáši, na jejichž finanční přízni je kulturní instituce závislá, spojují svůj příspěvek s očekáváním nejen vlastní propagace, ale často i s možností ovlivňovat podobu produktu (typicky výstava). Jedním z mnoha příkladů mohou být některé expozice místního průmyslu v regionálních muzeích, které neslouží prvořadě muzeu a veřejnosti, ale nepokrytě především propagaci konkrétních firem a jejich produktů.

Další důležitou otázkou je to, jak v procesu tvorby a inovace produktu zohlednit legitimní zájmy místní komunity. To je klíčové především pro lokální instituce – kupř. městská a místní muzea či výstavní síně, jejichž posláním je služba turistům i místním. Kupř. ředitel regionálního muzea, který usiluje o integrování své instituce do života místního společenství, nemůže ignorovat požadavek, aby do výstavního plánu byly zařazeny i výstavy amatérských výtvarníků či fotografů, kteří občas nemají kritický odstup od své vlastní práce. Na druhé straně pořádání výstav nepříliš vysoké kvalitativní úrovně devalvuje celkovou úroveň produktu muzea. Nalezení přijatelného kompromisu či způsobu jak vyhovět zájmům místního společenství, které je primárním zdrojem podpory lokální instituce a současně udržet kvalitativní úroveň nabídky, není snadné.

#### 5.5.4. Uzpůsobení produktu návštěvníkům

Každý návštěvník kulturní destinace si na základě svých individuálních schopností a dispozic, své kulturní kompetence specificky interpretuje nabízený produkt a vytváří si osobní podobu svého prožitku (viz Tildenovy principy interpretace – výše). Nabízený produkt by tedy měl akceptovat různé úrovně připravenosti svých návštěvníků a umožnit jim, aby se v nich pohybovali a využívali je způsobem, který odpovídá jejich možnostem. Personalizace produktu nemůže zohlednit všechny individuální variace mezi jednotlivými návštěvníky, může však alespoň vytvořit podmínky s ohledem na hlavní typy či kategorie, definované v procesu segmentace (viz 6. kapitola). Základním požadavkem u většiny produktů (kromě specializované nabídky) je, aby byl přístupný všem skupinám návštěvníků z pohledu věkového, tj. bral v úvahu zejména zvláštní potřeby dětí a starších osob. Kupř. v případě expozic určených především pro děti či rodiny s dětmi je možné a nutné zohlednit specifické potřeby dětského návštěvníka ještě více. Významnou část aktivních návštěvníků kulturních destinací tvoří senioři, pro něž je třeba vytvořit odpovídající podmínky (kupř. popisky psát větším písmem a umístit je výše, aby se nemuseli k nim shýbat, v prostorách expozice je třeba vytvořit místo k odpočinku apod.).

Specifické požadavky na přístupnost expozic pro tělesně a zrakově postižené jsou dnes detailně zmapovány a široce dostupné (Muzea pro všechny, 2004). Přizpůsobení produktu by mělo vycházet z pečlivě provedené segmentace, která nejen definuje hlavní cílové skupiny, ale také zmapuje jejich charakteristiky ve vztahu k nabízenému produktu. Kupř. zjistí-li management, že významnou část potenciálních návštěvníků tvoří zahraniční turisté určité národnosti, je zapotřebí vybavit expozici popisky a texty v příslušném jazyce.

Jakým způsobem se může produkt typu expozice nebo výstavy vyrovnat s faktem rozdílné kompetence různých návštěvníků, s jejich rozdílnou znalostí tématu? Povaha konkrétního prožitku, jak jsme si povšimli, se může velmi lišit – podstatné je, aby expozice vyvolala aktivní reakci, podněcovala zvědavost a konstruktivní vnímání u co nejširšího spektra diváků. Velmi užitečná je metoda vrstvení, vycházející z toho, že silně motivovaný či zaujatý divák (návštěvník – expert) má možnost využít více informačních kanálů a expozice studovat mnohem pečlivěji než prohlídkový či méně povrchní divák (viz charakteristika kulturního turistu – 6. kapitola). K tomu může napomáhat, jak způsob rozmístění modulů a exponátů, tak i grafická úprava textů – kupř. záhlaví popisků provedené výraznějším typem písma poskytuje nejzákladnější informaci o exponátu, a je zachytitelné i při zběžnějším průchodu kolem vitríny. A naopak, rozšířený text přinášející hlubší informaci je proveden menším či méně výrazným typem písma (případně mohou být tyto vrstvené informace z pro-

storových důvodů na více formátech – deskách, kdy hlubší informace jsou ve spodních vrstvách a zájemce musí vrchní desky odklopit či vysunout spodnější zásuvku). Pro určité skupiny potenciálních návštěvníků, jakými jsou kupř. nevidomí, prakticky nelze základní produkt adekvátně přizpůsobit jejich potřebám. Řešení v těchto případech spočívá v profilování specifického, alternativního produktu, uzpůsobeného jejich možnostem, kupř. ve formě haptické expozice a k identifikaci exponátů použít audioprůvodce s tlačítky s Braillovým písmem. Některá česká muzea a galerie v uplynulých letech realizovala velmi zajímavé a zdařilé hmatové expozice pro nevidomé a slabozraké návštěvníky, které plně obstojí i v mezinárodním srovnání.

## 5.6. Kvalita produktu

Základním předpokladem úspěchu kulturní destinace je všestranná orientace na zákazníka, tedy především soustavný důraz na kvalitu poskytovaného produktu a služeb. Měřítkem úspěchu není na prvním místě počet návštěvníků, ale především kvalita prožitku, který zde získávají. Produkt kulturní destinace sdílí některé obecné rysy s jinými produkty sféry služeb. Marketingová teorie upozorňuje na fakt, že služby se vyznačují některými zvláštnostmi, které odlišují jejich spotřebu od spotřeby hmatatelných produktů (zboží) a z nichž vyplývají i některé problémy či výzvy pro jejich poskytovatele.

### ■ Nehmatatelnost

Službu není možné vidět, slyšet, cítit či jinak vnímat před tím, než je zakoupena a spotřebovávána. Zákazník se tedy rozhoduje o její koupi na základě druhotných indicií a své důvěry, že skutečně získá cosi kvalitního. Exponát v muzeu či budova památkového objektu jsou velmi konkrétní, ale jejich prožitek je veličinou nehmatatelnou, přináší obtížně postižitelné přínosy, které kulturní organizace může svým potenciálním zákazníkům popsat jen zprostředkovaně. Pozornost spotřebitele (a jeho hodnocení kvality) se přitom často upíná k hmatatelným aspektům, které službu provázejí a které návštěvník silně vnímá: kvalitu prostředí a chování personálu.

### ■ Neoddělitelnost

Typický produkt kulturních destinací se vyznačuje tím, že je produkován a konzumován na jediném místě. Jeho spotřeba je neoddělitelná od zdroje – kvalitu konkrétní památky či exponátu sice lze do určité míry ocenit i prostřednictvím nějakého média, to ale nenahradí vlastní fyzickou přítomnost návštěvníka v destinaci.

## ■ Proměnlivost, nestálost

Každý jednotlivý prožitek návštěvníka kulturní destinace je unikátní a jeho kvalitu lze předem posoudit jen ve velmi omezené míře – i proto je kvalitu v kulturní spotřebě velmi obtížné standardizovat. Pro management je proto důležité usilovat o udržení konzistentní kvalitativní úrovně nabízeného produktu.

## ■ Pomíjivost

Službu, na rozdíl od hmotných produktů, nelze uskladnit. Většina kulturních organizací se potýká s problémem, že jejich kapacita dodávat určitý produkt převyšuje poptávku, tj. potýkají se s nedostatečným zájmem návštěvníků. Méně časté jsou naopak ty případy, kdy poptávka, ať již momentální nebo dlouhodobější, převyšuje z různých důvodů nastavenou kapacitu. Důležitým úkolem managementu, v našich podmínkách však zpravidla opomíjeným, bude zajistit rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou. Případně je třeba využít speciální manažerské nástroje a rozložit prohlídku v čase či motivovat k návštěvě mimo špičku (sezónní slevy, balíčky pro speciální zájmové skupiny).

**Příklad:** Pražská informační služba hledala, jak řešit plynulý tok prohlídky v „Bludišti“ na Petříně. Většina návštěvníků se zdržovala před zrcadly, a tím blokovala plynulý pohyb kulturní památkou. Řešení: otočit směr prohlídky a ve volném prostoru na začátku (dříve na konci) vybudovat Interaktivní expozici optického klamu. Zájemci se přirozeně rozptýlí podle zájmu o teorii a vlastní prožitky.

### 5.6.1. Zapojení zákazníka do procesu produkce

Tento, pro celý sektor služeb typický, rys je zvláště silně přítomen u kulturních destinací, neboť, jak již bylo řečeno, zákazník sám sehrává klíčovou roli v procesu realizace služby. Obecně platí, že pokud spotřebitel nějakou službu špatně využívá či nezískává z ní takový přínos, jaký by mohl, pak ji nelze považovat za zcela kvalitní a samozřejmě roste pravděpodobnost, že zákazník, s ní nebude spokojen (Kotler a Andreasen, 1991: 391–401).

Management destinace nemůže přímo ovlivnit ty individuální aspekty, které sám divák přináší do své interakce s produktem (tj. jeho dispozice, kulturní kompetenci apod.). O to více se však musí soustředit na to, aby expozice, programy a další součásti nabídkového spektra byly co nejkvalitnější a rovněž, jak do určité míry způsobit charakter produktu profilu a možnostem jednotlivých typů spotřebitelů.

Kvalita tedy představuje relativní standard s mnoha atributy, alespoň zčásti definovaný subjektivním očekáváním, způsobilostí i předchozí zkušeností spotřebitele. V oblasti služeb existuje dnes propracované teoretické zázemí pro posuzování a hodnocení kvality. Stejně velká pozornost se jí věnuje také v prostředí muzeí a kulturního dědictví. Posuzování kvality produktu kulturní organizace z pohledu konzumenta musí zahrnovat jak hmotné, tak nehmotné aspekty. Důležitým zjištěním, které vyplynulo z mnoha výzkumů je fakt, že návštěvníci si nejnásilněji všimají a hodnotí kvalitu rozšířených aspektů produktu destinace – kupř. dostupnost parkování, místa pro odpočinek, úroveň toalet či kvalitu občerstvení, osvětlení, celkové atmosféry, čistoty, chování personálu. Nedostatky v této oblasti si návštěvníci pamatují spíše, než vady samotného základního kulturního produktu a odvozují od nich kvalitu celého produktu a organizace.

Zpětnou vazbu poskytují zpravidla jen média, odborná kritika a další představitelé zájmových skupin, kteří promítají do hodnocení své osobní a profesionální zájmy. O to důležitější je získat alespoň nějakou reakci „mlčící většiny“, tj. běžných návštěvníků. Důležitým úkolem managementu kulturní destinace je použít i další metody a způsoby hodnocení výstupů a produktů a soustavně naslouchat „hlasu“ návštěvníků. V praxi se málo využívají osvědčené metody, k nimž patří sledování komentářů zachycených v návštěvních knihách, pravidelné „vytěžování“ poznatků personálu, který přichází do styku s návštěvníky nejvíce, periodický průzkum publika, jehož součástí je i hodnocení úrovně poskytovaných služeb, srovnávání kvalit výstupů vlastní organizace s konkurencí apod. Cenná zjištění může poskytnout i průzkum realizovaný pomocí marketingové metody tzv. tajemných návštěvníků (Mystery shopping) – tj. hodnotitelů, kteří anonymně navštěvují destinaci a s pomocí strukturovaného dotazníku hodnotí úroveň a kvalitu nabídky a služeb, počínaje příjezdem k muzeu a vnějším značením, přes vstupní služby, úroveň personálu, kvalitu prostředí apod.

## 5.7. Využití principů experience economy

Motto

*„Nejlepší věci v životě nejsou věci.“*

Zážitková ekonomie je nový směr, kterým se ekonomika bude ubírat v budoucích letech. Jako se v minulosti přešlo od zemědělství k průmyslu, od průmyslu ke službám, tak se nyní přechází od služeb k zážitkům, a tím vzniká prostor pro novou ekonomickou disciplínu – zážitkovou ekonomii.

Společnosti, které se již pohybují v prostředí zážitkové ekonomie, přinášejí novou přidanou hodnotu. Přístupy zážitkové ekonomie jsou založeny na zkušenostech a emocích.

Lze to ukázat na příkladu zrnka kávy. Firmy, pěstující a prodávající kávová zrna, dostanou asi 60 Kč za kilogram surové kávy. Po přepočtu na jeden šálek to dělá 1 Kč. Když ta zrna někdo upraží a zabalí, vytvoří výrobek, který prodá za 3 Kč na šálek. V kavárně se stejný šálek, již připravené kávy prodává za 20–40 Kč. Káva tedy může ztělesňovat jakékoliv ekonomické stádium. Může být komoditou, výrobkem i službou. Pokaždé dosahuje jiného ocenění zákazníkem.

Pokud však tu stejnou kávu koupíte v luxusní restauraci nebo v tematicky zaměřené kavárně, můžete zaplatit i 100 Kč za šálek. Pak se neplatí jenom za kávu, ale i za atmosféru, v níž se káva pije, za způsob obsluhy, za prostředí, které bylo pro tento účel vytvořeno.

Zážitková ekonomie ve vztahu k zákazníkovi přispívá ke zvýšení kvality jeho života i spotřebitelského uspokojení (Pine a Gilmore, 1999).

Principy zážitkové ekonomie lze uplatnit mimo zábavu i v cestovním ruchu a také prodeji.

Na principech školy hrou a na zážitcích jsou postavena:

- Vědecká centra (Science Centres), která se zaměřují na objasnění složitých fenoménů zkoumaných vědou, formou přístupnou dětskému chápání na základě vlastního experimentování a hry.
- Laboratoře objevování (Discovery Labs, Discovery Rooms, Discovery Centers), které bývají součástí muzeí přírodní historie a náplní jejich činnosti je hlavně objevování biologických prvků a zákonitostí a souvislostí světa přírody.

## ■ Výroba jako divadelní představení

Někteří tradiční výrobci a umělečtí řemeslníci umožní návštěvníkům nahlédnout do jejich kuchyně. Větší výrobci budují expozice nebo menší muzea. Drobní řemeslníci nechají návštěvníka projít celým procesem výroby. Návštěvník, který měl možnost spatřit výrobu na vlastní oči, toto chápe jako přidanou hodnotu. Rád se do takového místa vrátí a ochotně si od takového výrobce něco koupí, čímž samozřejmě přispívá i k podpoře tradičních výrob a řemesel.

Jako příklad může sloužit síť economuseí (<http://www.economusees.com>) v Kanadě a USA. Na tomto principu byla vybudována i restaurace v Harrachově, kde návštěvníci mohou sledovat řemeslnou zručnost sklářů přímo „od stolu“ (<http://www.sklamaharrachov.cz>).

## 6. Marketing: vytváření poptávky, distribuce a prodej produktů, propagace

### 6.1. Specifika marketingu pro kulturní destinace

Muzea, galerie, památkové objekty a další kulturní zařízení mohou a některé i s úspěchem využívají, marketingové metody a nástroje vyvinuté v komerční sféře. Na druhou stranu je však třeba být opatrný před mechanickým aplikováním postupů a metod marketingu cestovního ruchu v kulturní destinaci. Důvodem je specifická povaha většiny kulturních destinací a produktu, který poskytují.

I v kulturní organizaci bývá bezprostředním cílem marketingu zajištění co největšího podílu na „trhu“, tj. zachování či zvýšení počtu prvonávštěvníků a vytvoření základny spokojených klientů, kteří se stanou opakovanými návštěvníky. Muzea, galerie, památkové objekty a další kulturní zařízení však mají mnohoznačnou identitu. Mnohé z nich se transformovaly v destinace, závislé na přízni návštěvníků, avšak na rozdíl od komerčních destinací není cílem jejich působení jen dosažení největší návštěvnosti a obrátu, ale také (či především) plnění veřejně prospěšných rolí v naplňování určitého poslání.

Základní otázka, která vymezuje celou problematiku marketingu a managementu v kultuře zní: Jak vytvářet zájem a poptávku publika a naplňovat funkci destinace, ale současně naplňovat další, zákonem stanovené role – zejména uchování a ochranu kulturního dědictví, ale též naplňování výzkumných, edukativních a dalších rolí?

Marketing v kulturní organizaci je tedy především nástrojem k plnění jejich základních cílů a poslání vůči veřejnosti. Jeho smyslem a podstatou je udržování takového vztahu kulturní instituce se společností, který přináší užitek oběma stranám, tj. orientuje ji na poskytování společensky relevantních a žádaných služeb a současně zajišťuje, aby k tomu získávala adekvátní míru podpory a zdrojů. Neboli, jak připomíná Philips 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*“ (Kotler, 1994: 74).

Pochopení těchto specifík kulturní organizace je základním východiskem marketingové činnosti.

## 6.2. Návštěvník kulturní destinace – bariéry návštěvnosti a účasti na kultuře

Pro marketingovou praxi kulturní destinace má rozhodující význam poznání trhu, tj. skutečných i potenciálních návštěvníků (viz dále 6.4.1. průzkum trhu). Specifický význam má identifikování příčin, které lidem brání v návštěvě destinace. Respondenti (návštěvníci i nenávštěvníci), kteří v různých výzkumech odpovídali na otázku proč vůbec nechodí (nebo nechodí častěji) do muzeí a galerií, uvádějí široké spektrum důvodů: vysoká cena vstupného, špatné spojení, velká vzdálenost, nevhodná otevírací doba, zdravotní důvody, nedostatek času, nemám s kým jít, nemám rád atmosféru muzea – není tam nic co bych chtěl vidět, muzea jsou nudná, cítím se v muzeu nepohodlně – nepatřím tam aj.

Tyto odpovědi lze shrnout do dvou skupin:

- praktické překážky (fyzická dostupnost, povědomí o nabídce a informace, cena, množství volného času), a
- psychologicko-kulturní překážky (pocitovaná relevance nabídky a zájem o ní, vnímání (image) destinace potenciálním uživatelem, kulturní kompetence návštěvníka).

### ■ Dostupnost

Zajištění optimální dostupnosti kulturní destinace je základní součástí její marketingové strategie. Tento úkol má dva aspekty:

**Zajištění fyzické dostupnosti:** tj. systematické eliminování praktických překážek, které potenciálním návštěvníkům brání v návštěvě či návštěvu znesnadňují. Patří sem především:

- dostatečná otevírací doba vycházející vstříc potřebám návštěvníků (např. odstranění poledních přestávek);
- v závislosti na konkrétních možnostech zajištění či usnadnění spojení (optimální značení přístupových cest, parkovací místa, kyvadlová doprava od nádraží, mimořádné autobusové linky);
- usnadnění pohybu a odpočinku v rámci dané destinace, vč. zřizování bezbariérových vstupů a výtahů pro postižené.



**Zajištění sensorické dostupnosti nabízených produktů:** pomoc s eliminováním psychologických a sensorických potíží návštěvníků (vady zraku či sluchu, syndrom poruchy pozornosti a hyperaktivity, potíže se čtením či orientací aj.). Jedná se především o promyšlené a vizuálně přehledné uspořádání expozic a výstav, vytvoření nových textů s důrazem na srozumitelnost, dostatečně velké a kontrastní písmo, osvětlení exponátů, zajištění adekvátních odpočinkových zón a řada dalších opatření, speciální haptické expozice pro nevidomé (podrobněji viz 5.6.4.).

## ■ Informovanost

Nedostatečné či zcela chybějící povědomí o existenci či aktuální nabídce je základní bariérou pro celou řadu potenciálních návštěvníků. Spotřebitel je vystaven nesmírnému množství informací, mj. o nabídce volnočasových aktivit a destinací, které v médiích a informačních kanálech vzájemně soupeří o jeho pozornost. Prvotním úkolem managementu je zajistit, aby se informace o existenci a aktuální nabídce destinace dostala ke všem rozhodujícím cílovým skupinám. Přitom je důležité, aby potenciální návštěvník mohl získat nejen základní informace o existenci určité destinace či akce (adresa, doba konání či otevírací doba), ale rovněž o charakteru a podstatě specifického produktu, který zde může získat – o expozici, výstavě a doprovodných službách.

Výzkumy ukazují, že lidé se stále více rozhodují o náplni svého volného času na základě okamžitých možností a potřeb. Podobně i ti turisté, kteří nepřijíždějí v rámci organizovaných skupin (zájezdů), mají tendenci k spíše spontánnímu, neplánovanému výběru aktivit v dané destinaci, zejména pokud tato nabízí více alternativ. V době Internetu je nezbytnou nutností každé destinace zajistit možnost kontinuálního přístupu k informacím.

## ■ Cena

Výše vstupného ve vztahu k omezeným disponibilním zdrojům sama o sobě, a zejména ve spojení s dalšími bariérami, může odradit řadu potenciálních návštěvníků, což zakládá důvod k promyšlené cenové politice (podrobně viz podkapitola 6.6). Kromě stanovení optimální ceny produktu (ve vazbě na konkrétní cílové skupiny), je třeba brát v úvahu i skutečnost, že náklady návštěvníka destinace nejsou zpravidla dány jen cenou vlastního kulturního produktu, ale je třeba k nim připočítat náklady na dopravu a stravování, případně i ubytování. Tyto náklady, které mohou někdy i výrazně převyšovat vlastní cenu vstupného, mohou rozhodnout o tom, že návštěva dané destinace se pro konkrétního, jinak velmi motivovaného zájemce (skupinu, rodinu) stává nepřijatelnou alternativou.

Na druhou stranu je třeba počítat s tím, že příliš nízká cena vstupného vyvolá zájem nevhodné zákaznické skupiny a může se stát, že nekulturní chování této části zákaznického spektra způsobí škody, které mnohokrát převýší příjem z uměle zvýšené návštěvnosti.

## ■ **Nedostatek času**

Vědci našli velmi silnou korelaci mezi délkou výletu a výběrem destinace. Rostoucí délka pobytu umožňovala, že lidé mohli navštívit více míst, místo aby trávili více času na jednom místě (McKercher a Lew, 2004: 43–44).

Lidé obecně investují svůj limitovaný čas a omezené finanční prostředky do takové volnočasové aktivity, s níž spojují nějaký reálný přínos. Pokud je očekávání prožitku návštěvy kulturní destinace dostatečně silné a atraktivní, stává se vynaložený čas druhotný. Převažují-li pochybnosti či nechuť, ovlivní to rozhodování v neprospěch návštěvy. Faktor nedostatku času, i dalších výše popsaných praktických bariér návštěvnosti, proto bývá provázán s bariérami, které lze označit jako „psychologické“.

## ■ **Negativní vnímání („image“) destinace a její nabídky**

Image můžeme definovat jako komplexní mentální konstrukci (kognitivní mapu), kterou si osoba vytváří na základě všech informací, poznatků, dojmů a předchozích zkušeností o daném typu kulturního zařízení či přímo o konkrétní destinaci a hodnotě prožitku, který v ní získá. Výsledkem podvědomé interpretace tohoto vnitřního obrazu je pozitivní nebo negativní (případně indiferentní) emocionální postoj, který ústí v praktické konání. Např. pokud osoba vnímá muzeum (galerii apod.) jako nudné, nepřitažlivé místo, kde nic zajímavého či pozitivního nezažije, případně kam „nepatří“ – převládne u něj pocit odporu, nejistoty či dokonce určitého ohrožení – které vyústí v odmítnutí možnosti takové místo navštívit. Takový mentální obraz bývá často založen na přejímání názorů a stereotypů z okolí či médií, které mají jen mizivý racionální podklad. Mnohdy se však do něj promítají i prvky osobní zkušenosti. Jakékoliv prvky negativní osobní zkušenosti pak jen posilují stávající stereotypy a vytvářejí kompaktní, jen obtížně změnitelný odmítavý postoj, který se stává definitivní bariérou před opakováním takové zkušenosti.

Důležitý je rovněž fakt, že v současné době narůstá ritualizace životních stylů, která se promítá i do způsobů trávení volného času. Příslušníci určitých sociálních skupin v podstatě nemohou o náplni svého volného času zcela svobodně rozhodovat – volba jejich aktivity je dána potřebou shody s životním stylem, hodnotami, sociálním statutem a postoji jejich referenční skupiny. Např. pro teenagera či obecně méně

zralého jedince, závislého na mínění jeho okolí se tak návštěva muzea či výstavy může stát doslova tabu, protože v rámci jeho sociální skupiny se jedná o neakceptovatelnou formu trávení volného času a společenského vyžití.

## ■ Kulturní kompetence

„Nerozumím umění“, „nemám rád“, „nevím, co tam mám dělat“, „nemá pro mne smysl“ – tyto a podobné odpovědi lze získat z anket, které zkoumají překážky odrazující od návštěvy muzeí nebo (v širším smyslu) od účasti na kultuře. Tyto bariéry lze shrnout do společného jmenovatele, kterého je třeba považovat za nejdůležitější jednotlivý faktor ovlivňující návštěvnost – totiž kulturní kompetenci dotyčného návštěvníka. Výzkumy potvrzují, že čím lépe člověk danou činnost ovládá, tím více se jí věnuje (Kelly a Freisinger, 2000).

Několik definicí KCR (viz kap. 1) tvrdí či silně naznačuje, že všichni kulturní turisté jsou k cestě motivováni touhou po hlubším sebevzdělání a ke zkoumání sebe sama. Jiné definice naznačují, že motivace pro účast na KCR tvoří určité spektrum. Od těch, kteří cestují výhradně či primárně z kulturních důvodů až po ty, jejichž účast na kulturní turistice je jen náhodným prvkem výletu.

McKercher a du Cros (2002: 144) definují 5 typů kulturního turistu:

- 1/ **záměrný (úmyslný) kulturní turista** – kulturní turistika je jeho základním důvodem k návštěvě destinace, a jedinec prožívá hluboký kulturní zážitek;
- 2/ **prohlídkový kulturní turista** – kulturní cestovní ruch je základním či hlavním důvodem jeho návštěvy destinace, ale zážitek je víceméně povrchní;
- 3/ **kulturní turista** – „šťastlivec/objevitel“ – který necestoval do destinace z kulturních důvodů, ale když už se účastnil, končí s hlubokými kulturními zážitky;
- 4/ **příležitostný kulturní turista** – kulturní turistika je slabým důvodem pro návštěvu destinace a výsledný zážitek je tak zákonitě povrchní;
- 5/ **nahodilý kulturní turista** – tento turista nepřijíždí do destinace z důvodu kulturní turistiky, nicméně účastní se některých aktivit a má povrchní zážitky.

Osobní motivace založená na znalosti se uplatňuje v cestování a kulturním vyžití ne méně, než v jiných formách trávení volného času. Nedostatečná kulturní kompeten-

ce, ve spojení s dalšími výše zmiňovanými faktory – nedostatkem času, disponibilních prostředků a informací – se v praxi pro podstatnou část veřejnosti stává bariérou, která radikálně zužuje možnost svobodného výběru v nabídce trávení volného času. Pojem kulturní kompetence se zde vztahuje především ke schopnosti vnímat a prožívat nabízený kulturní produkt – díla, objekty, exponáty v muzeích, architekturu památkového objektu, ale také různé doplňkové programy či aktivity.

### 6.3. Motivace návštěvníka a proces rozhodování o návštěvě

Proč návštěvník přichází do muzea či památkového objektu, místo aby se věnoval jiné činnosti? Co si od takové návštěvy slibuje? Proč je někdo ochoten navštívit hrad či zámek, ale za žádnou cenu nepůjde do uměleckého muzea? Návštěvníci muzeí a kulturních destinací bývají často dotazováni na motivy jejich návštěvy a na očekávaný prožitek. Jejich odpovědi logicky zahrnují široké spektrum od obecných (relaxovat, bavit se, vyjít si s rodinou či přáteli, něco se dozvědět), které by stejně dobře naplnila i alternativní volba oddychu, až po specifické důvody, jakými je přání poznat určité místo, objekt, prohlédnout si zcela konkrétní výstavu.

Motivace k návštěvě kulturní destinace může být velmi úzce vyhraněná, vědomě specifikovaná a dlouhou dobu plánovaná, stejně jako vágní, nejasná a spíše náhodně vzniklá. Promítají se do ní potřeby, ale také hodnoty, zájmy a víra daného člověka a samozřejmě jsou často výsledkem křížení osobní motivace a dynamiky sociální skupiny, v jejímž rámci se návštěva odehrává.

Vedle individuálních motivací se uplatňují i jiné sice subjektivní, ale do určité míry podvědomé reakce a přístupy. Existuje např. významný rozdíl mezi tím, jak chápou a užívají destinaci „prvónávštěvníci“ a vracející se návštěvníci. Prvónávštěvníci se zajímají o objevování celé destinace a mají silné přání objevit kulturní a přírodní nabídky. Vracející se návštěvníci se více zajímají o sociální zážitky, zábavu, nákupy a stravovací služby. Z toho vyplývá, že prvónávštěvníci vykazují tendence být více aktivními turisty než „vracející se“ a účastní se vyššího počtu aktivit a navštěvují více míst. Pravděpodobně častěji navštíví větší atraktivitu než vracející se turisté.

Podobně lidé, kteří uvedli sledovanou oblast jako svoji hlavní (cílovou) destinaci, vykazovali odlišné chování než ti, kteří ji uvedli jako druhou v pořadí či jí jen projížděli. Částečně se očekávalo, že pokud uvedli tuto destinaci jako hlavní, že v ní títo návštěvníci zůstanou déle než ti, kteří jí projíždějí. Návštěvníci hlavní (cílové) destinace ji s největší pravděpodobností použijí jako základnu pro průzkumné výlety do okolních oblastí, s pravděpodobným záměrem hledat sekundární a terciální atraktivitu.

Dokonce cíl výletu může mít vliv na prostorové rozmístění turistů. Cestovatelé hledající požitky budou pravděpodobněji objevovat jiné destinace než podnikatelé na cestách. Cestovatelé, z důvodu návštěvy obyvatel daných destinací (např. svých příbuzných), vykazují rozdílný prostorový vzorec pohybu než jiní turisté. Mají tendenci podnikat méně cest, zatímco tráví více času s rodinami (za kterými přijeli). Když cestují, mohou navštívit i oblasti, které nejsou dopředu definované jako turistické uzly. Turisté se speciálním zájmem budou mít tendenci upřednostňovat „své“ aktivity, které s původním zájmem souvisejí. Naopak, mnohostranný poznávací turista bude mít tendenci cestovat více „zeširoka“, bez evidentního vzorce zájmu (McKercher a Lew, 2004: 44–45).

### 6.3.1. Rozhodovací proces

Jak jsme již opakovaně zdůrazňovali, návštěva muzea nebo památky je volbou z určitých možností trávení volného času, které jsou dotyčnému jedinci či skupině dostupné. Konečná volba určité kulturní destinace, programu nebo akce je výsledkem rozhodovacího procesu, který lze v obecné rovině považovat za variantu rozhodování o nákupu. Model vyvinutý Philipem Kotlerem a jeho spolupracovníky, popisující sled kroků, od vzniku určité potřeby k jednání je velmi přínosný i z hlediska marketingu kulturní destinace (Kotler a Andreasen, 1991).

Jádrem tohoto modelu je hodnocení a zvažování alternativ. Na počátku rozhodování o výběru destinace stojí určitá potřeba, kterou může být touha po silném uměleckém zážitku, právě jako potřeba relaxace, uvolnění, oddechu či uniknutí nudě. Potřeby mohou být dlouhodobé, opakované, nebo mohou vyrůstat z momentální situace; mohou, ale nemusí být vědomě artikulované. V některých případech se může potřeba plynule prolnout s konkrétní volbou – kupř. přání shlédnout výstavu určitého umělce, navštívit hrad, o kterém vyprávěli přátelé apod. Přání či motiv je tak silný a dominantní, že již v počátcích eliminuje ostatní alternativy. Častěji však potenciální návštěvník (skupina) začne vyhledávat a shromažďovat informace o konkrétních možnostech, na jejichž základě přistoupí k hodnocení alternativ, které se mu nabízejí jako možné odpovědi na pocíťovanou potřebu.

Celý proces zvažování a rozhodování lze přiblížit pomocí matice, v níž dochází k postupnému zužování alternativ. Představme si rodinu či dvojici, která se rozhoduje o tom čím vyplní volný čas během víkendového dne.

**Tabulka 2:** Rozhodovací matice podle Philipe Kotlera (Kotler a Kotler, 1998).

Celkový výběr	Vědomé alternativy	Zvažované alternativy	Vybrané alternativy	Rozhodnutí
Sportovní aktivity	Sportovní aktivity	Sportovní aktivity	zámek Sychrov	důl Mayrau
Domácí úklid	Domácí úklid	Víkend na chalupě	důl Mayrau	
Víkend na chalupě	Víkend na chalupě	zámek Sychrov		
Nedodělaná práce	Nedodělaná práce	hrad Karlštejn		
Čtení a kino	Čtení a kino	důl Mayrau		
Historická slavnost	Historická slavnost			
ZOO	ZOO			
zámek Sychrov	zámek Sychrov			
hrad Karlštejn	hrad Karlštejn			
muzeum Rostoky	muzeum Rostoky			
důl Mayrau	důl Mayrau			
výstava v Roudnici	a všechny další možnosti			
skanzen Přerov n.L.				
a všechny další možnosti				

Celkový výběr představuje veškeré možnosti pro trávení volného času, které v daný okamžik existují, přičemž budoucí návštěvník si je vědom jen některých z nich (vědomé alternativy). Prvotní eliminací některých z nich vznikne soubor možností, které začne reálně zvažovat. K tomu zpravidla potřebuje další informace, s jejichž pomocí dospěje v procesu rozhodování k několika alternativám. Preferovaná varianta však může být vyloučena kupř. vlivem nepředvídaných okolností, nebo v důsledku přání a vlivu ostatních členů skupiny (rodina, přátelé). Ať již rychlé a impulzivní, nebo spíše racionální a zdoluhavé rozhodování může být v této fázi ovlivněno i neočekávanými situacemi. Kupř. zjištěním, že návštěva skanzenu na niž se všichni shodli není možná, protože bude otevřen až od příštího víkendu.

Užitečnost tohoto modelu pro praktickou marketingovou činnost je zřejmá, neboť s jeho pomocí lze vyjádřit situaci kulturní destinace ve vztahu k dané cílové skupině (veřejnosti) a z toho vyplývající taktiku. Např. v případě celé řady zajímavých destinací s kvalitním produktem je základním problémem fakt, že většina potenciálních návštěvníků o jejich existenci vůbec neví. Nemohou tedy zaujmout postavení mezi vědomými alternativami, které mají být dále zvažovány. Zaměření a taktika jejich marketingu musí proto sledovat poněkud odlišné cíle než v případě všeobecně známé destinace. Musí se snažit proniknout do širšího povědomí a zaujmout co nejpevnější pozici v množině vědomých a zvažovaných alternativ.

Komplexní soubor postojů, záměrů, motivů, vjemů a chování osoby, která se rozhoduje k návštěvě muzea nebo památky má určitou logickou posloupnost:

- 1/ Východisko představují osobnostní, sociodemografické rysy potenciálního návštěvníka, včetně důležitého faktoru jeho předchozí zkušenosti s kulturní formou. Tyto danosti podstatným způsobem předurčují jeho postoj vůči návštěvě muzea nebo jiné kulturní organizace.
- 2/ Představy o potenciálních přínosech (a naopak nákladech) takové návštěvy pak určují, zda se dané dispozice rozvinou ve spíše pozitivní nebo spíše negativní postoj vůči takové alternativě trávení volného času. Na této rovině působí zmiňované image destinace. Do tohoto hodnocení se kromě osobních dispozic, motivů a hodnot, promítá rovněž vliv druhých lidí – a často jej zásadně modifikuje a ovlivňuje.
- 3/ Pro ty jedince, kteří mají silnou dispozici či náklonnost k návštěvě přichází fáze zvažování konkrétních alternativ a praktických problémů. Ve fázi hodnocení alternativ vstupují do hry praktické bariéry a motivy, jimž jsme se věnovali na předcházejících stránkách. Kritériem konečného rozhodnutí přitom mohou být zcela prozaické faktory jako cena, dostupnost, problém s parkováním apod. Právě zde se nachází prostor pro aktivní činnost managementu kulturní organizace, který musí učinit vše pro to, aby spotřebitelé měli dostatečné informace k dispozici a aby shledali náklady své návštěvy po všech stránkách co nejnižší.
- 4/ Vlastním uskutečněním koupě, tj. rozhodnutím jedince navštívit destinaci cyklus nekončí, neboť vždy následuje fáze hodnocení, kdy dotyčná osoba více či méně vědomě hodnotí, do jaké míry byly její potřeby a očekávání uspokojeny. Takové hodnocení bývá často součástí skupinového dialogu – v každém případě pak vytváří zpětnou vazbu, tj. modifikuje postoje a hodnoty k dané kulturní formě (či konkrétní destinaci), tj. působí zpětně na fázi v níž se vytváří dispozice.

Praktický význam těchto modelů spočívá v tom, že kulturní organizaci umožňují systematicky a cíleně řídit proces budování návštěvnosti a rozvoje publika. Předpokládá to však samozřejmě, že disponuje dostatečnou základnou konkrétních informací o svém potenciálním i skutečném publiku.

### 6.4.1. Průzkum trhu

Jedním z klíčových úkolů managementu kulturní destinace je cílevědomé vytváření poptávky a budování publika, vycházející z co možná nejdůkladnějšího poznání trhu – tj. skutečných i potenciálních návštěvníků. Tyto informace představují základní vstup do procesu tvorby (transformace) destinace – zejména do vývoje či inovace produktu a marketingové strategie.

Informace, které o návštěvnících můžeme získat, lze rozdělit do několika skupin:

- Základní demografické a osobní charakteristiky (věk, sociální příslušnost, příslušnost k určité menšině, dosažené vzdělání, místo bydliště, způsob dopravy do místa, jak se o destinaci dozvěděli aj. ). Takové údaje lze ve výzkumných šetřeních nejspíše podchytit a tvoří standardní součást sociologických a marketingových šetření s návštěvníky kulturních organizací. Odpovídají na otázku, **kdo** kulturní organizace navštěvuje (případně nenavštěvuje), ale nikoliv **proč** tak činí.
- Psychosociální faktory (postoje k volnočasovým aktivitám, životní styl) a osobní historie daného návštěvníka. Z hlediska marketingové strategie je velmi důležité poznání psychologických postojů a motivací, jež podmiňují rozhodování lidí v oblasti životních stylů a volného času. Na tomto základě je pak možné ovlivňovat či překonávat bariéry daných příslušností k určité sociodemografické skupině.
- V posledních letech se však v marketingové praxi kulturních destinací objevují i nové metody, s jejichž pomocí je možné detailně zkoumat nejen motivace a důvody návštěvnosti (či nenávštěvnosti), ale též to, jak je produkt destinace skutečně spotřebováván a hodnocen těmi, jimž je určen. Pozornost se soustřeďuje především na získání poznatků o chování návštěvníka na mikro úrovni konkrétní návštěvy – např. toho, co si vybírá z nabízených produktů a služeb, způsoby cirkulace uvnitř výstavy nebo památky, vzorce vnímání a prožívání kulturních obsahů produktů, využití doprovodných služeb apod. Cílem je, na základě těchto poznatků, modelovat nabídku a zlepšovat produkt, a tím získat nové či udržet stávající zákazníky, ale také ovlivnit chování stávajících návštěvníků tak, aby si odnesli ze své návštěvy co nejhodnotnější prožitek, případně i maximalizovat jejich aktivní spotřebitelské chování, tj. prodloužit dobu jejich pobytu, stimulovat jejich poptávku po placených službách jako je např. muzejní obchod apod.



## ■ Typy výzkumů

Dříve, než se instituce pustí do jakéhokoliv výzkumu, měl by její management mít zcela jasno v následujících otázkách:

### **Jaké informace potřebujeme? Co chceme vědět?**

(Možné otázky zahrnují např.: Jaké jsou potenciální tržní segmenty nově vznikající destinace? Proč dochází v posledních letech k poklesu návštěvnosti? Jak lidé hodnotí stávající nabídku a kvalitu služeb? Jakým způsobem probíhá typická návštěva a jak bychom mohli této znalosti využít k dalšímu zlepšení produktu? Odnášejí si lidé z expozice poselství a poznatky, která její tvůrci zamýšleli? Jak vnímají muzeum místní obyvatelé a jak turisté? To jsou jen některé příklady z širokého spektra možných informací a poznatků, které kulturní destinace v závislosti na své konkrétní situaci potřebuje znát.)

### **Kde a jak takovou informaci můžeme nejefektivněji získat?**

#### **Jak získané informace využijeme?**

S promyšleným přístupem k těmto otázkám stojí a padá úspěšnost jakéhokoli sběru informací, a tedy i efektivnost vynaložených prostředků. Důležitost průzkumů a studií, kromě jejich primárního účelu tj. získání informací, spočívá v tom, že jsou formou navázání kontaktů, komunikace s veřejností, s cílovými skupinami a výcho-diskem pro rozvoj cílené a komplexní komunikační a marketingové strategie.

Přehled v tabulce 3. shrnuje různé druhy informací, které lze pomocí různých druhů a formátů průzkumu získat:

***Tabulka 3:** Přehled informací, které lze získat pomocí různých druhů a formátů průzkumu.*

<b>Zaměření výzkumu</b>	<b>Zjišťované skutečnosti</b>	<b>Vhodné metody</b>
Údaje o návštěvnosti	Celkové počty návštěvníků (platicí/neplaticí) Časová mapa počtu návštěvníků v průběhu týdne a dne	Pokladní systémy Manuální počítání
Psychodemografický profil	Složení publika (věk, pohlaví, bydliště, dosažené vzdělání, zaměstnání, sociální postavení, zvláštní potřeby – handicapovaní)	Dotazníky

Zaměření výzkumu	Zjišťované skutečnosti	Vhodné metody
Motivace, postoje, očekávání, image v očích veřejnosti	Zájmy a preference v oblasti volného času a kultury. Důvody návštěvy; vlivy a faktory, které ovlivnily rozhodnutí o návštěvě. Bariéry častější návštěvnosti. Očekávání spojená s návštěvou a míra jejich naplnění. Image destinace (a jeho proměna v důsledku návštěvy). (Pokud se tento typ šetření provádí po skončení návštěvy, může být kombinován s hodnocením produktu či návštěvy – viz dále.)	Osobní rozhovory, kombinované s dotazníky Skupinový rozhovor
Charakteristika návštěvy	Návštěva individuální nebo ve skupině. Složení skupiny.	Dotazníky
Využití destinace a produktů	Odkud návštěvník přijel, jak se do destinace dostal. Zamýšlená a skutečná délka návštěvy. Popis návštěvy – jaké expozice, trasy, programy či prostory návštěvník prošel. V jakém pořadí a po jak dlouhou dobu. Způsoby cirkulace v objektu, areálu či expozici; doba strávená s jednotlivými exponáty; vzorce prohlížení – délka pozornosti věnovaná jednotlivým exponátům; čtení textů, užití doprovodných informačních systémů; rozhovory se společníky či v rámci skupiny.	Osobní rozhovory  Pozorování (sledování a zaznamenávání reakcí návštěvníků)
Hodnocení kvality	Hodnocení kvality a přínosů jednotlivých aspektů a přínosů návštěvy nabídky a návštěvy jako celku, hodnocení prožitku návštěvníka. a/ Subjektivní hodnocení návštěvníků samotných b/ Experimentální zjišťování výsledků a přínosů – vzpomínky, kognitivní přínosy apod.	Dotazníky, osobní rozhovory Osobní rozhovory Skupinové rozhovory
Cenový průzkum	Kolik by byl návštěvník ochoten zaplatit. Je cena vstupného a další komerční nabídky bariérou jeho (častější) účasti?	Dotazníky, osobní rozhovory
Průzkum komunikace a propagace	Jak se dozvěděl o organizaci (konkrétní nabídce, akci)? Efektivita různých médií v propagaci a komunikaci.	Dotazníky a osobní rozhovory
Průzk. využití www stránek a virtuálních forem prezentace	Frekvence návštěv. Způsob využití. Navštěvuje pouze internetové stránky organizace nebo i jí samotnou?	Software, počítadlo přístupů na stránkách; dotazníky
Testování expozic a výstav	Testování koncepce expozice, jednotlivých exponátů či komponent (text, multimediální systém). Zjišťuje se zejména způsob interakce, zda reakce potenciálního návštěvníka odpovídají zamýšlenému efektu či poselství autorů výstavy.	Experimentální metoda Dotazníky
Průzkum nenávštěvníků	Psychodemografická charakteristika. Zájmy a preference v oblasti trávení volného času Důvody proč nenavštěvují naši organizaci (kulturní destinace obecně). Vnímání muzea (památky) obecně a konkrétní instituce Vnímání jejich přínosů + zdroje povědomí o organizaci – analogicky s informacemi a daty zjišťovanými u návštěvníků.	Dotazníky, osobní rozhovory Skupinové rozhovory

## ■ **Techniky a nástroje k získávání informací**

Před započítáním každého významnějšího průzkumu je vhodné shromáždit a analyzovat již dříve nabyté informace, ať již vlastní nebo někde publikované. Důležitým interním zdrojem jsou zápisy v knize návštěv, stejně jako poznatky personálu, který přichází bezprostředně do styku s návštěvníky. Externí sekundární data zahrnují především veřejně dostupné údaje, jejichž zdrojem bývají různé odborné publikace, výroční zprávy či internetové stránky konkurenčních subjektů, statistické přehledy apod.

K získání primárních dat, tj. informací, nově shromažďovaných k danému specifickému účelu, lze kromě základních prostředků, jakými je evidence návštěvnosti pomocí pokladního softwaru či manuálního počítání, použít některý z následujících nástrojů či technik:

### ■ **Dotazníkové (anketní) šetření**

Pomocí dotazníkového šetření je možné získat především údaje týkající se psychodemografické charakteristiky návštěvníků, některých okolností a důvodů jejich návštěvy, v omezené míře i „měkká“ data spojená s vnímáním destinace, celkovou spokojeností, připomínky ke službám aj. Dotazník je zpravidla určen k osobní distribuci návštěvníkům (nejčastěji při odchodu z objektu) a sbírá se přímo na místě.

### ■ **Osobní rozhovory**

Představují časově i procedurálně náročnější formu průzkumu, orientovanou zejména na získání kvalitativních dat – tj. menšího vzorku do hloubky jdoucích informací. Vzorek dotazovaných logicky bývá mnohem menší než u anketního dotazníkového šetření. Provádí se typicky s návštěvníky, kteří opouštějí destinaci. Forma hloubkového rozhovoru je vhodná především k získání „měkkých“ dat o motivech, přáních, hodnocení a chování návštěvníků (i nenávštěvníků) a vyžaduje profesionálně připraveného tazatele, který má zkušenost s tímto způsobem práce.

### ■ **Skupinové rozhovory (tzv. focus groups)**

Jedná se o diskusi skupiny (typicky 6–12 lidí). Respondenti mají vyjadřovat názory na dané téma, hodnotí svou návštěvu i celou instituci. Skupinový rozhovor, řízený moderátorem, trvá zpravidla 1–2 hodiny, je natáčen na audio či videozáznam. Forma skupiny pomáhá odbourávat některé zábrany, které by dotazovaní v individuálním rozhovoru mohli mít. Odpovědi tak bývají bezprostřednější a ovlivňuje je rovněž dynamika skupinového dialogu. Pomocí skupinových rozhovorů je možné získat cenná data, týkající se hodnocení kvality produktu, kulturní destinace a jejích služeb, image instituce a jejího vnímání veřejností aj.

## ■ Pozorování a sledování

V posledních letech velmi narůstá využití tohoto způsobu získávání kvalitativních poznatků o chování návštěvníků, o parametrech a výsledcích jejich návštěvy. Výsledkem kvalitně prováděného pozorování jsou konkrétní poznatky o chování návštěvníků v prostředí kulturní destinace a způsobech využití nabídky: od vnímání expozic a výstav po nakupování v obchodě, konzumaci v restauraci a další služby. Některé z forem pozorování mohou zahrnovat velmi jednoduché údaje o statisticky významném vzorku klientů (kupř. zjištění jaké procento návštěvníků navštíví určitý prostor (galerii, trasu prohlídky, obchod) či se účastní konkrétního programu). Jiným způsobem je monitorování jediného návštěvníka v průběhu celého jeho pobytu v muzeu či památkovém objektu, od vchodu k východu, kdy pozorovatel sleduje, kde se zastaví, kolik času v jaké části objektu či u jakého exponátu stráví apod. Je nezbytné, aby takovou formu průzkumu prováděl speciálně vyškolený a trénovaný odborník. Zvláště přínosný je tento typ zkoumání v komplexnější destinaci, jakou je rozsáhlý a členitý památkový komplex nebo muzeum s několika expozicemi, kde mají návštěvníci volbu, jakým způsobem budou nabídku využívat. Na tomto základě je možné sestavit určitou typologii vzorců chování návštěvníků (volbu tras, zda si kupují vstupenku nebo se vyhýbají placenému produktu, zda si kupují jiné komerční služby v místě atd. (Petr, 2002:25–38). Výsledky těchto pozorování jsou důležitým vstupem pro plánování a koncepční přípravu rekonstrukce objektu, tvorby expozic či prohlídkových tras, ale také pro stanovení cen vstupného.

## ■ Testování a hodnocení expozic

Zvláštním příkladem muzejních studií je testování expozic (výstav, edukačních či multimediálních programů), v různé fázi jejich přípravy a realizace, které se může provádět se vzorkem potenciálních návštěvníků. U komplikovanějších výstavních projektů a nových stálých expozic se osvědčuje zkoumat reakce potenciálních návštěvníků či úroveň jejich znalosti tématu, již ve stádiu expozičního záměru, konceptu a plánu (tzv. úvodní, neboli ex-ante testování). Ex-post, neboli sumativní testování spočívá ve zkoumání reakcí a odpovědí pokusných osob na expozici jako celistvý artefakt. A to se děje po dokončení instalace a jejím otevření, s cílem buď některé komponenty modifikovat (v případě dlouhodobých expozic) či poznatků využít v přípravě budoucích expozic – jedná se tedy o formu evaluace a vyhodnocení expozice.

## ■ Realizace výzkumného šetření

Předpokladem úspěšného získání informací je promyšlená a pečlivá příprava celého procesu šetření:

- 1/ Analýza problému a přesná specifikace cílů výzkumu.
- 2/ Vlastní rozhodnutí je o typu (formě) výzkumu a o tom, zda jej lze provést vlastními silami (s využitím dobrovolníků nebo brigádníků) či ve spolupráci s externím dodavatelem. Pokud výzkum provádí najatý pracovník či firma, management musí velmi podrobně vysvětlit, co je cílem výzkumu, co od něj očekáváme a poskytnout výzkumníkům všechny relevantní údaje.
- 3/ Provedení sběru a vyhodnocení všech relevantních a dostupných sekundárních dat z různých zdrojů.
- 4/ Příprava vlastního výzkumného plánu, který specifikuje konkrétní techniku či formu výzkumu, který nejlépe odpovídá stanoveným cílům i finančním možnostem. Dále specifikuje, které konkrétní oblasti by šetření mělo pokrývat, jaký vzorek respondentů by mělo zahrnout, jak dlouho by mělo trvat, k jakým zkreslením může v procesu docházet. Vzorek respondentů je zapotřebí vztáhnout k celkovému objemu návštěvnosti. V případě malých muzeí či památek je minimem alespoň 200 respondentů anketního šetření. Důležitá je volba období průzkumu (sezóna, mimo sezónu, pracovní den či víkend), opět s důrazem na reprezentativnost dat, která takto budou získána.
- 5/ Příprava a odzkoušení výzkumných nástrojů a technik, s jejichž pomocí bude výzkum proveden.
- 6/ Vlastní výzkum či sběr dat.
- 7/ Zpracování a analýza získaných údajů.
- 8/ Vytvoření závěrečné zprávy, která by měla specifikovat, jak se získané informace vztahují k definovaným cílům výzkumu a jaké dopady mají výsledky na různé aspekty managementu a marketingu instituce.

### 6.4.2. Segmentace

Procesy segmentace trhu, výběru cílového segmentu a zaujetí pozice na trhu představují základní marketingovou strategii, která byla převzata i do neziskového sektoru a oblasti služeb obecně i marketingu cestovního ruchu a kultury (Kotler a Kotler, 1998; McLean, 1997; Kolb, 2000). Segmentace odpovídá na potřebu vyrovnat se s komplexností trhu, tj. rozmanitostí různých typů skutečných i potenciálních klientů. V případě muzeí a památkových objektů a jiných kulturních destinací slou-

ží segmentace k rozdělení publika (veřejnosti) do vzájemně odlišitelných skupin, sdílejících podobné charakteristiky a specifické potřeby či preference ve vztahu k produktu.

Tržní segmenty kulturní organizace by měly splňovat několik kritérií: být měřitelné, tj. jednoznačně identifikovatelné a relativně homogenní, dostupné a stabilní (tj. určitý segment musí existovat alespoň po takovou dobu, aby se mohly projevit výsledky na něj zaměřené marketingové aktivity). Naplnění podmínky měřitelnosti může být vázáno na výsledky empirického výzkumu, nebo prosté zjištění dostupných fakt, může se opírat i o kvalifikovaný odhad.

Segment nemusí být nutně tak velký co do počtu lidí, jak se často v marketingové literatuře uvádí. Pokud k tomu management kulturní destinace shledá dostatečné důvody, může definovat jako specifický segment i početně malou skupinu. Zvolený segment může být obtížně dostupný v okamžiku tvorby marketingové strategie (tj. instituce jej až dosud není schopna efektivně oslovit). Pokud však byl definován jako jasná cílová skupina, je zapotřebí tyto vazby v procesu marketingové komunikace vybudovat.

## ■ Kritéria pro segmentaci

Pro instituce kulturního dědictví se nabízí několik skupin kritérií, na jejichž základě lze jednotlivé segmenty publika definovat:

- geografické (místo, odkud návštěvník přijíždí; turisté vs. domácí);
- demografické (věk, pohlaví, stav, tzv. fáze životního cyklu, příjem, nejnověji i sexuální orientace);
- psychologické (vzdělání, hodnotové orientace, životní styl);
- podle četnosti návštěvy;
- behaviorální, tj. dle způsobu využití nabídky;
- zájmové.

Způsobům segmentace publika kulturních organizací byla v poslední době věnována značná pozornost a v literatuře i praxi lze nalézt různé, jen málo odlišné, varianty a modifikace. (Metodologii a různým variantám segmentace věnovali pozornost kupř. Kotler a Anreassen, 1991: 169–95; Koch, 2001: 123–29, 170–179).

Segmentace je však především nástrojem, který má sloužit k řízení destinace a jejím marketingovým aktivitám. Konkrétní způsob, jakým je v dané organizaci provedena, by měl mít podobu kreativního řešení přizpůsobeného konkrétní situaci. Pro praxi kulturních destinací jsou přínosné zejména tyto způsoby segmentování:

**Geografický** – jedním ze základních způsobů segmentace návštěvníků muzeí a kulturních destinací obecně je dělení na domácí publikum a turisty. Turistou se v tomto případě obecně rozumí takový návštěvník, který do daného místa uvnitř destinace přijíždí či přichází, aniž by musel přímo v místě návštěvy nutně přenocovat. Dle konkrétní situace a potřeb lze segment turistů dále členit kupř. takto:

- domácí × zahraniční turisté;
- turisté, kteří v místě přenocují × návštěvníci, kteří přicházejí (přijíždějí) na jednodenní výlet;
- turisté, přicházející v rámci organizované skupiny × turisté individuální.

Výsledky takové segmentace se bezprostředně promítají do procesu tvorby produktu, do profilování doprovodných služeb a nabídky a samozřejmě i marketingové strategie v užším slova smyslu, zejména do komunikace a propagace.

**Tematický** – představuje jiný způsob segmentace publika, kdy jednotlivé skupiny návštěvníků lze identifikovat na základě zájmu o určité téma a přínosů, které s návštěvou spojují. Toto kritérium je přínosné zejména pro tematicky specializované destinace. Lze je propojit s definicí dle **četnosti návštěvy a způsobu využití nabídky**: častí návštěvníci se budou rekrutovat především z těch, kteří mají o dané téma hlubší zájem, případně mají kulturní kompetenci k tomu, aby návštěvu muzea proměnili v nějakou formu výjimečného prožitku, a tudíž i se svojí další návštěvou spojují větší očekávání.

### ■ Výběr cílové skupiny

V marketingové teorii představuje výběr segmentu a zaujetí pozice na trhu (pokrytí trhu) další krok navazující na segmentaci zákazníků. V současné době, kdy i v oblasti volného času a cestovního ruchu dochází k posunu důrazu z masového k různým formám koncentrovaného marketingu, lze často slyšet, že kulturní destinace musí vytvářet marketingové strategie a specifickou produktovou nabídku pro jednotlivé specifické segmenty návštěvníků. Tento přístup však mohou aplikovat především komerční subjekty, zatímco pro veřejně zřizované instituce (typu muzeí) je to složitější. Zprv, podstatu produktu nelze v případě typické kulturní organizace snadno měnit. Spíše lze proměňovat způsoby jeho prezentace a rámec v němž je poskytován – tj. doprovodné nabídky a služby, tak aby odpovídaly na specifické požadavky a možnosti jednotlivých segmentů.

Především ale, jak jsme upozornili úvodem této kapitoly, marketingová strategie destinace není jen prostředkem ke zvýšení počtu návštěvníků, ale měla by být

prostředkem naplňování poslání instituce, která je určena nejširší veřejnosti. Kulturní organizace, financovaná z veřejných zdrojů tedy nemůže deklarativně omezovat své zaměření jenom na určité segmenty, nicméně může stanovit, kdo tvoří primární cílovou skupinu (skupiny). Výběr několika konkrétních segmentů, na něž se marketingová strategie přednostně soustředí neznamená vědomé opomíjení ostatních a rezignaci na službu široké veřejnosti. V případě místních a komunitních muzeí musí výběr logicky zahrnovat i místní obyvatele, u většiny památkových objektů to budou turisté, u specializovaného muzea pak zájemci o dané téma. Tato primární cílová skupina bude na prvním místě mezi segmenty klientů, na které se organizace nejvíce zaměřuje, doplněná o jeden či několik segmentů dalších.

Kritéria pro volbu návštěvnického segmentu mohou být různá. Především je to poznání, že v určitém segmentu se objevuje značný potenciál růstu, stejně tak ale např. skutečnost, že daná skupina je mezi návštěvníky dosud nedostatečně zastoupena a organizace chce tuto situaci napravit.

### ***Případová studie: Modelový příklad výběru segmentu pro Západočeskou galerii***

V rámci marketingové strategie vytvořené pro Západočeskou galerii v Plzni byly definovány tyto klíčové cílové skupiny, a z nich vybrány následující segmenty, na něž se by se Galerie měla především soustředit:

- Domácí – místní (obyvatelé plzeňské aglomerace)
  - stávající návštěvníci; a
  - potenciální návštěvníci – prvnávštěvníci.
- Lidé, kteří v plzeňské aglomeraci pracují, cíleně do ní přijíždějí se specifickým cílem (pracovní povinnosti, návštěva úřadů, lékařská péče, nákupy) či jí projíždějí.
- Turisté projíždějící Plzní či zdržující se na území kraje v rámci domácích a zahraničních víkendových pobytů nebo dovolené.
- Skupina vysoce motivovaných návštěvníků – „milovníků umění,“ z celé ČR.
- Školy ve městě a okolí.
- Místní samospráva a představitelé významných firem v regionu.



### 6.4.3. Komplexní proces rozvoje návštěvnosti a budování publika

Definování a výběr segmentů návštěvníků mají bezprostřední vazbu na cíle, které si organizace stanoví pro zvýšení návštěvnosti. Ty jsou v zásadě dvojího druhu:

- **rozšířit publikum**, tj. přeměnit potenciální návštěvníky v návštěvníky skutečné;
- **udržet si stávající návštěvníky a prohloubit** úroveň jejich využití produktů a zvýšit četnost návštěv.

Management destinace může sledovat buď oba cíle najednou, nebo se rozhodnout v dané etapě koncentrovat energii a zdroje převážně jen na jeden z nich.

Z hlediska budování návštěvnosti jsou nejhůře ovlivnitelnou skupinou lidé, kteří s návštěvou kulturní destinace nespojují žádné přínosy, resp. mají různé negativní stereotypy. Změna tohoto mentálního postoje, resp. překonání negativních stereotypů je extrémně obtížná a reklamní či propagační působení se zpravidla májí účinkem. Na prvním místě je podmínkou úspěchu vůbec proniknout do vědomí této skupiny, aby o návštěvě začali uvažovat jako o reálné alternativě. Znamená to pracovat na proměně vlastní image. Rozšiřování základny publika, z této skupiny nemotivovaných osob, je náročné a nelze s ním spojovat očekávání přínosu v podobě rychlého zvýšení počtu návštěvníků.

Snazší je působení na ty potenciální klienty, kteří nemají vyhraněné postoje a zábrany. V tomto případě je cílem zvýšit jejich povědomí o přínosech, které pro ně návštěva kulturní destinace může přinést, a také odstranění praktických bariér a snížení „nákladů“ spojených s návštěvou. Znamená to identifikovat a přesně poznat a popsat okolnosti, které této skupině lidí brání v tom, aby se staly návštěvníky a následně pracovat na jejich minimalizaci. Zejména je třeba zajistit dostatečnou informovanost o destinaci obecně, ale též o aktuální nabídce výstav a programů – speciálně v těch informačních kanálech, které tato skupina využívá. Nezbytnou součástí této práce je také věnovat pozornost případným problémům spojeným s orientací, dopravou, parkováním, vytvořením zázemí a služeb pro rodiny s malými dětmi apod. Velmi podstatným aspektem je budování partnerství a spolupráci s jinými kulturními organizacemi i s turistickým průmyslem, zejména hotely a touroperátory.

Směrem k stávajícím návštěvníkům má budování publika dva aspekty: zaprvé prohloubit účast kvantitativně. Pokud je to možné (zejména v případě muzeí a galerií) vychovat si opakované, případně pravidelné návštěvníky, tj. stálou klientelu. Zadruhé, prohloubit účast kvalitativně, tj. zvýšit úroveň využití nabídky stávajícími návštěvníky a zlepšit kvalitu jejich prožitku – prodloužit délku návštěvy a způsoby využití – vytvořit zájem o další produkty a celé spektrum nabídky.

Zejména muzea mohou u stávajících návštěvníků podpořit tendenci k jejich spontánním, neplánovaným návštěvám a seznamování se s muzeem „kousek po kousku“, kdykoliv náhlá změna časového plánu nabídne volný čas k takové alternativě. Takové chování lze stimulovat jak drobnými inovacemi v nabídce, tak kupř. rozšířením otevírací doby a promyšlenou cenovou politikou.

Proces budování publika je základní funkcí managementu a součástí strategického plánu organizace, měl by propustovat veškeré její aktivity.

Hlavními fázemi tohoto stále probíhajícího a cyklicky se opakujícího procesu jsou:

- získání co nejpodrobnějších informací o skutečném i potenciálním publiku;
- identifikace segmentů;
- stanovení cílů, na něž se má budování publika zaměřit;
- identifikace a naplánování finančních a jiných zdrojů a kapacit, které tomuto úkolu mohou být v daném období věnovány;
- stanovení zpětné vazby a způsobu hodnocení cílů, tj. kvantitativních i kvalitativních indikátorů toho, jak se daří stanovených cílů dosáhnout;
- rozpracování úkolů a opatření ve všech oblastech: tj. od přípravy a tvorby produktu (výstavy, expozice, odborné programy), edukace, komunikace a propagace, po cenovou politiku.

Podobně jako ve sféře komerčních produktů si výrobce prostřednictvím soustavné kvality produktu buduje loajalitu ke své značce a vychovává stálého zákazníka, stejně tak i kulturní destinace by měla v první řadě usilovat o to, aby se z co největšího množství jejích klientů stali opakovaní návštěvníci či uživatelé. Jednou z forem může být členství v různých spolcích či klubech přátel muzea. Zejména v případě muzeí a destinací, které pravidelně inovují svoji nabídku, je třeba kontakt se zákazníkem pojímat jako kontinuální aktivitu. Úspěšné kulturní destinace usilují o vybudování dlouhodobých vztahů se svým publikem, jejich cílem je návštěvník, který se do destinace vrací.

## 6.5. Teorie a možnosti komodifikace (zpoplatnění)

U každého nového produktu KCR, pro který je již definovaný nejvhodnější segment návštěvníků – potenciálních zákazníků, je třeba najít způsob, jak jim ho nabídnout ke spotřebě. Tento proces se nazývá zpoplatnění neboli komodifikace.

**Komodifikace** (zpoplatňování) znamená transformaci vztahů komercí normálně nespojovaných (nevyužívaných) do komerčních vztahů – prodej a nákup.

Zpoplatňování cestovního ruchu je založeno na ohodnocení práce, kapitálu a přírodních zdrojů využívaných při výrobě produktů KCR. Mnozí odborníci na teorii cestovního ruchu kritizují, že se turistické zboží (od „sakraálních“ objektů až po zážitky) z fetišizovalo.

### 6.5.1. Možnosti zpoplatnění

I „zpoplatňování“ má své limity. Občas je složité uplatnit poplatek za autorská práva na turistické zážitky. Navíc některé služby CR jsou zajišťovány mimo tržní vztahy, nejčastěji se jedná o ubytování, stravování, průvodcovské služby provozované hostiteli při návštěvě rodiny či přátel.

Proto je třeba rozlišovat 4 možnosti zpoplatnění:

- **přímé zpoplatnění** např. přístupu do tematického parku či na pláž;
- **nepřímé zpoplatnění** pohostinnosti nebo doplňkových služeb u atrakтивit, které umožňují turistické zážitky;
- **částečné zpoplatnění**, kdy tržní vztahy jsou provázány s netržními (samostravování, kdy si přípravu jídla zajišťují samotní turisté, provozovatel pouze zpoplatňuje používání kuchyňky s plným vybavením a použití energií);
- **nezpoplatnění** např. vycházky do hor (i když doprava a zapůjčení výbavy na túru či odborný doprovod mohou být zpoplatněny).

V konkrétní destinaci se bude pravděpodobně využívat kombinace všech čtyř typů, a to s ohledem na místní zvyky, ekonomické podmínky, úroveň turistické kulturní památky a typ zákazníka.

Zpoplatnění nezahrnuje jen období dovolené, ale též „předturistické a poturistické“ zážitky. Průvodcovské knihy a výbava (od lyží až po motorové čluny) se nakupují před dovolenou a po dovolené jsou využívány služby fotoshopů.

Sada služeb a zážitků v cestovním ruchu, které jsou očividně nezpoplatňovány, jako je posezení s přáteli a příbuznými či procházka po horách, obsahují náklady na dopravu (bez ohledu na to, zda autem či na kole) a občerstvení (Williams, 2004: 61–64).

Všechny památky užívané návštěvníky a turisty by se daly zařadit do určité škály, a to podle úrovně konzervace a ochrany na straně jedné a mírou zpoplatňování na straně druhé.

**Obrázek 36:** Škála využívání a ochrany památky (McKercher a du Cros, 2002: 80).

Památka, která vyžaduje z důvodu své ochrany zásadní pozornost směrem k omezení návštěvnosti, se zařadí blíže k levé straně škály. Naopak památky s vysokým turistickým potenciálem, které dokážou vstřebat vysokou návštěvnost, se umístí na opačném konci škály. Památka, kde management uplatňuje oba přístupy se bude nacházet někde uprostřed škály (McKercher a du Cros, 2002: 80).

### 6.5.2. Poplatky za používání

Nejrozšířenějším a nejtradičnějším způsobem přímého zpoplatnění jsou poplatky, nejčastěji poplatky za vstup a vstupenky.

Náklady za pronájem mohou být též považovány za poplatky, kdy si návštěvník kupuje právo využít exponát či nějakou část historického objektu/oblasti. Poskytnutí pokojů na svatební hostinu nebo slavnostních prostor na pracovní schůzky a rodinná setkání jsou obecné příklady tohoto typu aktivit.

Některé památky nabízejí členské příspěvky, na které je možné hledět jako na sponzoring. I když vhodněji bychom to formulovali jako poplatek za používání, neboť jedinci (či rodiny, které jsou členy) pak mají neomezený přístup do sponzorované atraktivity. Zpoplatněné parkování, účastnické poplatky na speciální události a další aktivity jsou také zdrojem příjmů, tentokrát založeným na formě poplatku za vstup.

V méně rozvinutých státech chtějí zajistit, aby i méně zámožní místní obyvatelé měli možnost navštěvovat památky. Jednou z možností, jak toho dosáhnout je zavést dvojitou cenu, kdy místní lidé platí významně nižší cenu než zahraniční turisté.

Zpoplatnění vstupu má spoustu variant. Jedním z témat je, **kde zpoplatňovat?** Při vstupu, výstupu či na parkovišti? Je zpoplatnění dostatečně vysoké, když obsahuje interpretaci média, průvodce apod., anebo by se měl každý atribut zpoplatňovat zvlášť? **Kdy zpoplatňovat?** Požadovat plné vstupné i mimo sezónu, nebo má být nabízena sleva či čestná vstupenka? Mají platit vstupné i děti, anebo by měly být zahrnuty do speciálního rodinného vstupného, či by se měli podporovat studenti přes slevové karty? Toto jsou velmi důležité otázky cenové politiky, které by si měl každý zodpovědět ještě před uvedením produktu KCR na trh.

## ■ Má veřejnost platit?

V současné době probíhá ve světě diskuse, zda má veřejnost za své zážitky z návštěvy kulturního a historického dědictví platit. Stoupenci placení tvrdí, že když je tak složité získat na ochranu, studium a na interpretaci dědictví peníze, tak se hodí každý příjem. Odpůrci placení oponují, že ochrana a studium památek je zde pro blaho lidí a pokud jsou památky jejich, neměli by za ně platit (Timothy a Boyd, 2003: 150).

### 6.6. Cenová politika

Mnohdy je vhodné požadovat za služby poskytované kulturně-historickými památkami určitou cenu, která má nejen znamenat příjem pro tuto památku, ale má i psychologický vliv na návštěvníky, kteří si dané expozice více považují, či díky níž může docházet i k žádoucí regulaci počtu návštěvníků. Při poskytování služeb za úplatu je nutné zvážit vyšší ceny, a to ještě před počátkem poskytování těchto služeb.

#### 6.6.1. Vlivy působící na ceny služeb

V souvislosti s určením výše ceny je nutné si též uvědomit, že mimo cenu placenou za poskytnutí služby mohou návštěvníkovi vzniknout ještě jiné náklady. Jedná se především o různé náklady spojené:

##### ■ s časem:

pro návštěvníka jsou to alternativní náklady, neboť by čas strávený vyhledáváním služby nebo čekáním na poskytnutí služby mohl využít jinak – jde tedy o velice významnou cenu času ve službách (proto se snaží mnohé organizace o včasnost či promptnost poskytnutí služby nebo regulaci front a rezervaci účasti).

##### ■ s fyzickým úsilím:

kteří vyžaduje poskytování některých služeb, zejména těch, které jsou poskytovány na samoobslužné bázi. Dále je nutné zvážit přístupnost služby pro pohybově či jinak handicapované návštěvníky.

##### ■ s psychickým úsilím:

jedná se o některé typy služeb zaměřených především na člověka. Vyžaduje se od něj pochopení nějaké informační služby (např. u interaktivních tabulí a kiosků pochopit

způsob vyhledávání informací a fungování vnitřního menu), překonání psychologických a sociálních zábran (některé typy návštěvníků se neradi účastní společné akce spolu s neznámými lidmi a je nutné použít delší přesvědčování a zvýšit intenzitu motivace).

Nabídka služeb se samozřejmě poněkud liší od nabídky zboží, a proto jsou odlišné též některé koncepty stanovení ceny za služby.

Některé vlastnosti služeb mají přímý vliv na stanovení cen služeb, a to kladný i záporný (Janečková a Vašítková, 2001).

### **6.6.2. Základy cenové strategie**

Při stanovení cenové strategie je nejprve nutno znát její cíle. Tyto cíle by měly být v souladu s celkovou strategií organizace, často se s ní shodují. Pokud chceme stanovit cenovou strategii, bereme v úvahu převážně následující faktory:

- náklady;
- konkurence;
- hodnota služeb pro návštěvníka/poptávku.

Náklady představují základ ceny, kterým lze ocenit určitou službu, zatímco hodnota, kterou služba představuje pro návštěvníka, je stropem, kterou je návštěvník ochoten zaplatit. Ceny stejných nebo podobných konkurenčních služeb mohou určovat místo, jaké cena služby zaujme na cenové škále vytvořené mezi cenovým základem a cenovým stropem (hovoříme pochopitelně o čistě tržních službách).

Nelze zapomínat, že především u zbytných a luxusnějších druhů služeb může být cena pro spotřebitele indikátorem kvality poptávané služby. Je to proto, že spotřebitel nemá jiné hmatatelné důkazy kvality v důsledku nehmotnosti služeb. Jedinečnost a vysoká cena je proto pro návštěvníka pochopitelná u takových památek jako je např. návštěva kaple Sv. Kříže na Karlštejně.

#### **■ Náklady**

Vyčíslení všech nákladů, které je nutné promítnout do ceny, je mnohdy velmi obtížné. V oblasti služeb můžeme pozorovat tři typy nákladů – fixní, semivariabilní a variabilní.

**Fixní náklady** jsou náklady, které budou organizaci nabíhat i v případě, že nebude poskytovat žádné služby. Jedná se především o správní režie. Patří k nim například:

- nájemné,
- odpisy,
- pojištění,
- vodné,
- stočné,
- energie,
- mzdy,
- cestovné,
- doprava,
- úroky z úvěrů,
- údržba a opravy.

**Semivariabilní náklady** souvisejí s počtem obsluhovaných zákazníků a objemem služeb, které organizace realizuje. Patří k nim provozní náklady jako:

- náklady na dodatečné komunální služby;
- úklid prostor;
- mzdy a platy vyplácené za přesčasy nebo za dodatečnou pracovní sílu.

Tyto náklady závisejí na typu poskytovaných služeb, počtu osob zaměstnaných poskytováním služby a rozsahem požadovaného dodatečného vybavení. Tyto náklady mohou být zakalkulovány do vstupného při pořádání mimořádných akcí typu nočních prohlídek, individuálních či cizojazyčných průvodcovských služeb apod.

**Variabilní náklady** jsou spojeny s přírůstkem prodeje. Jedná se např. o prodej další vstupenky. V mnoha organizacích jsou tyto náklady velmi nízké, blíží se nule. Naopak, dodatečné náklady na prodej dalšího jídla v hradní restauraci mohou dosáhnout značného podílu na ceně.

## ■ Konkurence

Vzhledem k tomu, že návštěvník má v rámci své dovolené na výběr z mnoha druhů trávení volného času tj. z konkurenčních nabídek, musí organizace pečlivě sledovat též ceny služeb konkurence. Zároveň by měla znát i kvalitu konkurenčních produktů a porovnávat míru změn kvality a ceny.

## ■ Hodnota služby pro zákazníka

Hodnota představuje pro návštěvníka užitek, který pro něj služba představuje. Rozdíl mezi cenou, kterou návštěvník ve skutečnosti zaplatí, a hodnotou, kterou je ochoten zaplatit za získání hledaného užítku, se nazývá spotřebitelský přebytek.

Jestliže zákazník dospěje k názoru, že jeho náklady spojené se získáním služby byly neúměrné získanému užítku, obdržel negativní čistou hodnotu. Takovou negativní čistou hodnotu získá návštěvník bezpochyby, když na prohlídkové trase, která má být provázena průvodcem, obdrží pouze tištěné informace o expozicích.

Čistou hodnotu služby (nebo též spotřebitelský přebytek) může organizace poskytnout služby zvýšit buď přidáním užítku, nebo snížením nákladů zákazníka, nejlépe pak kombinací obou přístupů. Souvisí to především se zdokonalením procesu poskytování služeb. K nejznámějším příkladům patří např. automatizace některých služeb, které šetří čas zákazníků – prodej vstupenek. Přitom dochází rovněž ke snižování vlastních nákladů provozovatele služby zvýšením produktivity jejich poskytování. Zákazník zpravidla nehodnotí službu samu o sobě, ale srovnává ji s konkurenčními službami.

### 6.6.3. Metody stanovení cen služeb

#### ■ Objektivně stanovené ceny

Objektivně stanovené ceny umožňují stanovit fixní poplatek za určitou službu nebo hodinovou sazbu a násobit tento poplatek počtem spotřebovaných služeb (např. jednorázové vstupné) nebo počtem odpracovaných hodin (např. strávených konzultacemi, přednášením při výuce paličkování apod.).

Výhoda objektivně stanovených cen spočívá v tom, že jsou snadné k pochopení a jednotné. Nevýhodou je skutečnost, že nebere v úvahu, jak zákazník vnímá hodnotu služby. Fixní poplatek není nutno projednávat se zákazníkem. V důsledku toho však mohou být ceny v porovnání s konkurencí příliš vysoké nebo velmi nízké.

#### ■ Subjektivně stanovené ceny

Subjektivní stanovení cen znamená, že objektivně stanovené ceny je nutno upravit na základě vnímání hodnoty zákazníkem tak, aby byly pro něj přijatelné. Pokud nejsou k dispozici údaje o službách poskytovaných v minulosti, jsou skutečné ceny přesto stanoveny pouze odhadem. Jedná se o ceny individuální prohlídky, zpřístupnění depozitáře, pronájem galerie pro soukromé akce apod.



K subjektivním prvkům ceny patří:

- odhad efektivnosti poskytované služby;
- porovnání schopností a zkušeností poskytovatele služeb;
- typ a obtížnost práce;
- návštěvníkovo pohodlí;
- specifické nebo nepřesné formulování požadavků návštěvníkem;
- přesčasy (pokud jsou nutné);
- hodnota služby a přijatelnost ceny pro návštěvníka.

Mnohé služby jsou poskytovány opakovaně a systematicky – v takovém případě je vhodné objektivní stanovení ceny. Produkce mnoha dalších služeb se často podobá umění a v takovém případě reálněji vyjadřuje hodnotu služby subjektivní ocenění.

Stížnosti na vysoké ceny služeb (bez ohledu na způsob stanovení ceny) jsou způsobené:

- nezkušeností poskytovatele služeb;
- nedostatečnou kontrolou práce;
- neefektivním využitím kvalifikace zaměstnanců.

## ■ Kalkulace

Jako pomůcka pro stanovení ceny poskytované služby, ať už v základní nabídce, speciální, jakož i pro kontrolu plnění plánu, slouží kalkulační. Existuje mnoho různých druhů možností kalkulační.

Prvním kritériem, podle kterého lze druhy kalkulační rozlišovat je **čas**, kdy se kalkulační sestavuje.

**Předběžnou kalkulační** sestavujeme ještě před akcí (před zavedením nové služby či akce do nabídky) – je součástí plánování.

Díky **průběžné kalkulační** lze během vlastních přípravných prací získat přehled o tom, kolik peněz již bylo investováno a kolik nám zbývá k dispozici – zda se akce nekontrolovatelně neprodražuje.

Po ukončení akce se sestavuje **konečná kalkulační**, která má sloužit ke kontrole celkových nákladů. Na základě této kalkulační můžeme vypočítat různé ukazatele – především dosažený zisk z akce.

Při plánování slouží kalkulace především k tomu, abychom zjistili odpovídající ceny za služby. Ceny lze z hlediska kalkulace stanovit podle tří faktorů:

- Při stanovení ceny se vychází ze vzniklých nákladů– **nákladová kalkulace**.
- Ceny se řídí podle cenové hladiny konkurence– **kalkulace podle konkurence**.
- Nejdříve je zjišťována nabídka a poptávka a ceny se řídí podle toho, kolik peněz jsou návštěvníci ochotni za takovou akci vydat – **poptávková kalkulace**.

V praxi se používá hlavně nákladová kalkulace a takto stanovené ceny jsou korigovány podle momentálních podmínek konkurence a poptávky (Parmová a Parmová, 2003: 63–68).

#### 6.6.4. Taktika tvorby cen

■ **Zvolení příslušné taktiky pro tvorbu cen služeb souvisí s následujícími otázkami:**

■ **Jaká má být výše ceny** za určitou službu?

Uvažujeme o výši nákladů, elasticitě poptávky, cenách konkurence, nabídce slev a důvodech k jejich poskytnutí, psychologických aspektech cenové tvorby (zao-krouhlení ceny či tzv. baťovská cena).

■ **Jaká je zvolená základna cenové tvorby?**

Jako základ cenové tvorby můžeme zvolit platbu za určitý úkon – průvodcovské služby, platbu za přístup do určitého zařízení nebo možnost jeho užití – jednorázové vstupné, platbu za jednotku času – maximální délka využití dalekohledu umístěného na hradní vyhlídce aj. Cena může být stanovena zvlášť za každý prvek služby (vstupné na osobu na 1 prohlídkovou trasu) nebo za soubor prvků celkové nabídky (rodinný balíček vstupné na všechny prohlídkové trasy).

■ **Kdo bude provádět fakturaci?**

Může to být organizace poskytující služby, specializovaný zprostředkovatel (cestovní kancelář či agentura apod.). V takovém případě je třeba určit formu odměny zprostředkovatele, zpravidla fixní provize nebo provize ve formě dohodnutého procenta z realizovaného objemu tržeb.

### ■ Kde dojde k uskutečnění **platby** za poskytnutou službu (služby)?

Platba se zpravidla uskutečňuje v místě poskytnutí služby v hotovosti nebo kreditní kartou. S problematikou uskutečnění platby je spojena též včasnost platby, resp. poskytnutí obchodního úvěru u předem objednaných skupin. Prodej na splátky se zpravidla poskytuje stálým zákazníkům nebo při odběru většího komplexu služeb. Naopak jiné formy služeb jsou spojovány s platbami záloh či platbami předem. Toto se uplatňuje zejména u dlouhodobé spolupráce s cestovními kancelářemi a agenturami. U služeb poskytovaných koncovému zákazníkovi závisí způsob platby na druhu poskytované služby a na kontaktu poskytovatele služeb se zákazníkem v průběhu poskytování služby. (Nelze si představit, že by cestující zaplatil za jízdenku až po příjezdu na místo – ačkoliv vstup na Černou věž v Českých Budějovicích se platí až po zdolání všech schodů nahore u ochozu – kdo nedojde na vrchol, nemusí platit, ale také se nepokochá pohledem na město z ptačí perspektivy.)

### ■ Jakým způsobem je cena **sdělována** zákazníkovi?

Cenu lze sdělit osobně, zpravidla před poskytnutím služby. Poskytovatelé některých služeb (zejména zakázkových prací) upozorňují v souladu s obchodním zákoníkem na možnost zvýšení předpokládané ceny o určité procento bez předchozího souhlasu zákazníka. (Ze zákona jde o zvýšení o 10%.) Cenu je možno sdělit v průběhu reklamní kampaně obvykle prostřednictvím tištěných médií (katalogů). V nabídce produktů a služeb na internetu se většinou též sdělují ceny.

### ■ Výběr vhodné taktiky

Volba vhodné taktiky, a s ní související typ ceny, se odvíjí od změn vnějšího i vnitřního ekonomického prostředí, předpokládaných reakcí návštěvníků i konkurence. V neposlední řadě ji ovlivňuje typ služby a doba, po jakou je již nabízena.

### ■ Cena slízané smetany

Označuje se tak ocenění služby vysokou cenou, která zaručuje „slízání smetany“ na trhu v podobě vysoké míry zisku. Tuto strategii lze použít v následujících případech:

- v krátkém období nehrozí nebezpečí vstupu konkurence, služba je natolik unikátní;
- organizace má k dispozici jedinečný produkt, služba nebo poskytovatel má vynikající image. Cena nabývá podoby tzv. PRESTÍŽNÍ CENY, kdy dokonce při jejím snížení může dojít k poklesu poptávky;

- existuje pouze omezená poptávka tzv. inovátorů, kteří chtějí vyzkoušet nově nabízenou službu nebo je služba nabízená pouze vybranému segmentu zákazníků;
- je nutné dosáhnout bodu zvratu, tj. pokrýt náklady na zavádění produktu či služby a zajistit rychlou návratnost vložené investice.

### ■ Postupné snižování ceny

Modifikace slízané smetany je strategie postupného ukrajování ceny, tj. pohyb cen dolů vždy po uplynutí určitého časového období. Používáme ji po nasazení ceny slízané smetany s tím, jak produkt oslovuje větší skupiny potenciálních návštěvníků. Cena je periodicky snižována s cílem proniknout hlouběji na trh. Tím dochází rovněž ke snižování míry zisku a někdy i k odrazení vstupu konkurence na trh.

### ■ Cena za účelem proniknutí na trh

Tato strategie spočívá v nasazení nízké ceny produktu, a tím nalákání velkého počtu návštěvníků ihned zpočátku zavedení služby.

Této taktiky využívají organizace schopné dosáhnout nízkých nákladů a úspor z investic (masový prodej standardizovaných služeb). Poměrně často vede tato taktika ke globalizaci trhů. Pro kulturně-historické památky je tato taktika velmi neobvyklá a uvádíme ji zde pouze pro úplnost.

### ■ Elastická nebo flexibilní cena

Organizace citlivě reaguje na změny podmínek na trhu. Uplatňuje se zejména tam, kde existuje vysoká cenová elasticita poptávky a existuje vysoká pravděpodobnost reakce zákazníků na nižší cenu zvýšeným objemem nákupů. Jedná se o taktiku pro služby, kde existuje značná nevyváženost poptávky, zejména v čase – nabývá podoby sezónních či časových cen (právě v oblasti cestovního ruchu je tento způsob často oceňován, využíván). Mimosezónní ceny mají svou atraktivitou přitáhnout více návštěvníků.

### ■ Přijímaná cena

Organizace uplatňuje tuto taktiku v případech, kdy oceňuje své služby cenou, kterou stanoví cenový vůdce v odvětví – přední galerie, muzeum či hrad. Ostatní se přizpůsobí cenou na podobné či nižší úrovni.

## ■ Segmentovaná cena

O segmentované ceně se hovoří v tom případě, že organizace oceňuje stejnou službu na různých trzích různými cenami, přičemž může použít různých strategií produktu. Tato taktika je vhodná tehdy, liší-li se kupující od sebe natolik, že jsou ochotni nakupovat pouze mírně se lišící produkty za různé ceny. Za předpokladu, že je tento postup legální (tj. nelze jej považovat za cenovou diskriminaci), umožňuje segmentovaná cena ovládnutí širšího rozsahu trhu a využití tržních skulin. Příkladem mohou být různé druhy vstupenek pro studenty či důchodce, levnější vstupenky mimo hlavní sezónu apod.

## ■ Nákladová cena

Cena se vypočítává připočtením určitého ziskového rozpětí k celkovým nákladům. Používá se převážně u zakázkových služeb, kde nelze stanovit cenu na základě tržních principů a kde nezapočítáváme ziskovou marži.

## ■ Cenový vůdce

Organizace ocení určitý produkt (např. prohlídka základní trasy) nízkou cenou ve snaze přilákat zákazníky, kteří kromě produktu zakoupí i jiné služby (doplňkové atrakce, nákup upomínkových předmětů) s běžnou nebo i vyšší mírou zisku. Používá se zejména u těch služeb, kde je možno spolu se základním produktem nabídnout i komplementární (doplňkové) služby.

## ■ Taktika postupného přiřazení

V případě expozic s interaktivními prvky, kdy se při provozu spotřebovává nějaký materiál (návštěvník pokreslí papír, použije tužku, rozbije na testovacím zařízení zkušební vzorek) je nezbytné, aby vstupné pokrývalo aspoň náklady na doplňování tohoto spotřebního materiálu. Pokud cena tyto náklady nepokrývá a provozovatel vykazuje ztráty, logicky nejprve odstraňuje tyto exponáty, které jsou pro turisty mnohdy bohužel nejzajímavější. Expozice tím postupně zastarává a ztrácí na atraktivitě. Toto lze řešit správnou cenovou politikou či zavedením **postupného přiřazení** (dodatečné poplatky). Turista sám rozhodne, zda ho základní prohlídka expozice uspokojila či ho naopak motivovala k dodatečnému nákupu možnosti vyzkoušet si interaktivní prvky.

Aby se návštěvník nemusel neustále vracet do pokladny kvůli přiřazení za bonusové služby, což by bylo logisticky nezvládnutelné, lze využít technického zaří-

zení, kdy se vhozením mince do mincovníku skříňka otevře a návštěvník si může interaktivní didaktickou pomůcku sám vyzkoušet.

Tento způsob volí někteří provozovatelé rozhleden, kdy se turisté mohou v ceně základního vstupného dívat do krajiny tzv. vlastníma očima, nebo vhodí minci do zařízení a mohou použít připravené dalekohledy. Turista musí být samozřejmě dopředu informován o tom, co je a není v ceně základní vstupenky zahrnuto.

Některé památky volí nabídku různých prohlídkových tras (delší či tematicky zaměřená trasa, návštěva jinak nepřístupných místností apod.), kdy prohlídkové bonusy jsou cenově odlišené. Při tomto způsobu však jde do jisté míry o „kupování zajíce v pytli“, kdy rozhodování jsou závislá na počátečním očekávání a typu turisty.

Stanovení ceny je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí a je výsledkem celkové marketingové strategie. Z pohledu úspěšnosti a dlouhodobosti poskytování služeb na komerční bázi je cena nejpružnější proměnnou ze všech čtyř částí marketingového mixu. Cenu je možné měnit na rozdíl od nabídky služeb, prostorové distribuce či stimulace odbytu v krátkém časovém období, k čemuž také v praxi velmi často dochází. Cena určuje, co pořadatel ze své činnosti na trhu získá. Jedná se totiž o jedinou část marketingového mixu, která přináší tržby z prodeje. Závěrem nutno znovu zdůraznit, že u nás se v praxi obvykle vychází z nákladového typu ceny, který se pak upravuje podle cenové hladiny konkurence.

## 6.7. Komunikace a propagace

Komunikace je jednou z klíčových funkcí kulturní destinace. Samotný proces marketingu je založen na soustavné a komplexní komunikaci s veřejností, v podobě skutečných i potenciálních návštěvníků a uživatelů i s dalšími cílovými skupinami.

### 6.7.1. Budování image a značky

Jak bylo výše uvedeno, „image“, muzea či jiné kulturní destinace, tj. souhrn obrazů a asociací ve vědomí publika je jedním z důležitých faktorů ovlivňujících návštěvnost. Na rozhodování potenciálního návštěvníka nepůsobí jen obecný obraz muzea nebo kulturního dědictví (jako obecných možností trávení volného času a uspokojování potřeb), ale rovněž vnímání konkrétní destinace. Spotřebitelé se dnes stále více orientují na konzumaci značkových výrobků a služeb, jejichž prostřednictvím nezřídka budují a na odiv vystavují svoji identitu a společenský status a vzorce tohoto jednání se přenášejí i do prostředí cestovního ruchu. Tak kupř. autoři *Museum Strategy and Marketing* uvádějí:

„Dříve než muzeum nebo jiná organizace rozhodne jaké komunikační a propagační kanály použije, musí mít image nebo poselství svého produktu, služeb, prožitku, které bude propagovat. Image musí být něčím na co budou zákazníci reagovat, co je bude přitahovat, nebo co budou chtít koupit nebo se toho účastnit. Image produktu, služby nebo organizace (tj. image značky) funguje jako zkratka k přilákání pozornosti a vybudování známosti a důvěry“ (Kotler a Kotler, 1998: 219). Právě proto, že služby a nabídky kulturních organizací jsou nehmotné, značka efektivně ztělesňuje danou destinaci ve spektru široké nabídky volnočasových aktivit. Ideálem je situace, kdy značka – ať již v podobě jména nebo nějakého symbolu – vytane na mysli potenciálního návštěvníka, kdykoliv je konfrontován s repertoárem možností trávení volného času.

### 6.7.2. Komunikační mix

Každý poskytovatel služby ví, že nejlepší reklamu mu dělají sami spokojení zákazníci, neboť předávají své dobré zkušenosti svým známým a doporučují tu či onu službu resp. jejich poskytovatele. Pochvala či doporučení služeb v kruhu přátel (**verbální reklama**) může zlepšit dobré jméno atraktivity (navštívené památky, dojem z expozice vystavovatele apod.), avšak v případě negativní zkušenosti působí úplně opačně a v očích zákazníků či potenciálních návštěvníků ztrácí památka na atraktivitu. Podle průzkumů sdělí spokojený návštěvník pozitivní zkušenost přibližně 4 až 5 svým známým, naopak s negativní zkušeností se „pochlubí“ dokonce 10 až 11 lidem. Proto pozor na výhody a nevýhody verbální reklamy. U služeb cestovního ruchu podporuje dosah verbální reklamy i fakt, že si turisté přinášejí ze svých cest kolekce fotografií či nahrávky na videokameru, s čímž se svým známým rádi pochlubí. U KCR pozitivně též působí zasílání pohlednic, dnes i elektronických (např. MMS – *Multimedia Messaging Service*).

Pro moderní poskytovatele služeb však samotná verbální reklama nemůže stačit. Proto sahají stejně jako producenti výrobků ke standardnímu marketingovému komunikačnímu mixu, kterým oslovují nejen své stávající a potenciální zákazníky, ale i širokou veřejnost a další trhy (dodavatelé, poskytovatelé jiných volnočasových služeb či vlastní zaměstnanci – tj. sekundární trhy).

**Standardní komunikační mix** se skládá z komunikace a působení na zákazníka čtyřmi nástroji:

- reklamou,
- podporou prodeje,

- osobním přístupem všech pracovníků správy památky ve styku s návštěvníky, např. ochotné a vřelé podávání informací, ohleduplná práce při organizaci prohlídek apod.,
- vztahy s mediální a další širší veřejností, tzv. public relations.

Jiným způsobem rozlišení **komunikačních kanálů** typické kulturní destinace je jejich rozdělení na produktové a propagační:

#### **Produktové:**

- Expozice, výstavy, programy,
- Publikace,
- Budova a exteriéry,
- Personál.

#### **Propagační:**

- Vizuální styl,
- Marketingové tiskoviny,
- Publicita a public relations,
- Reklama,
- Internet,
- Přímý marketing,
- Podpora prodeje.

### **6.7.3 Komunikační strategie**

Ze sociodemografického vývoje současné společnosti, která se stává stále integrovanější a globálnější, vyplývá, že použití standardních nástrojů nestačí. Další povinností producentů služeb v oblasti komunikace je přizpůsobovat komunikační mix novým trendům ve vědeckotechnickém vývoji. Informační exploze pomocí médií a počítačových sítí zvyšuje přehlednost nabídky a následně i nároky návštěvníků na kvalitu provedené služby. Trend sociodemografického vývoje směrem k informační společnosti zasahuje do veřejného života již natolik, že si již život bez internetu, mobilních telefonů a dalších informačních technologií ani neumíme představit, a tak otevírá producentům služeb **nové možnosti** právě na poli komunikace.

Sem patří například:

- přímý marketing (direct marketing),
- internetová multifunkční komunikace.



Aby se producent služby mohl správně rozhodnout pro ten či onen způsob komunikace, kterým bude nejlépe komunikovat s cílovou skupinou svých návštěvníků či s cestovními kanceláři nebo informačními centry, jež budou jeho nabídku distribuovat, komunikovat a propagovat, je nutné, aby zpracoval tzv. **komunikační strategii**. Tato komunikační strategie je složena z následujících kroků:

- identifikování cílových skupin (viz 6.4.2. segmentace);
- situační analýzy;
- stanovení cílů komunikace, stanovení poselství pro specifické cílové skupiny;
- rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu ve vazbě na dostupné prostředky, tj. zvolení propagačních kanálů a médií;
- tvorby rozpočtu;
- vlastní realizace;
- vyhodnocení a zpětné vazby.

### ■ Situační analýza

Dříve než se management kulturní destinace pustí do zpracovávání plánů v rámci tvorby komunikační strategie, je nutné, aby si zhodnotil současnou situaci v destinaci a **schopnosti poskytnout služby své památky k obohacení nabídky místních volnočasových aktivit a služeb**. Této analýze se říká situační. V rámci situační analýzy se sledují následující oblasti:

- **charakteristika vlastní památky** či muzea (typ, významnost, unikátnost, způsoby zpřístupnění, struktura zaměstnanců, jejich činnost, služby, které poskytují atd.);
- **vyhodnocení služeb** (ve vztahu k nabídce ostatních památek v lokalitě, ve vztahu k hodnotě a užítku pro návštěvníka aj.);
- **hodnocení návštěvníka** (kdo je cílovou skupinou, jaké jsou její znaky a charakteristické chování, jak lze tuto skupinu nejlépe oslovit, jaký používá slovník atd.);
- **eventuální hodnocení ostatních poskytovatelů služeb v cestovním ruchu** (jak komunikují s návštěvníky, kolik vynakládají na komunikaci, jak úspěšnou měli např. svou poslední reklamní kampaň, abychom se mohli inspirovat).

## ■ Stanovení cílů strategie

Klíčové rozhodnutí uskutečnění management volbou svého cíle v rámci komunikační strategie. Cíle vycházejí z podstaty produktu a specifických záměrů, kterých míní v rámci svého marketingového působení dosáhnout (informace o nově zavedených službách, trasách, vernisážích; rozšíření nabídky pro specifické skupiny např. handicapovaných, upamatování se v očích potenciálních návštěvníků atd.)

Každý cíl je nutné založit na podrobné znalosti nabídky (produktů), svých možnostech a na chování resp. motivaci k návštěvě u turistů či na šanci na zařazení produktu do programu u zájezdů cestovních kanceláří. Takto podložené cíle vyjadřují realistické očekávání v rámci pečlivě vyhodnocených příležitostí. Na základě zvoleného cíle a jeho konkrétních parametrů lze též po skončení např. reklamní akce hodnotit a kontrolovat výsledek s plánovanými cílovými hodnotami a určit, zda byla akce úspěšná či nikoliv. (Poznámka: Hodnocení vlivu je však poněkud složitější, neboť reklamní akce působí jednak po delší dobu – nelze tedy zaznamenat změnu ihned po proběhnutí akce, jednak s určitým zpožděním, proto se hodnocení přenechává odborníkům z reklamních oddělení či agentur, kteří mají s hodnocením více zkušeností.)

**Hlavní cíle** v rámci komunikačního mixu mohou být některé (nebo všechny) z následujících:

- Informovat potenciální uživatele o existenci destinace a její stálé nabídce, tj. vyvolat pozornost veřejnosti.
- Informovat o aktuální nabídce – např. nová expozice či výstava, aktuální představení (Co je možné vidět?).
- Vybudovat preferenci památky či služby u zákazníků (návštěvníků i cestovních kanceláří – Proč je vhodné se sem vracet? Proč zahrnout památku do standardních zájezdů?).
- Přesvědčit potenciálního návštěvníka, aby si koupil vstupenku či využil dalších služeb (Proč navštívit tuto památku a nejt jinam?).
- Připomínat se průběžně zákazníkům, udržovat trvalou povědomost o destinaci, posilovat její image.
- Rozlišit nabídku služeb od jiných (V čem jsme unikátní?).
- Tlumočit okruhu cílových návštěvníků filozofii, poslání a hodnoty organizace (Co chráníme? O co se snažíme? Proč to všechno děláme?).

## ■ Rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu a realizaci

Propagace služeb cestovního ruchu má určitá specifika, kterých si musí být poskytovatel služeb vědom, aby nenarazil na etická či dokonce zákonná omezení v tomto oboru. Rozdíly vyplývají z vlastností služeb – hlavně z jejich vysoké míry nehmotnosti a z široké škály nabídky, která od sebe odlišuje jednotlivé atraktivitu. Specifika komunikace ve službách se tedy týkají:

- profesních, etických a regulačních omezení;
- omezení znalostí a finančních možností manažerů;
- podmínky trhu (Jedinečnost památky, její všeobecný věhlas vede často management k domněnì, že se nemusí snažit a udržovat svou organizaci a své služby v povědomí potenciálních návštěvníků).

Každý z nástrojů komunikačního mixu má specifické vlastnosti, které ho předurčují ke komunikaci určitého druhu sdělení vybranému okruhu zákazníků (Janečková – Vašítková, 2001: 89–105).

Volba konkrétního poselství (co se týče obsahu, struktury i stylu), přizpůsobená konkrétnímu propagačnímu médiu předurčuje, zda větší důraz bude kladen spíše na poskytování informací, udržování povědomí, budování image, nebo přímé přesvědčování potenciálního návštěvníka.

Na základě předchozích poznatků a rozhodnutí se organizace zaměří svým sdělením na zvolené cílové příjemce, což mohou být jak jednotlivci (turisté, návštěvníci), tak skupiny (cestovní kanceláře, informační centra) či celá veřejnost. Dále je nutné odhadnout, kdy je nejlépe takové sdělení odstartovat – závisí to na frekvenci návštěv, míře zapominání, zvykovém chování návštěvníků. Při komunikaci s cestovními kancelářemi je třeba respektovat termíny pro tvorbu katalogů na sezónu a úroveň koncentrace propagačních podnětů v čase.

### 6.7.4. Reklama

Jako neosobní, masová komunikace je reklama uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, internetu, reklamních tabulí, plakátů, výloh, vývěsních štítů apod. Jejím cílem je informování širokého okruhu potenciálních návštěvníků se záměrem ovlivnit jejich chování. Ve službách cestovního ruchu je využívána reklama ke zviditelnění a ke „zhmotnění“ poskytovaných služeb. Podobně jako v jiných

oblastech služeb je i v případě kulturních destinací reklama jako specifický marketingový kanál vhodná především pro komunikování omezeného množství informací velkému počtu osob, má tedy sloužit především k:

- zviditelnění organizace;
- zviditelnění specifických produktů – expozice, výstava, představení.

Volbou reklamního kanálu a konkrétního poselství lze ovlivnit, zda těžiště reklamní kampaně bude spočívat spíše v **podání informace** o existenci a **prosazení se do povědomí** potenciálních klientů, či spíše v **ovlivnění jejich chování** žádoucím směrem, tedy **vybudování preference a rozhodnutí o návštěvě**. Podstatné faktory pro výběr vhodného použití reklamy jsou:

- charakter média včetně jeho geografického rozsahu;
- soulad vybraného média podle oblíbenosti u návštěvníků, na které se chceme orientovat;
- frekvence působení reklamních spotů, případně inzerátů apod.;
- potřeba zapojení více smyslů při vnímání reklamního poselství (velmi trefný byl slogan „Rakousko voní barvami, poslechněte si.“);
- schopnost přiblížit se návštěvníkům důvěryhodným způsobem;
- srovnání nákladů na užití různých mediálních nástrojů a jejich srovnání s potenciálním užitekem z reklamy.

Podobně jako celá komunikační strategie, i reklamní kampaň, by měla být založena na co nejkonkrétnějších poznatcích o trhu (ideálně na základě výsledků marketingového výzkumu), co nejpřesnější segmentaci publika a zvolených cílových skupin, neboť tyto charakteristiky podmiňují obsah, styl i užití kanály. Pouze na tomto základě je možné zpřesnit cíle kampaně a zvolit správný obsah a média, ve vazbě na dostupný rozpočet a načasování.

Kulturní organizace mohou využívat prakticky celé **spektrum dostupných reklamních médií**:

**Tištěné materiály** – kromě marketingových tiskovin, to jsou především letáky, kalendáře, příležitostné tiskoviny a inzeráty v periodickém a odborném tisku, vstupenky.

**Televizní a rozhlasová (audiovizuální reklama).**

**Venkovní reklama**, zahrnující zejména plakáty, velkoplošné billboardy, reklamu na pouličních panelech a prosvětlovacích panelech, ve vozech městské dopravy, případně interiérech metra, světelné projekce, neony.

Možnosti využití nějaké formy placené reklamy jsou v případě kulturních institucí logicky odvislé od finanční náročnosti tohoto typu propagační aktivity.

### **6.7.5. Podpora prodeje**

Podpora prodeje zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej služeb. Zaměřuje se na jednotlivé články distribučních cest (cestovní kanceláře či průvodce) nebo na konečného spotřebitele. Pro ně se stává nákup přitažlivější prostřednictvím kuponů, premií, soutěží umístěných například do tiskovin či na web, nabídky reklamních a dárkových předmětů. Může se též jednat o sružení slev na vstupném při čerpání několika služeb v rámci jedné destinace, např. turistické pasy či karty.

Podpora prodeje je vlastně určitou kombinací reklamy a cenových opatření. Pokouší se sdělit určité informace o službě a zároveň nabízí stimul, obvykle finanční, zvýhodňující nákup. Proto je používána převážně tehdy, když chceme, aby zákazník přešel od pozornosti přes zájem a přání k akci (AIDA – attention, interest, desire, action). Je směřována na široký okruh zákazníků, avšak její nevýhodou je krátkodobost účinku, zpravidla stimuluje pouze po dobu provádění dané akce.

V případě muzea či kulturní organizace je na místě přistupovat k této formě s jistou opatrností tak, aby přispěla k naplnění marketingových cílů, ale nedevalvovala produkt v očích veřejnosti. Zisk pro klienta by měl být jak symbolický, tak reálný – tj. měl by u něj vzbudit dojem, že získává cosi navíc. Podobně jako v případě dalších součástí marketingového mixu je třeba zvážit, jakému přesnému cíli má navrhovaná podpora prodeje sloužit. Tímto cílem může být:

- prosté přilákání návštěvníků a zvýšení návštěvnosti;
- oslovení a přilákání specifického segmentu návštěvníků;
- zvýšení prodeje v muzejním obchodě;
- usměrnění poptávky, tj. zájmu o návštěvu konkrétní výstavy na určité období.

K běžným a i v našem prostředí rozšířeným formám podpory prodeje patří především **slevy ze vstupného** pro určité kategorie či bezplatný vstup pro určité dny. Jinou taktikou je poskytnutí určité „přidané hodnoty“, zpravidla ve formě nějakého dárkového předmětu nebo suvenýru.

U služeb je nejčastějším činitelem podpory prodeje uplatňování cenových slev. Těmi se snaží mnozí poskytovatelé reagovat na sezónnost poptávky. Další možností je zapojit se do společné akce s jinými provozovateli, v rámci již výše zmíněných prázdninových karet či pasů. Řada muzeí či galerií uplatňuje jako nástroj podpory prodeje cenové slevy ve formě volného vstupu (kupř. jeden den v měsíci, či jedno odpoledne v určitý den). Jiným příkladem jsou Dny evropského kulturního dědictví, kdy jsou zdarma zpřístupněny objekty nebo jejich části, které jsou v průběhu roku široké veřejnosti uzavřené. Některé regiony mají například „pohádkové“ či „Valašské“ království, jejichž pasy si může turista zakoupit a využít ho nejen jako vodičko pro své putování, ale také jako výše uvedené slevy ze vstupného.

Mnohem méně jsou využívány různé formy soutěží, her či odměn, často ve formě produktových balíčků, nabízených ve spojení s dalším subjektem. Návštěvník muzea tak může dostat se vstupenkou např. kupon na slevu k obědu v blízké restauraci; soutěžící, kteří se zapojí do hry na Internetu získají dárek apod.

Do oblastí podpory prodeje spojené s nástrojem PR (public relations) patří též účast na veletrzích a prodejních výstavách. Existuje mnoho nabídek veletrhů cestovního ruchu. Mezi nejznámější v ČR patří: Go, Regiontour, Holliday.

### 6.7.6. Public relations

Představují neosobní formu stimulace poptávky po službách či aktivitách organizace publikováním pozitivních informací. Má za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti ke kulturní organizaci, která je předpokladem pozornosti a zájmu ze strany návštěvníků. Vztahy s veřejností jsou funkcí managementu, vycházejí z dlouhodobé strategie organizace a jejich působnost je též dlouhodobá. Filozofie PR je „dělat dobré věci a hovořit o tom“.

PR se může obracet na různé cílové skupiny – od návštěvníků přes vlastní zaměstnance, cestovní kanceláře, informační střediska, úřady, investory až po místní obyvatelstvo či sdělovací prostředky. V rámci PR se organizace zaměřuje na následující okruhy:

- Vytváření celkového obrazu památky v očích veřejnosti.
- Účelová kampaň a krizová komunikace (očistění dobré pověsti, např. kampaň ČR po povodních v roce 2002).
- Rutinní PR, kam patří především marketing událostí a představování nových produktů – expozic, výstav; spolupráce s médii, se zájmovými skupinami a místní komunitou; oslavy, vernisáže, dny otevřených dveří, kulturní akce u příležitosti např. výročí založení aj.
- Lobbying – zastoupení zájmů organizace v oblastech zákonodárných jednání, získávání informací atd. (Například při jednání v místní samosprávě o opravě přístupové komunikace k hradu).
- Sponzoring.

Komunikačními prostředky, kterých PR využívá, jsou např.:

- tiskové zpravodajství;
- placené či neplacené články v novinách a odborném tisku;
- informační bulletiny;
- odborné časopisy pro zaměstnance či širší veřejnost;
- výroční zprávy;
- interview, rozhovory, diskusní vystoupení;
- tiskové konference;
- vernisáže a speciální společenské akce;
- organizování kurzů a seminářů;
- osobní vztahy a lobbying.

Rozhodující, a zejména pro menší organizace často jedinou, formou PR aktivity je **publicita**, tj. bezplatná zmínka o destinaci v médiích či různých formách veřejných projevů. Nejcennější formou publicity jsou svědectví a doporučení návštěvníků – uživatelů. Ti mohou sdělením své pozitivní (nebo negativní) zkušenosti podstatně ovlivňovat další potenciální návštěvníky a uživatele. Organizace může dynamiku těchto interpersonálních vztahů výrazným způsobem ovlivnit, byť samozřejmě pouze nepřímo – soustavnou pozorností věnovanou kvalitě svého produktu a služeb, jimž jsme se podrobně věnovali v předcházejících kapitolách. Bezprostředněji je možné

publicitu ovlivnit prací s médii. Aktivní příprava a podpora této publicity však samozřejmě vyžaduje určité prostředky a úsilí a je nutné ji integrálně zahrnout do komplexního marketingového plánu instituce. Základním předpokladem je koncepční a kontinuální práce s médii.

Sama kulturní organizace má několik možností, jak ovlivnit tvorbu publicity žadoucím směrem. Na prvním místě je to přípravou kvalitních, co nejpodrobnějších tiskových materiálů.

## ■ Tisková zpráva

### a) Co je tisková zpráva?

Tisková zpráva (dále jen TZ) je standardní způsob, jak něco sdělit médiím. Tiskovou zprávou jsou obecně šířeny faktické informace, např. o novém produktu, který se uvádí na trh, o nové výstavě, či kulturní akci atd.

Tisková zpráva je vždy vázána na aktuální událost či produkt a píše se vždy formou novinové zprávy.

### b) Jak psát tiskovou zprávu?

Při psaní tiskové zprávy je třeba dodržovat zásadu, která je v angličtině nazvaná jako „**5 W**“.

Musíme vždy uvést:

**Co** (What) se stalo?

**Kde** (Where)?

**Proč** (Why) se akce bude konat, je doporučeno se dostavit, vidět, koupit?

**Kdy** (When)?

**Kdo** (Who) organizuje, prodává, zajišťuje?

Informace v tiskové zprávě jsou řazeny formou „obrácené pyramidy“ – dole jsou vždy nejméně důležité informace – neboť novináři informace škrtaří odspodu.

### c) Jaká je struktura tiskové zprávy?

V horní 1/8 strany se vždy uvádí místo a datum vydání tiskové zprávy, logo společnosti.

Tzv. **PEREX** je úvodní, tučně tištěná část článku, tedy část textu „nahore“, která obsahuje vždy nejdůležitější a nejaktuálnější informace. Tato úvodní část TZ je nejdůležitější, musí upoutat zájem novináře, resp. čtenáře svým obsahem – zajímavým tématem, aby vůbec četl dál.

Ve druhé části se text zprávy rozvádí a potvrzuje se informace shora uvedená – je zde uvedena podstata událostí a sumarizace celého sdělení.



Informaci také podpoříme a zvýšíme její důvěryhodnost, atraktivitu i solidnost, pokud budeme hovořit prostřednictvím těch, kteří ovlivňují názory naší cílové skupiny – tzn. prostřednictvím respektovaných osobností – třetí nezávislé mluvčí – tj. odborníka z oboru, starosty obce nebo V.I.P. osobnosti se vztahem k naší aktuální zprávě. Odborník doplní informaci o další zajímavé podněty, místní rodák podpoří akci v místě konání svým pozitivním postojem a eventuální účastí.

Za zprávou následují kontaktní údaje – tj. jméno, pracovní pozice, společnost, telefon, e-mailová adresa na odesílatele zprávy a také na osobu pro poskytnutí dalších specifických informací. Může být uvedeno též v dolní hlavičce, která se pak objevuje na každé stránce vícestránkové zprávy. Backgroundové informace – tj. poznámky pro redaktora – o společnosti, produktu či komentovaném projektu mohou být uvedeny na závěr, pod čarou, v téměř neomezené délce.

Doporučená délka tiskové zprávy je cca 1 str. vel. A4, velikost písma 11 nebo 10 – delší zprávy totiž novináři často ani nečtou. V textu zprávy i dalších poznámkách je doporučeno používat pouze standardní černou barvu. Barevnost používáme pouze ve firemním logu nebo fotografiích (grafika). Pro zvýšení zájmu novinářů lze do tiskové zprávy také umístit fotku produktu, objektu či osobnosti – ale pouze ve formátu náhledu. Fotografie v tiskové kvalitě – bez předchozí domluvy s novinářem – je lépe poslat přílohou, a to do velikosti max. 1MB. Pokud pošlete novináři větší množství nevyžádaných fotografií, je pravděpodobné, že zprávu bude stahovat velmi dlouho (mnoho novinářů pracuje též z domova) nebo ji ani nestáhne, ale rovnou vymaže. Pokud chcete poslat více fotografií v tiskové kvalitě, je lépe poslat je poštou na CD, na ftp server (např. [www.uschovna.cz](http://www.uschovna.cz)) nebo dle dohody a zájmu novináře.

Tisková zpráva musí být aktuální, má mít vnitřní dynamiku a ideálně obsahovat to, co novináře zajímá. Musí být také formulována pozitivně. Měla by mít „lidský rozměr“, novináře osobně oslovit, být emotivní. Aby ji novinář uveřejnil, měl by se zprávou vnitřně ztotožnit.

Tisková zpráva musí být bez gramatických i faktických chyb. Po schválení alespoň dvěma odpovědnými pracovníky v instituci je rozeslána relevantním médiím, servisu ČTK, ČIA (Česká tisková kancelář a Česká informační agentura). Pak už záleží jen na konkrétních redaktorech, zda se pro zveřejnění tiskové zprávy rozhodnou či nikoliv.

Ideální tisková zpráva je lehce srozumitelná, obsahuje jasná fakta, zjednodušeně jen jednu informaci. Není vhodné, aby ve zprávě byla zamlžena posunutím základní fakta, aby obsahovala množství odborných termínů a čísel.

#### **d) Jak vypadá „správná“ tisková zpráva?**

Hned v úvodu je dostatečně agresivní, aby upoutala zájem a zavdala tím důvod, proč by jí měla redakce věnovat prostor.

- Je napsána stručně a úderně (krátká slova, jasné věty).
- Nemá více než jednu stranu A4 (max.dvě).
- Je zaslána správně osobě.

### **Po napsání tiskové zprávy je možné si ještě položit následující otázky:**

- Vzbudil jsem dostatečně jasně potřebu, zájem veřejnosti?
- Je prezentovaná informace (produkt, akce) dostatečně jasně prezentována jako věrohodná?
- Vyjádřil jsem jasně přínosy?

Pokud všechna kritéria splňujeme, můžeme znovu zkontrolovat, zda má TZ všechny náležitosti, zda má vyváženou grafickou i informační hladinu.

### **e) Co dál s připravenou tiskovou zprávou?**

Standardně se v dnešní době tiskové zprávy rozesílají mailem, použití faxu nebo klasické pošty je už v dnešní době výjimečné.

Podle předem zpracovaného medialistu – tedy seznamu novinářů – TZ posíláme těm novinářům, kteří se daným tématem zabývají, jsou specializovaní na „naše“ téma. Novinář s tiskovou zprávou naloží zcela „dle svého uvážení“. Může se stát, že zpráva vyjde zcela v souladu s naším záměrem, ale také může být publikována poupravená, s posunutým významem anebo nevyjde vůbec. Nemůžeme novináře nutit, aby TZ vydali, aby o našem produktu či akci napsali tak, jak chceme my. Pokud opravdu chceme, aby článek s naší informací vyšel, pak je vhodné se dopředu s novinářem sejít (medialobbying), situaci (produkt) mu ukázat, vysvětlit, získat si ho na naši stranu. Ale ani poté nemáme jistotu, co vyjde. Ideálně novinář posílá text článku k autorizaci, ale novinář tuto povinnost nemá.

### **f) Jak postupovat po rozeslání tiskové zprávy?**

Po cca dvou dnech se provádí follow-up – tj. obvolávání novinářů – zda TZ v pořádku dostali, zda je zaujala, zda je vhodná pro jejich médium, zda nepotřebují nějaké doplňující informace, ev. fotky v tiskové kvalitě. Poté už nezbyvá než čekat a sledovat ohlasy v tisku vztahující se k tiskové zprávě. Buď si koupíte noviny a časopisy, ve kterých předpokládáte, že by článek mohl uveřejněn nebo je možné si předplatit monitoring médií jako službu (Pospíšil, 2002).

Další příležitostí pro vytvoření publicity jsou speciální akce. Taktika „vytváření událostí“, má sice v prostředí kulturního dědictví své jasné limity, avšak organizace může legitimně využít všech příležitostí i zvláštních událostí, které mají odborný

nebo společenský dopad (výročí založení, publikování knihy o dotyčném muzeu či památce, pořádání konference).

### **6.7.7. Informační nástroje v cestovním ruchu**

Informace pro návštěvníka o všech zařízeních a nabídkách destinace je vhodné poskytovat již při potvrzení rezervace ubytování, buď ve formě informačního prospektu nebo průvodním dopisem či e-mailem. Jinou možností skýtá prezentace organizace přímo na jejích webových stránkách. Po příjezdu do destinace má návštěvník dostat všechny všeobecné informace buď v místě ubytování (na recepci) či v informačním centru apod. Proto je důležité tyto informace předávat právě jim. Velmi důležitá je informace o aktuálních akcích destinace a místních atraktivitách. K tomu jsou vhodné:

#### **■ Místní turistické noviny či hotelové noviny**

Jsou k dispozici většinou bezplatně. Měly by optimálně vycházet měsíčně či týdně, v případě hotelových i denně. Informují o zařízeních pro volný čas, která jsou k dispozici, o jejich otevírací době, o poplatcích, o aktuálních akcích a slavnostech. Dávají tipy na výlety, návštěvy muzeí, prohlídky, obsahují i zajímavé výtahy z kroniky místa, kuchařské předpisy na lokální speciality, slavné výroky, vtipy atd. O místních kulturních a historických památkách je vhodné uvádět nejen základní informace o otevírací době a vstupném, ale využít též vědomosti pracovníků těchto památek. Mohou přispívat různými poutavými příběhy a pověstmi z historie těchto památek či se zmínit podrobněji o vybraných výstavních exemplářích.

#### **■ Informační tabule**

K informacím o památce patří též informační tabule. Dříve než by se návštěvník dlouze vyptával či dohledával nějaké zařízení, často od svého záměru upustil. V současné době na území krajů či městských památkových zón postupně vzniká informační systém specializovaný na kulturní a historické památky. Tabule jsou typické svou hnědou barvou podkladu a bílým logotypem památky, včetně uvedení jejího názvu. Obzvláště důležitá je instalace těchto tabulí na správných přístupových místech v okolí památky.

#### **■ Regionální vysílání**

Pokud je k dispozici regionální rozhlasové či televizní vysílání, je vhodné využít jejich relace, které jsou zaměřené na cestování a volný čas („Tipy na víkend“,

apod.). Zajímavé jsou náměty na výlet a aktuální informace o pořádání různých kulturních akcí.

Přes veškerá dodatečná média je, stále jako dřív, nejpřesvědčivějším informačním zdrojem osobní rozhovor. Pozorný správce památky či pracovník informačního centra si proto vždy udělají tolik času, kolik jen mohou pro rozhovory se svými hosty. Proto je doporučujeme průběžně informovat o právě konaných akcích a nabídkách.

## ■ Organizace tiskové konference

Tiskovou konferenci (dále jen TK) organizujeme tehdy, když považujeme vydání “pouhé” tiskové zprávy za nedostatečné. Musíme být přesvědčeni o tom, že naše informace bude zajímavá pro redakce, které vyšlou své redaktory na místo konání TK. Předpokládáme také, že naše informace budou natolik zajímavé, že bude vytvořen mediální výstup. Ale účast novináře na tiskové konferenci výstup ještě nezaručí.

Ještě předtím, než se rozhodneme tiskovou konferenci zorganizovat, je třeba si položit základní otázky a současně na ně vědět odpověď:

### Příklady odpovědí na základní otázky před tiskovou konferencí

#### ■ Proč?

Chci prezentovat novou kulturní událost, nový produkt cestovního ruchu?

#### ■ Co?

Chci oznámit, o jaký druh turistické atraktivity se jedná?

#### ■ Kdo? Komu?

Chci to oznámit potenciálním zákazníkům – tedy cestovním kancelářím a turistům, místním obyvatelům.

#### ■ Kdy?

V okamžiku uvedení do provozu.

#### ■ Kde?

V ekonomických médiích, v denících, turisticky zaměřených médiích.

#### ■ Jak?

Setkání s novináři a rozhovor v prestižním časopise zaměřeném na cestovní ruch.

Tiskovou konferenci je třeba plánovat s předstihem, a to zejména s ohledem na novináře, aby si naplánovali svůj čas a opravdu přišli. Nezbytné je také ověření účasti a následné osobní obtelefonování pozvaných novinářů.

## ■ Pozvánky

Pozvánky je vhodné rozesílat asi týden před tiskovou konferencí. Kratší doba není vhodná z důvodu možného zaneprázdnění odpovědného redaktora, při dřívějším zaslání hrozí naopak zapomenutí či odložení pozvánky.

Pozvánku je zvykem poslat poštou do redakce, ideálně k rukám zodpovědného novináře ve formě dopisu či pozvánky nebo je též časté pozvání elektronicky. Je velmi dobré, když pozvané novináře požádáte o potvrzení účasti a dalším zatelefonujete a předpokládanou účast ověříte. Pozor na posílání pozvánky do ČTK či ČIA – jejím uveřejněním na těchto stránkách dáváte prostor pro „holubí letku“ – tedy tzv. nezávislým novinářům, kteří nejsou cílovou skupinou pro naše informace.

Na pozvánce by se měly objevit informace, které redaktora jasně informují o tom:

- která organizace tiskovou konferenci pořádá;
- den a hodina konání;
- místo konání;
- co se bude oznamovat;
- osoby, které se TK zúčastní;
- doporučené dopravní spojení na místo TK, eventuálně i mapa;
- v případě občerstvení popsat formu;
- upozornění na dárek pro novináře (pokud bude);
- prosba o potvrzení účasti (e-mail, telefon, fax);
- termín potvrzení účasti.

## ■ Termín tiskové konference

Pokud se tisková konference nekoná těsně před kulturní událostí, velmi často se organizuje v termínu úterý – čtvrtek a v čase, který je novinářům příjemný – tj. nejdříve v 9.30 hodin. Současně je také nevhodné zvát novináře na později než 16.00 hod. A to za obecného předpokladu, že se jedná o „klasické“ tiskové konference, nikoliv o snídaně s novináři či večere a rauty.

Standardním místem pro organizování TK bývá hotelový salonek v centru města. Benefitem hotelů je různorodost velikostí nabízených prostor a často také kompletní servis, který hotely nabízejí – od občerstvení až po zajištění techniky. V případě, že se otvírá nová expozice, nová trasa památky, pak je možné TK situovat i na toto místo.

Občerstvení není povinné novinářům poskytovat, ale je to zcela obvyklé. Samo-

zřejmostí by měla být alespoň minerálka a káva, případně další malé občerstvení, dle možností a rozpočtu organizace.

Při příchodu novinářů na TK požádejte o jejich vizitku a obvyklé bývá, že se novinář podepíše. Těm, kteří nepřišli osobně, pak můžete poslat materiály do redakce buď poštou nebo po poslíčkovi.

Při vstupu a registraci novinářů jim také předejte složku s informacemi, kterou je třeba mít připravenou dopředu. Tzv. Presskit – novinářský soubor by měl obsahovat tiskovou zprávu či složku prezentovaných informací o produktu KCR či službě, ideálně také poznámkový blok a psací potřebu (přestože se novináři „žijí“ psaním, obvykle pero nemají a často si tak nemohou dělat poznámky).

## ■ Program a uvedení tiskové konference

TK uvede mluvčí, který zahájí, přivítá novináře, vysvětlí důvod, proč je konference organizována, představí jednotlivé mluvčí a také bude na konci řídit diskusi. U významných institucí se doporučuje profesionální mluvčí – řečník.

Doporučuje se, aby počet mluvčích nepřevyšoval 2–3 osoby. Současně je třeba dát řečníkům na stůl viditelné cedulky s jejich jmény a pracovními funkcemi. Řečníci by měli mít svůj projev připravený, ideálně promítaný na plátno za sebou a jeden řečník by neměl hovořit déle než 15 minut. Oficiální část tiskové konference trvá ideálně cca 30 minut, dále je třeba zachovat prostor na závěrečné otázky a odpovědi týkající se podstaty TK. Po skončení oficiální části následuje neformální část, při které je možné s novináři dořešit jejich dotazy.

Po úplném skončení TK a příchodu zpět do kanceláře je vhodné rozeslat e-mailem tiskové zprávy těm novinářům, kteří se nedostavili a fyzicky jim zaslat Presskit (viz výše) do redakce. Stane se, že se novinář nemůže dostavit na tiskovou konferenci, ale o informace má zájem.

## ■ Tisková konference ve zkratce a termínech

Na tiskovou konferenci je třeba zajistit celou řadu organizačních záležitostí, ale také předem připravit informace a tiskové zprávy pro novináře:

- organizační zabezpečení,
- prostor,
- občerstvení,
- ozvučení,
- překladatelské služby,

- výzdoba prostor,
  - dárky pro novináře,
  - branding – výroba log a vyzdobení prostor,
  - aktuální seznam píšících novinářů,
  - ověření účasti pozvaných,
  - zpracování tiskové složky.
- (Pospíšil, 2002)

## ■ Internetové portály a prezentace

Internetový portál je webový server, který slouží jako brána do světa internetu. V devadesátých letech 20. století, kdy vyhledavače ještě neposkytovaly dostatečně relevantní výsledky, byly první portály bezkonkurenčně nejnavštěvovanějšími webovými servery. To platí v některých případech dodnes. Typicky obsahovaly katalog odkazů, díky kterému plnily funkci jakýchsi internetových rozcestníků. Postupem času portály rostly a začaly nabízet i další služby, jako např. bezplatný email, zpravodajství apod. V současné době stále představují velmi důležitou součást internetu. Řada uživatelů je používá pro vyhledávání.

Postupem času se začaly rovněž objevovat a rozvíjet cíleněji profilované oborové portály, někdy též zvané vortály, které již neměly ambice pokrýt svým záběrem celou škálu lidských činností, ale zaměřily se jen na určitou tematickou oblast např. portály zaměřené na sport, cestovní ruch, zpravodajství nebo kulturu. Jejich návštěvnost je řádově nižší než u velkých portálů a rovněž nabídka služeb je chudší. Pro ty, které daná problematika zajímá, představují oborové portály často velice cenný zdroj informací. Typickým případem jsou portály specializované na nákup zboží, nemovitostí nebo například na vyhledávání nabídek práce. Tyto oborové portály bývají často začleněny do struktury služeb výše zmíněných portálů – vyhledávačů.

Součástí internetových portálů bývá vortál Dovolená či Cestování. Ten se dále člení na nabídku zahraničních a tuzemských zájezdů a informace o „a last minute“. Prezentace tuzemských zájezdů je dále rozčleněna na sekce: pobyty, chaty a chalupy, poznávání, lyžování apod.

Internetové portály patří mezi základní infrastrukturu rozvoje měst a regionů. Jsou nedílnou součástí a důležitým nástrojem městského a regionálního marketingu. Někdy bývají nesprávně zaměňovány s pouhými internetovými prezentacemi. Internetové prezentace jsou v dnešní době nedílnou součástí image každé firmy, organizace, obce či regionu. Jedná se o určitý druh reklamy. Na rozdíl od tištěné reklamy má internetová prezentace výhody v doživotní možnosti publikování, širokém přístupu

veřejnosti z celého světa, možnostech oslovení vybrané cílové skupiny a v průběžném a pružném aktualizování. Internet je velmi pružné a stále rostoucí médium s velkou budoucností, pro které platí, že „kdo není na internetu jakoby ani neexistoval“.

## ■ Rezervační systémy

Rezervačním systémem se rozumí software, který provádí rezervaci služeb lokálně na úrovni jednoho subjektu nebo zařízení cestovního ruchu nebo na počítačové síti prostřednictvím intranetu nebo internetu (Pásková a Zelenka, 2002).

Počítačové rezervační systémy jsou považovány v současné době za rozhodující distribuční systémy v oblasti cestovního ruchu. Hlavními vlastnostmi je uchovávání, distribuce a poskytování informací. Historicky vznikly v letecké a železniční dopravě a následně našly uplatnění v ubytovacích a dalších službách cestovního ruchu a pronikly i do cestovních kanceláří.

Rezervační systém propojuje systém produkční, kdy podle produktů vyhledává a zveřejňuje ceny, se systémem inventárním, ze kterého vybírá jednotky a provádí rezervace. V rezervačním systému dále probíhá pod rezervačními čísly evidence všech obchodních případů a práce s navazujícími procesy, jako je vystavování smluv, fakturace nebo převod dat přímo do účetního systému.

Povedený rezervační systém vznikl a funguje jako součást projektu Informačního centra venkovských regionů (<http://www.region-info.cz>). Projekt je zaměřen na:

- zvýšení počtu příjezdů turistů do venkovských oblastí a prodloužení délky jejich pobytu;
- propagaci místních a regionálních akcí a atraktivit; a
- partnerskou spolupráci uvnitř venkovských regionů a mezi regiony navzájem.

Součástí systému je i katalog aktivit „Kudy z nudy“, kde si zájemci o aktivní turistiku mohou vyhledávat podle regionu, doporučené cílové skupiny, typu aktivity a podle klíčového slova jejich zájmu.

### 6.7.8. Tvorba rozpočtu komunikačních aktivit

Rozhodování o objemu finančních prostředků je jedním z nejobtížnějších, které musí organizace v rámci marketingu řešit. Suma finančních prostředků vynakládaná na komunikaci závisí zejména na typu organizace, a na cílech, které sleduje. Existují standardní metody, kterými lze určit optimální výši nákladů na komunikaci:



**Metoda možností** – je metodou velmi neurčitou, kdy organizace vyčlení finanční prostředky podle svého vlastního subjektivního uvážení, kolik si může dovolit, ignoruje přitom úlohu komunikace jako investice a přímý vliv komunikace na objem prodeje služeb. Je tudíž vhodnou metodou pro počátky komerčního využití určité památky.

**Metoda sestavení rozpočtu procentem z příjmů** – zde se jedná o objektivní metodu, kdy výdaje na komunikaci vypočítává organizace jako procento loňských příjmů. Jak je zřejmé ze způsobu výpočtu, má tato metoda úskalí ve své nepružnosti a závislosti na produkci minulého období, což neumožňuje reagovat na aktuální dění. Toto je vhodný způsob při centrálním plánování.

**Metoda konkurenční rovnosti** – stanovuje rozpočet tak, aby bylo dosaženo přiměřené publicity vůči konkurenci a určité výše příjmů ze vstupného. Je však problematické zjistit, jaké prostředky vynakládá konkurence a navíc je organizace, v důsledku toho, vždy o krok pozadu za konkurencí.

**Metoda, cíl a úkol** – vytváří rozpočet tak, že se stanoví konkrétní cíle a určí úkoly, které se musí provést, aby se těchto cílů dosáhlo. Poté se odhadnou náklady na provedení těchto úkolů. Zde si management památky naplánuje propagaci určité akce s ohledem na formy sdělení v konkrétních médiích. Porovná jejich finanční náročnost s plánovaným přínosem propagované akce a zvolí finančně optimální způsob komunikace.

Po realizaci komunikační strategie, ale i po jednotlivých komunikačních kampaních je důležité vyhodnotit jejich přínos. Je třeba analyzovat, zda byly splněny cíle a zda byla komunikační strategie úspěšná jako celek. Je nutné konkrétně prokázat, jakých výsledků bylo dosaženo, a zjistit, zda se vynaložené finanční prostředky vrátily či i v budoucnu vrátí. Výsledky současné komunikační strategie jsou též východiskem pro strategii budoucí (Parmová, 2004).

## 6.8. Územní marketing z pohledu kulturního cestovního ruchu

Jedná se o prostorovou odnož klasického marketingu. Rozlišuje se regionální marketing (pro větší územní celky) a městský marketing, jehož součástí je i marketing obcí. V České republice je zavádění územního marketingu v počátcích.

Určité území potřebuje být odpovídajícím způsobem řízeno. Potřebuje management. Území, ať už se jedná o region nebo město, lze pokládat za kolektivního výrobce, který musí být řízen, stejně jako kterákoliv firma. Aby řízení území bylo

úspěšné a docílilo se požadovaných ekonomických efektů, je nutné toto řízení založit na marketingových principech. Marketingové řízení má za úkol ovlivňování, úroveň, načasování a složení poptávky způsobem, jenž pomůže organizaci dosahovat jejích cílů (Palatková, 2006).

Územní marketing zahrnuje zejména:

- marketing lokalit pro podnikatele;
- marketing míst pro rekreaci a cestovní ruch;
- marketing služeb neziskového sektoru.

Marketing míst pro rekreaci a cestovní ruch patří mezi základní kameny územního marketingu. Rozvoj cestovního ruchu však ve většině regionů v České republice není nikým řízen. Existují sice regionální rozvojové agentury, které se cestovním ruchem také zabývají, ale neřídí jej. V rámci úřadů samospráv existují odbory nebo komise cestovního ruchu, kde se ne vždy jedná o odborníky. Ze strany veřejné správy se rovněž nedostává potřebné podpory, především ekonomické a koncepční. Pro takový systém řízení a rozvíjení cestovního ruchu nebyl dosud vypracován legislativní rámec, případně zákonné normy. Ke zlepšení situace také nepřispívá malý zájem o spolupráci ze strany podnikatelských subjektů, zejména z důvodu jejich ekonomické slabosti a nejednotnosti.

Regionální management musí vycházet z principů regionálního propojení, regionální kooperace a komunálních a regionálních aliancí. Mezi hlavní cíle územního marketingu patří:

- úspěšnost obce či regionu ve stále silnější konkurenci;
- chápání občanů, turistů, podnikatelů a dalších jako zákazníků obce nebo regionu;
- zavedení konkurenčního prostředí do oblasti poskytování veřejných služeb;
- změna image obce (regionu) z pohledu cestovního ruchu;
- příchod nových investorů do obce nebo regionu;
- zvýšení identifikace obyvatel i soukromého sektoru s obcí nebo regionem.

## 7. Finanční zdroje – z dostupných dotačních titulů, z komerční činnosti a služeb, podpora mecenátu a sponzoringu kultury využitelná pro cestovní ruch

### 7.1. Typy dotačních a grantových programů

#### 7.1.1. Strukturální fondy – <http://www.strukturalni-fondy.cz>

Program rozvoje venkova [ZDE](#)

<http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/eafrd>

Integrovaný operační program [ZDE](#)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/iop>

Regionální operační programy [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [6](#) [7](#) [8](#) [9](#)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-op>

OP Praha Konkurenceschopnost [ZDE](#)

<http://www.prahafondy.eu/cz/oppk.html>

#### 7.1.2. Evropská územní spolupráce

OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Bavorsko [ZDE](#)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/op-preshranicni-spoluprace-cr-bavorsko>

OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Polsko [ZDE](#)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/op-preshranicni-spoluprace-cr-polsko>

OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Rakousko [ZDE](#)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/op-preshranicni-spoluprace-cr-rakousko>

OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Sasko [ZDE](#)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/op-preshranicni-spoluprace-cr-sasko>

OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Slovensko [ZDE](#)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/op-preshranicni-spoluprace-cr-slovensko>

OP Meziregionální spolupráce [ZDE](#)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/spoluprace-meziregionalni>

OP Nadnárodní spolupráce [ZDE](#)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/spoluprace-nadnarodni>

**Programové dokumenty k výše uvedeným operačním programům otevřete pomocí žlutých odkazů.**

### 7.1.3. Další evropské dotační programy

Program Culture 2007–2013

[http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_en.htm)

Finanční mechanismy EHP/ Norska

<http://www.eeagrants.cz>, <http://www.eeagrants.org>

### 7.1.4. Státní dotační programy

Podpora obnovy venkova

<http://www.mmr.cz/podpora-obnovy-venkova>

Státní program podpory cestovního ruchu

<http://www.mmr.cz/statni-program-podpory-cestovniho-ruchu>

Výběrová dotační řízení Ministerstva kultury na dotace a příspěvky

<http://www.mkcr.cz>

### 7.1.5. Dotační programy krajů

Na internetových stránkách krajů jsou aktuální údaje o vyhlášených dotačních programech:

Jihočeský kraj – <http://www.kraj-jihocesky.cz>

Plzeňský kraj – <http://www.kr-plzensky.cz>

Karlovarský kraj – <http://www.kr-karlovarsky.cz>

Středočeský kraj – <http://www.kr-stredocesky.cz>

Ústecký kraj – <http://www.kr-ustecky.cz>

Liberecký kraj – <http://www.kraj-lbc.cz>

Pardubický kraj – <http://www.pardubickykraj.cz>

Královéhradecký kraj – <http://www.kr-kralovehradecky.cz>

Kraj Vysočina – <http://www.kr-vysocina.cz>

Jihomoravský kraj – <http://www.kr-jihomoravsky.cz>

Zlínský kraj – <http://www.kr-zlinsky.cz>

Olomoucký kraj – <http://www.kr-olomoucky.cz>

Moravskoslezský kraj – <http://www.kr-moravskoslezsky.cz>

### 7.1.6. Dotační programy měst

Jednou z priorit většiny městských samospráv je rozvoj cestovního ruchu a kultury. Významnou oblastí podpory ze strany měst je vypisování grantových programů, které jsou určeny pro podnikatelský i neziskový sektor. Podporovány by měly být

zejména projekty zaměřené na oblast infrastruktury a služeb cestovního ruchu, které zpestřují turistickou nabídku, rozšiřují turistickou sezónu a prodlužují dobu pobytu návštěvníků a turistů.

Příkladem zde může sloužit město Písek, kde byly schváleny Strategické plány rozvoje kultury a cestovního ruchu. Jejich součástí je i finanční podpora aktivit pro tyto oblasti. Z rozpočtu města jsou každoročně vyčleňovány prostředky, o které se žadatelé mohou, dle aktuálního grantového kalendáře, v jednotlivých výzvách ucházet. Informace jsou zveřejněny na samostatném internetovém portálu na adrese: (<http://www.granty-pisek.cz>).

## 7.2. Sponzoring a fundraising

V podmínkách České republiky nepředstavují prostředky získané od sponzorů a prostřednictvím fundraisingu významnější zdroj příjmů kulturních organizací (v muzeích a galeriích se jedná zpravidla o 0,1–1 % ročních provozních nákladů). To má několik příčin: legislativní prostředí není pro rozvoj soukromého dárcovství příznivé (nemožnost odpisu daní), velké společnosti často dávají přednost sponzorování sportovních či společensky a mediálně viditelných akcí. Zásadním problémem je však i fakt, že vedení kulturních organizací nebývá pro tuto činnost profesně vybaveno a vyhýbá se jí. V praxi převládají dva typy podpory – především sponzorské dary firem na realizaci specifických projektů (zejména výstavy či publikace), spojených s mediálním ohlasem. Druhým typem je podpora na barterovém základě, v podobě poskytování určitého produktu či služby.

### 7.2.1. Fundraising

Fundraising zaměřený na získávání finančních prostředků formou pravidelné podpory instituce bude mít pro kulturní organizace v našich podmínkách i nadále zřejmě jen omezený význam. Vzhledem k historickým tradicím podpory kultury není v našich podmínkách rozvinuta forma osobního dárcovství a patronace, zejména v podobě finančních příspěvků. Navíc kulturní organizace v oblasti kulturního dědictví mají jen malou šanci uspět v silné konkurenci jiných neziskových subjektů, působících v oblasti zdravotní, sociální, edukační aj., jejichž fundraisingové aktivity bývají plně profesionální.

V zahraničí jsou významným nástrojem fundraisingu muzeí sdružení „přátel muzea“ či členské programy, jejichž prostřednictvím si instituce vytváří trvalou základnu podpory a často i nezanedbatelný zdroj příjmů.

Taková sdružení či programy se v posledních letech objevují ve vzrůstajícím počtu i v českých muzeích. Sdružují převážně občany důchodového věku, a jen

v omezené míře se jim daří získávat i mladé a ekonomicky aktivní lidi. Představují velmi cenou základnu pro rozšiřování podpory muzea v místním společenství. Již vzhledem ke složení členů však nepředstavují významnější zdroj příjmů, některé instituce činnost těchto spolků naopak samy dotují.

Perspektivní strategií pro kulturní destinace typu muzeí a galerií je rozvoj spolků jako prostředku komunikace s komunitou. Pro jejich činnost je důležité postupné získávání okruhu příznivců, zejména z oblasti střední třídy a mladších, ekonomicky aktivních občanů. V každé komunitě se nacházejí jednotlivci, pro něž by členství v takovém sdružení a fakt, že podporují „své“ muzeum mohly být viditelným vyjádřením jejich zájmu a účasti na místní kultuře a znakem jejich společenského statusu. Členský program spolku může mít podobu vícestupňové nabídky – od prostého členství orientovaného na sociálně slabší občany, po kategorie „patronů“ či „dárců“, případně „doživotních dárců“, pravidelně přispívajících určitou částkou na jeho aktivity. Organizace pak poskytuje jednotlivým členským kategoriím zviditelnění tím, že dárci uvádí ve svých tiskových materiálech, nebo např. na seznamu dárců zveřejněném přímo ve svém objektu. Od těchto aktivit nelze okamžitě očekávat významnější ekonomický zisk, její přínos je především v oblasti vytváření společenských vazeb a integrace muzea do širší společnosti.

Veškeré zkušenosti jasně ukazují, že úspěšnost v získávání sponzorských prostředků závisí především na aktivitě ředitele (vrcholného managementu) kulturní instituce. To se opírá o cílevědomé budování osobních kontaktů a vazeb s potenciálními dárci. Neméně důležitým předpokladem rozvoje sponzorských a fundraisingových aktivit je ovšem i systemizace a profesionalizace těchto aktivit. To je významné již proto, že potenciální sponzoři jsou dnes zvyklí na profesionalitu fundraisingových aktivit u jiných neziskových subjektů. Fundraising musí především vycházet z komplexního marketingového plánu, který stanovuje priority, dělbu rolí a odpovědnost mezi zaměstnanci a nutné finanční zdroje.

Mezi osvědčené zásady patří mj.:

- Potenciálního sponzora/partnera je možné oslovit především s nabídkou konkrétních projektů a produktů (katalog, expozice, vybavení knihovny, konkrétní program aj.). Model stálého (generálního) partnera či sponzora expozice, resp. celého muzea či památky, se dosud v našich podmínkách uplatňuje jen omezeně, a nedaří se jej rozšiřovat.
- Účelné je podrobné zpracování systému nabídky a poptávky pro jednotlivé typy sponzorů. Znamená to vyčíslit či jinak kvantifikovat, co instituce požaduje a jakou protihodnotu sponzorovi nabízí.

- Pro jednotlivé sponzorské produkty (kupř. publikace, expozice, výstava, vybavení knihovny apod.) se vyplatí sestavit jednoduché sady ze stávajících prezentačních materiálů a do dopisu specifikovat mj. zda v daném případě má muzeum zájem i o nefinanční, naturální plnění (kupř. dodávka počítačů, tiskové služby apod.).
- Motivy a důvody, které sponzora vedou k podpoře kulturní organizace mohou být velmi různé. V našich podmínkách se dosud jedná především o propagační přínosy pro dáorce – publicitu jména, zlepšení image společnosti, budování společenského kapitálu a prestiže, kultivaci dobrých vztahů s určitými cílovými skupinami. Jakkoliv a jakkoliv motivovaná forma podpory je vždy druhem výměny: dáorce se svým příspěvkem spojuje určitá očekávání. Sám potenciální dáorce si těchto očekávání a přínosů může, ale také nemusí být plně vědom. Proto je nutné mu srozumitelně doložit, proč by měl podpořit právě naše muzeum (výstavu, památku) a co konkrétního tím může získat. Specifikovat co nejpřesněji tyto potenciální přínosy znamená, v případě firemního dáorce – partnera, věnovat čas a námahu průzkumu, který zjistí, jaké jsou jeho momentální strategické priority a jak by produkt, který mu nabízíme, mohl figurovat v jeho strategii. Peter Drucker v této souvislosti upozorňuje, že typické neziskové instituce poukazují při získávání dárců na svou „potřebu“. Ale skutečně progresivní instituce se snaží upoutat pozornost především poukazem na výsledky, jichž lze dosáhnout s pomocí požadované finanční podpory a je dostatečně viditelná pro samotného dáorce. Potenciálního dáorce tedy považují spíše za zákazníka (Drucker, 1994: 92).
- Ve vztahu se sponzorem či dárcem musí být kulturní organizace plnohodnotným partnerem a nikoliv pouhým prosebníkem. Na druhé straně musí příjemce dbát na to, aby splnil svůj díl odpovědnosti a důsledně naplnil závazek spjatý s přijatým plněním či alespoň legitimní očekávání dáorce.

Rozvoj fundraisingových aktivit v kulturní destinaci se dnes může opírat o snadno dostupné a kvalitní návody a postupy (Norton, 2003; <http://www.fundraising.cz>).

### 7.3. Komerční činnost a služby

Kromě vstupného jsou dalším zdrojem příjmů kulturní destinace prodej suvenýrů a dárkových předmětů, restaurační služby a pronájmy. Zvláštním případem jsou příjmy z odborné činnosti (v případě některých muzeí příjmy z archeologických výzkumů, expertiz apod.), kterými se však zde nebudeme dále zabývat.

### 7.3.1. Maloobchodní prodej

Provozování obchodu naplňuje dvě základní funkce:

- rozšíření spektra služeb a atraktivity destinace (obchod je dnes považován za standardní součást nabídky muzea či památkového objektu); a
- finanční výnosy z obchodu jako jeden ze zdrojů příjmů.

V našich podmínkách bývá provozování obchodu, zpravidla ve statutech organizací, upraveno jako tzv. doplňková činnost. Rozsah a kvalita obchodů v českých muzeích a památkových objektech se liší v závislosti na konkrétních prostorových podmínkách a pokrývá spektrum od reprezentativních a profesionálně vedených obchodů po provizorní řešení, spočívající v instalaci prodejního pultu nebo prodej prováděný v pokladně.

Kulturní destinace může prodej organizovat buď samostatně, nebo přenechat provozování obchodu smluvnímu nájemci na základě stanoveného podílu ze zisku. V tomto případě je však důležité, aby management destinace měl smluvně zajištěnou možnost určitého dohledu nad nabízeným sortimentem i celkovou úrovní prodeje tak, aby naplňovaly požadavky na kvalitní služby i prezentaci organizace.

Stěžejním faktorem úspěšnosti obchodu je volba správného sortimentu a jeho zajištění. Sortiment obchodu by měl být natolik široký, aby pokryl cenové spektrum od relativně dostupných suvenýrů a výrobků až po nákladnější druhy. Podle konkrétního typu kulturní destinace by měl v ideálním případě obsahovat následující kategorie výrobků:

- Katalog muzea (průvodce) a katalogy výstav; tištěné i elektronické publikace věnované specifické problematice či tématu, historii destinace;
- Suvenýry a zboží uvádějící motivy ze sbírkových předmětů (v případě muzea či galerie) či interiéru objektu.

Tyto předměty by měly návštěvníkovi i po delší době navodit atmosféru navštíveného místa. Pokud mu budou toto místo intenzivně připomínat, pak jej návštěvník nebo obdarovaný opětovně navštíví s větší pravděpodobností. Významné je, pokud se návštěvník může na výrobě i sám částečně podílet (vlastnoručně vyrobený ruční papír, vyražená mince apod.). Některý typ žádaného upomínkového předmětu může být prodáván v omezené míře. Zážitkem se stává již pouhé vlastnění takového předmětu.



Možnost ke koupi tohoto exkluzivního suvenýru může mít ten, kdo muzeum nebo skanzen navštíví v témže roce dvakrát nebo návštěvu naplánuje mimo hlavní sezónu.

Portfolio upomínkových předmětů by mělo zahrnovat alespoň některé z následujících kategorií: plakáty, pohledy, dopisní karty, přáníčka, malá přáníčka k dárkům, záložky, bloky, adresáře, diáře, skicáře, fotoalba, hrací karty, dopisní papíry, dárkové balící papíry, ozdobné krabičky, zásobníky na tužky, nálepky, podložky pod skleničky, dárkové komplety papírnického zboží, kalendáře, reprodukce fotografií, podložky pod počítačovou myš, šperky a bižuterii, trička a čepice; jakož i zvláštní sortiment pro děti – lízátka, čokoládky, bonbony, pexeso, samolepky, puzzle, záložky s rozvrhem, pastelky, pravítka, přívěsky, klíčenky, odznaky a turistické známky.

Další sortiment merkantilií a suvenýrů doplňující základní nabídku destinace je – kupř. publikace o obci a regionu, průvodce aj. S využitím formy komisičního prodeje může muzeum zařadit do nabídky i cenově náročnější objekty – kupř. reprodukce exponátů a objektů či umělecká díla.



**Obrázek 37:** Prodejna s tematickými suvenýry v expozici Jednoty bratrské v Kunvaldu (foto Novotný).

Ekonomické ohledy (tj. výrobní náklady ve vztahu ke skutečnému odbytu) často podmiňují možnost investic do vlastního sortimentu zboží. V poslední době se proto začínají uplatňovat i modely, kdy kulturní destinace, za přesně stanovených podmínek, poskytne reprodukční práva na výrobu dohodnutého sortimentu externímu dodavateli, který kompletně zajistí vývoj a výrobu zboží. Organizace získává smluvně stanovený podíl na zisku z prodeje, který sice není příliš vysoký, na druhé straně však nenese břímě nutně počáteční investice a případné riziko jejího pomalého návratu či ztráty.

Výroba a distribuce vlastních výrobků nemusí být nutně výrazně zisková, neboť suvenýry a upomínkové předměty plní rovněž funkci propagačního nástroje. Přesto je třeba na ně uplatňovat ekonomická kritéria, tj. výnos z prodeje by měl převyšovat náklady: investiční náklady (zejména vybavení nábytkem, sklad, pokladna a software), provozní náklady (mzdy prodavačky a energie) a především výrobní náklady na vytvoření sortimentu.

### **7.3.2. Catering**

Provozování pohostinského zařízení, v jakékoliv formě přímo v objektu (areálu) kulturní destinace, ať již vlastními silami či na základě smluvního vztahu s podnikatelským subjektem, doplňuje standardní nabídku muzeí a památkových objektů. V našich podmínkách bývá provozovatelem občerstvení či restauračního zařízení v naprosté většině případů podnikatelský subjekt, využívající prostory instituce. Pokud by se např. muzeum rozhodlo provozovat tuto činnost samostatně, je nutné zapracovat povolení do statutu, získat živnostenské oprávnění a po dohodě se zřizovatelem dodržovat zásadu, že organizace je odpovědná za hospodářský výsledek této činnosti a ziskem může posilovat svůj rozpočet. V případě, kdy v areálu či objektu kulturní destinace funguje restaurační zařízení provozované jiným subjektem, je žádoucí posílit vzájemné vazby a prezentovat toto zařízení jako součást nabídky destinace – tj. pokud splňuje veškeré nároky na kvalitu. Zajištění kvalitního sortimentu vytvořeného s ohledem na hlavní cílové skupiny kulturní destinace by mělo být jednoznačným předpokladem a kritériem pro volbu subjektu, provozujícího pohostinskou činnost.

### **7.3.3. Pronájmy a speciální akce**

Pronajímání části prostor pro pořádání různých akcí je velmi důležitým zdrojem finančních příjmů řady kulturních institucí i některých muzeí, zejména v historických objektech. Finanční přínosy je však nutné vždy pečlivě zvažovat ve vztahu k primárnímu poslání a účelu destinace, zejména v případě, kdy se jedná o organizaci s širším posláním, která pečuje o kulturně-historické hodnoty. Na prvním místě stojí zásada, že

zajištění bezpečnosti sbírek a prostorů a zajištění plného rozsahu služeb pro širokou veřejnost musí mít jednoznačně přednost před jakýmkoliv finančním ziskem spojeným s pronájmem prostor muzea či památky za tržní ceny. Nechvalně známým se stal např. v roce 2003 případ, kdy v důsledku špatně sestavené smlouvy a nedůsledné kontroly ze strany vlastníka, filmářský štáb vytrhal barokní lavice v interiéru chrámu sv. Mikuláše na pražské Malé Straně, aby si zajistil lepší pracovní podmínky. Kromě obecného požadavku na ochranu a bezpečnosti objektu při zajištění uchovávaných hodnot je třeba zdůraznit nutnost detailně zpracovat smlouvu, která přesně stanoví, co pronajímatel smí v daném prostoru činit, ale též sankce za případné porušení.

Důležité je též hledisko kulturně-symbolické. V případě, že sály a prostory slouží k pořádání kulturní akce (koncert), která koresponduje se zaměřením muzea či objektu, může dokonce posloužit k rozšíření jeho základní produktové nabídky. Rovněž různé odborné akce (konference a symposia), které se konají na půdě organizace, mohou kromě finančního efektu z případného nájmu, přinést i určité zviditelnění, zejména pokud jsou spojeny s mediální publicitou. V případě, kdy je areál či prostor pronajat k pořádání společenských či zábavních akcí soukromých subjektů – svateb, oslav, hostin, firemních večírků a prezentací apod., je nezbytně nutné je v maximální míře oddělit od návštěvnického provozu. Pokud jsou k těmto akcím využity místnosti určené pro běžné návštěvníky (expozice, interiéry, komunikační prostory), je třeba důsledně dodržovat zásadu, že se tak děje v době mimo standardní otevírací dobu a návštěvníci nejsou přípravou, průběhem a úklidem po těchto akcích nikterak omezováni. Vzhledem k ekonomicky velmi lukrativním podmínkám pronájmů historických interiérů pro filmové či televizní štáby se takové omezování poměrně často praktikuje právě při filmování. Management instituce je v takových případech povinen pečlivě a individuálně zvažovat přínosy ekonomického zisku vůči možným negativním dopadům na širokou veřejnost.

## 8. Networking a spolupráce

### 8.1. Klastry (clusters)

Klastry jsou nejčastěji definovány jako geograficky koncentrované vzájemně sprážené podniky a instituce působící v určitém oboru lidské činnosti, jejichž propojení se děje na základě stejnosti a doplňkovosti.

Podle Portera (1998) může geografické hledisko klastru představovat obec, region, stát nebo i skupinu sousedících zemí.

Koncept klastru naznačuje, že pokud se průmysl v nějaké oblasti oproti jiným rozvíjí, je to z jiných důvodů než ekonomických. Zdůrazňuje důležitost vývoje a inovací, jako i přístup ke vzdělané pracovní síle, kvalitě vzdělání a investičnímu kapitálu. Literatura tvrdí, že pokud se v nějaké oblasti, kde už existují podobné firmy usadí nově přichozí, získá výhodu zavedené infrastruktury, prostředí, které podporuje nejnovější myšlenky, přitahuje vysoce kvalifikovanou pracovní sílu a nabízí příležitost vytvářet úzké spolupráce s místními univerzitami. Klastry též umožňují speciální a jemné vztahy mezi zákazníky a dodavateli.

Klaster ale není skupina firem svobodně se spojujících za dosažením společných cílů, ale spíše neplánovaný jev. Je to skupina firem vytvářející vazby a aliance unikátních vlastností, kdy si v některých oblastech konkurují a v jiných spolupracují.

Podobnosti a odlišnosti výchozích podmínek cestovního ruchu a výrobního průmyslu pro fungování klastru jsou:

- Lidské zdroje a kvalifikovaný personál jsou v sektoru cestovního ruchu zásadní a jsou vitálním prvkem pro inovace. Nicméně cestovní ruch má v oblasti lidských zdrojů určitá specifika. Většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání bez maturity a jen velmi málo z nich má vyšší vzdělání. To znamená, že málo z nich má přirozené vazby na univerzity a výzkum v oblasti cestovního ruchu.
- Krátkodobé a částečné úvazky jsou velmi běžné, a to díky sezónní práci v cestovním ruchu. Mzdy nejsou v tomto sektoru příliš vysoké a pracovní doba není zrovna příznivá. Z těchto důvodů je v cestovním ruchu vysoká fluktuace.
- V tradičně pojatém stylu je v cestovním ruchu velmi obtížné usilovat o kariéru.

Toto vše ovlivňuje inovace v cestovním ruchu. Nelze totiž očekávat, že by někdo, kdo je ve firmě krátce, měl motivaci, zkušenosti a vědomosti na to, aby přispěl do rozvoje procesu firmy. Na druhé straně může být toto výhodou. Fluktuace sice vede k výměně personálu mezi firmami, ale může tak zvýšit transfer vědomostí.

Na rozdíl od průmyslu není v cestovním ruchu taková vazba na výzkumné prostředí a vědce, kteří by se touto problematikou zabývali.

Inovace se obecně měří počtem vytvořených patentů. Ale v cestovním ruchu, kde mnohdy není možné něco patentově chránit, přesto probíhají inovace, pouze se tak snadno neměří jako ve výrobním průmyslu.

Pro oblast cestovního ruchu je též složitější získat půjčky či venture capital, protože velká část z nich je poskytována na „tvrdou“ infrastrukturu (strojní vybavení, nákup pozemků a budov), ale většina investic v cestovním ruchu jde do tzv. soft infrastruktury (Nordin, 2003).

Klastry lze hodnotit z různých stran. Jsou rozlišovány čtyři úhly pohledu. Na základě těchto úhlů pohledu lze klastry členit na typy:

### ■ Funkční hledisko

Toto hledisko nahlíží na klastry jako na příbuzné, spřízněné firmy, často propojené prostřednictvím sítě nebo produkčního systému.

### ■ Prostorové hledisko

Zde se na klastry nahlíží jako na podobné nebo příbuzné firmy či podniky soustředěné na omezeném území.

### ■ Rozvojové nebo inovativní hledisko

V tomto případě jsou klastry nástrojem k vytvoření silné regionální značky. Příkladem takových klastrů je Hollywood nebo Silicon Valley.

### ■ Tematické hledisko

Spojovacím tmelícím prvkem je společné téma. V rámci cestovního ruchu může zahrnovat cestovní ruch zaměřený na kulturní dědictví, dobrodružství nebo sportovní vyžití.

Při zakládání klastrů hraje hlavní roli vždy jedno z výše uvedených hledisek. Tematické klastry, i přes své geografické vymezení, bývají většinou funkčnější než klastry prostorové. Tematické klastry jsou založeny na spolupráci všech účastníků při vytváření produktových balíčků. Díky koordinovanému úsilí všech účastníků je součástí produktu tohoto typu klastru i určitá forma zážitku.

**Tabulka 4:** *Klaster jako výhodná forma spolupráce (Nordin, 2003).*

Potenciální výhoda	Zdůvodnění
Snížení rizika a zvládnání nejistoty	Sdílení technických dovedností, lidských a finančních zdrojů; organizace je více připravena čelit neočekávaným událostem.
Omezení konkurence	Přístup konkurentů ke strategickým zdrojům je omezen díky operativní síle nebo rozšíření partnerství.
Vytváření úspor ze zvýšené výroby	Větší pokrytí (nákup, rezervace, prodej) vede k menším nákladům; zvyšuje se operativní efektivita; vytváří se větší prostor pro vyjednávání se zprostředkovateli a prostředníky.
Větší kontrola trhu	Firmy propojené partnerskými svazky mohou společně expandovat na další trhy.
Růst technologického a organizačního know-how	Lepší přístup ke znalostem zlepšuje šíření technologií a rozvoj nových pracovních postupů.
Proslulost, zlepšení image	Značky jsou posíleny na úrovni jak firmy, tak i destinace, jak ve směru k zákazníkům, tak ve směru k dodavatelům.
Růst ve smyslu kvality produktu i výrobní efektivitu	Spolupráce vyvolává zdravou soutěživost a konkurenci mezi firmami; výsledkem je růst kvality produktů i řídicích dovedností.
Podmínky pro efektivní územní marketing	Efektivní marketing pro jakoukoliv destinaci není možný bez podpory integrovaného a koordinovaného dodavatelského systému.
Synergické efekty	Partnerství a rozdělení úkolů přispívá k tvorbě inovativních produktů, obnově a změně výrobních procesů a vytváření nových kreativních dovedností.
Pozitivní efekt na hospodářství území, oblasti, regionu	Silná vzájemná závislost mezi cestovním ruchem a ostatními ekonomickými aktivitami zlepšuje podmínky pro šíření vedlejších užitků pro celý územní ekonomický systém.

## **8.2. Networking – specifika networkingu v cestovním ruchu, hlavní principy networkingu, výstavba networkingu, financování**

Literatura uvádí mnoho různých definic. Podle Gulati a Gargiulo (1999) se sítí rozumí vzájemné vztahy mezi organizacemi různorodého vertikálního anebo horizontálního uspořádání. V cestovním ruchu to znamená, že síť mohou tvořit poskytovatelé jednoho typu služby, např. ubytování (horizontální uspořádání) nebo více typů služeb, např. ubytování, stravování a průvodcovské služby (vertikální uspořádání).

Podle zaměření a funkce se rozlišují tyto typy sítí:

- rozvojové a kooperativní skupiny;
- průmyslové sítě;

- strategické svazky;
- společné podniky (joint venture);
- agregované jednotky (joint unit).

V cestovním ruchu se uplatňují především průmyslové sítě (industrial networks), které jsou umístěny na určitém vymezeném území, jsou tvořeny členy stejného nebo různého zaměření, s účastí v síti ne vždy nezbytně dobrovolnou (Porter, 1998).

Industriální sítě jsou pro cestovní ruch vhodné a použitelné. Potřeby turistů při návštěvě určité destinace jsou uspokojovány prostřednictvím služeb poskytovaných podniky cestovního ruchu nebo s ním souvisejících odvětví. Intenzita zapojení a míra volnosti se v takových sítích různí. Ubytovací zařízení přímo propojené s firmou zajišťující dopravu, restauracemi, bary a průvodcovskými službami může profitovat i díky místním vinohradům.

Zřízení sítě v regionu a její řízení z jednoho místa ještě neznamená, že členové vždy ochotně do sítě vstupují. Například někteří podnikatelé (firmy), kteří již přísluší ke skupině, stali se jejími členy dobrovolně a platí členské příspěvky, jsou stimulováni k tomu, aby kontrolovali jejich využití a dbali na efektivitu fungování sítě. Nucené členství v síti většinou ovoce nepřináší a výsledkem je nízký stupeň zapojení a spíše formalizované členství (Porter, 1998: 77–90).

Výstavba sítě je procesem založeným na tvorbě partnerství.

Tento proces je postupný a rozlišují se následující čtyři stadia (Wetzels a de Ruyter a van Birgelen, 1998: 406–423):

- Počínající vzájemný vztah jako důsledek rozpoznání vhodného partnera. V této fázi nedochází ke vzájemné součinnosti.
- Vzájemné zkoumání partnerů, probíhají interakce formou pokus – omyl. Jedná se o vzájemné testování, prozkoumávání. Vztahy jsou v této chvíli postaveny spíše na povinnostech než výhodách.
- Expanze, vztah se vyvíjí ve vzájemnou závislost. V této části již partneři vědí, na koho z partnerů se mohou spolehnout a kterému z partnerů mohou věřit. Ví se, kdo je neslabším článkem partnerství.
- V této poslední fázi se již partneři dostávají na nejuvhodnější úroveň vzájemných závazků. Vzájemné pevné záruky, na nichž jsou v tomto stádiu vztahy založeny, zaručují jejich trvalost.

### 8.2.1. Výhody zapojení do sítě

**Legitimita zapojení do sítě** – zapojením do sítě získává člen přístup ke zdrojům, které činí jeho produkty a služby více atraktivními, stává se součástí větší silnější struktury, těží ze společného loga a značky, což přináší větší důvěryhodnost.

Malá firma v cestovním ruchu může díky zapojení do sítě nabízet nejen ubytování, nýbrž i další služby, které turisté vyžadují – průvodcovské služby, taxislužbu a půjčování automobilů, stravovací služby, půjčování kol nebo lyžařského vybavení apod.

**Zvýšení dobrého jména a prestiže** – firma je atraktivnější pro další zákazníky i potenciální partnery, neboť díky zapojení do sítě nabízí více produktů a širší spektrum služeb.

Partneři mají menší náklady, neboť sdílejí výdaje na marketingové a komunikační strategie. Díky společné marketingové strategii může firma oslovit zákazníky v širším záběru na národní i mezinárodní úrovni. Společné internetové stránky jsou ve vztahu k zákazníkům výkonnější a účinnější.

**Sdílení rizika společně s ostatními členy sítě** – dopad na jednotlivou firmu je vzhledem k zapojení do sítě méně bolestný, což je významné při změnách a dalším rozvoji (Wildeman, 1998: 96–108).

Zapojením do sítě se firma stává členem specializované skupiny. To lze ukázat na příkladu ubytování, kdy součástí sítě jsou provozovatelé různých typů ubytování. Penzion zájemce o ubytování v turistické ubytovně neodmítne, ale zajistí ubytování u partnera provozujícího turistickou ubytovnu.

**Lepší přístup k financím** – síť má větší kapitálovou sílu. Financování z veřejných zdrojů často vyžaduje spolufinancování, na které malé firmy nestačí. Pokud vystupují jako síť – konsorcium, mohou si už spolufinancování rozdělit. Síť je také atraktivnější pro získání kapitálu ke speciálním účelům. Jako příklad může posloužit zafinancování společného internetového portálu nabízejícího veškeré produkty a služby (Volery, 1995).

**Firmy zapojené do sítě se mohou více specializovat** – tím se jejich služby zkvalitní a mohou oslovit i náročné zákazníky.



## 8.2.2. Nevýhody a rizika zapojení do sítě

**Nerovnoměrnost práce pro rozvoj sítě** – někteří členové investují a dávají do sítě více, než musí. Jiní se naopak „vezou“. Tento stav je dlouhodobě neudržitelný, a pokud nedojde rychle k nápravě, síť se většinou rozpadne.

**Návratnost nákladů a vloženého úsilí není okamžitá** – je nutné si určit jasné cíle a postavit strategický plán. Výhody zapojení do sítě se většinou neobjeví dříve než za pět let. Pokud převládne netrpělivost, síť se může snadno rozpadnout (Park a kol., 2002: 527–545).

**Riziko utopených nákladů** – rozjezd k efektivnímu fungování sítě vyžaduje určitý čas. Může se stát, že náklady vložené do sítě se již nevrátí, neboť síť se rozpadla dříve, než se mohly projevit přínosy.

**Přílišné lpění na tradici ve smyslu rutiny a zavedených postupů** – neochota inovovat může být záhubou i pro síť, postavené na dobrých základech.

**Přemíra loajality a vzájemná závislost** – přehnaná loajalita mezi členy se může promítat do přijímaných rozhodnutí, kdy přílišné vzájemné ohledy způsobují zkostnatění a potlačují pružnost v rozhodování. Tento jev je znám jako „paradox ustrnutí“ (Uzzi, 1997: 35–67).

**Riziko uzavřenosti** – stává se v případech, kdy se síť obává konkurence stojící mimo síť. Členové tak mohou zabránit příchodu nových podnikatelů do místa nebo regionu. Takto způsobené zmenšení konkurence může mít i neblahý vliv na kvalitu poskytovaných služeb a produktů.

### ■ Územní partnerství cestovního ruchu (Area tourism partnership – ATP)

Jedná se o formu síťového partnerství na regionální úrovni, propojující místní úroveň s úrovní celého regionu nebo země. Představuje inovovanou formu partnerství, která se rozvíjí zejména ve Skotsku. V současné době pokrývá síť územního partnerství cestovního ruchu (ATP) celé Skotsko. Stanovili si ambiciózní cíl růstu cestovního ruchu o 50% do roku 2015.

Partnerství vytvářena pro naplňování konkrétních dohodnutých činností svádějí dohromady důležité hráče napříč soukromým i veřejným sektorem, jako např. operátory cestovního ruchu, skupiny cestovního ruchu místní úrovně, hospodářské komory, místní úřady, místní podniky a soukromé podnikatele.

Každé partnerství má dané jasné priority odsouhlasené na místní úrovni. Z toho vyplývají partnerské závazky zapracované do akčních plánů (Area Tourism Action Plan). Celý průběh se pravidelně monitoruje. Během celého procesu dochází ke změnám a úpravám. Vyžaduje se soulad s národní strategií cestovního ruchu.

Ve Skotsku je činných 18 územních partnerství cestovního ruchu. Pokrývají celé území Skotska. Zastřešující organizací je VisitScotland, která je národní organizací cestovního ruchu ve Skotsku. Provozuje webový portál (<http://www.visitscotland.org>), který je společný pro všechna územní partnerství cestovního ruchu.

Vizí VisitScotland je vytvoření jednoho společného týmu fungujícího na principu partnerství. Jeho cílem je vytvářet takové podmínky cestovního ruchu, které předčí očekávání návštěvníků a turistů.

Hlavní priority:

- Přilákat další návštěvníky do Skotska;
- Rozšiřovat partnerství v cestovním ruchu;
- Zvyšovat přidanou hodnotu produktů a služeb cestovního ruchu.

Územní partnerství cestovního ruchu existují například pro oblasti:

- Highlands Area;
- North East Scotland;
- Argyll, Loch Lomond and Forth Valley;
- Lanarkshire;
- Inverclyde.

### 8.2.3. Odlišné charakteristiky sítí a klastrů

**Tabulka 5:** Odlišné charakteristiky sítí a klastrů.

Sítě	Klastry
Sítě umožňují firmám přístup ke specializovaným službám za nižší ceny.	Klastry přilákají potřebné specializované služby do regionu.
Sítě jsou založené na exkluzivním členství.	Klastry mají členství otevřené.
Sítě jsou založené na smluvním ujednání.	Klastry jsou založené na společných sociálních hodnotách, které podporují vzájemnou výměnu.
V rámci sítě je pro firmy jednodušší se zapojit do celkové produkce.	Klastry vytvářejí poptávku po více firmách s podobnými nebo souvisejícími schopnostmi.
Sítě jsou založené na spolupráci.	Klastry vyžadují spolupráci i konkurenci.
Sítě mají společné obchodní cíle.	Klastry mají společné vize.

### 8.3. Příklady a pravidla sítí a tematických stezek

**Příklad:** Evropská síť kulturního cestovního ruchu – European Cultural Tourism Network. (<http://www.ectn.eu.com>)

Evropská síť kulturního cestovního ruchu (dále jen ECTN) je jedinou sítí v Evropě, která propojuje cestovní ruch s odborníky na kulturu v různých regionech Evropy, za účelem výměny informací a zkušeností.

**Dotazník pro zájemce o členství v Evropské síti kulturního cestovního ruchu naleznete **ZDE** .**



**Obrázek 38:** Dioráma s rekonstrukcí historického obydlí v Muzeu Tomaža Godca ve slovinském městečku Bohinjska Bystrica. Muzeum je jedním ze zastavení na mezinárodní železné stezce (foto Moravec).

Hlavní cíle ECTN:

- výměna zkušeností a sdílení případů dobré praxe prostřednictvím konferencí, seminářů a případových studií;
- společný výzkum;
- podpora nadnárodní spolupráce směřovaná na ovlivňování strukturální politiky Evropské komise;
- zlepšení spolupráce a propojení cestovního ruchu a kultury v jeden celek;
- spolupráce a propojení s ostatními sítěmi podobného zaměření.

ECTN se zaměřuje zejména na:

- zkvalitnění a zlepšení využití databáze mezinárodních výzkumných záměrů při hledání partnerů a získávání finančních prostředků;
- rozvoj nástrojů pro využití databáze jako podpůrného prostředku pro příklady dobré praxe, případové studie, výměnu zkušeností členů sítě a zlepšení spolupráce s podobně zaměřenými sítěmi při zkvalitňování plánování, řízení a při rozvoji kulturních destinací;
- hledání dalšího potenciálu destinačního managementu pro kulturní cestovní ruch, který je založen na principech integrovaného managementu kvality a využívá technik benchmarkingu.

V Evropě existují i jiné sítě spojující cestovní ruch a kulturní dědictví v jeden celek. Jsou však zaměřené na úzký vybraný segment jako např. Evropské stezky industriálního dědictví (European Routes of Industrial Heritage) nebo Síť opevněných měst (Walled Towns Friendship Circle). ECTN na rozdíl od výše zmíněných zahrnuje kulturu v celé její šíři.

#### ***Příklad: Síť chrámového cestovního ruchu ve Walesu (Velká Británie).***

<http://www.ctnw.co.uk>

Chrámový cestovní ruch je segment s velkým ekonomickým potenciálem na úrovni celé země i jednotlivých regionů. Síť vznikla jako iniciativa několika aktivních farností spadujících v cestovním ruchu ekonomický přínos, jak pro církve, tak i pro místní komunity. Farnosti podnikaly nejdříve kroky k přilákání turistů samostatně. Tato nekoordinovaná činnost vyžadovala vysoké náklady a nepřinášela předpokládaný užitek. Bylo nutné budovat partnerství s agenturami cestovního ruchu a vytvářet inovativní postupy k přilákání většího počtu turistů. Někteří lidé většinou sami od sebe do kostela nahlédnou, proto byla jedna z hlavních výzev sítě povzbudit další návštěvníky a turisty, aby do chrámů vstupovali a posílili tak svůj prožitek z pobytu v chrámu.

Výrazným znakem chrámového cestovního ruchu je závislost na dobrovolnících a jejich práci.

#### **Co chrámy nabízejí?**

- Informace o archeologii a architektuře;
- Interpretaci místní historie a kulturního dědictví;
- Výtvarné umění a řemesla;

- Místní významné osobnosti;
- Výstavní prostory;
- Přinášejí jednotlivé střípky z nichž se skládá historie Walesu;
- Místo pro setkávání lidí;
- Místo sloužící ke kulturní výměně.

## **Čím přispívá Síť chrámového cestovního ruchu Wales k místní ekonomice?**

- Vytváří místo pro zábavu s nízkými provozními i vlastními náklady
- Vytváří místo pro pořádání různých akcí, představení a koncertů s nezbytným vybavením a službami.

### **■ Vize**

Do roku 2010 zvýšit o 25 % přístupnost chrámů a kostelů pro návštěvníky.

### **■ Hlavní cíle**

- Podnítit další lidi k návštěvě chrámů, kostelů a kaplí;
- Umožnit náboženským obcím i místním komunitám, aby (při splnění předchozího) z toho profitovaly duchovně, kulturně, sociálně i ekonomicky.

### **■ Účastníci sítě**

#### **Primární**

- podporovatelé: Fond loterie dědictví (Heritage Lottery Fund);
- partneři: farnosti, místní kanceláře a agentury cestovního ruchu;
- organizační zabezpečení sítě: zaměstnanci, výkonní členové správní rady, dobrovolníci.

#### **Sekundární**

- podporovatelé: fondy EU, sponzoři a dárci;
- partneři: podnikatelé zapojení do regionálního partnerství cestovního ruchu;
- tvůrci veřejného mínění: media, politici, reportéři;
- organizační zabezpečení sítě: čestní členové správní rady, podporovatelé a příznivci.

## Tematické stezky v Rakousku

Tematické stezky se v Rakousku těší od osmdesátých let minulého století stále větší oblibě.

Tematická stezka je síť složená z atrakcí typických pro region, které se prodávají pod společným tematem se vztahem k regionu. Tematické stezky jsou postaveny na mezisektorální regionální kooperaci aktérů různých zaměření – obce, drobní výrobci, podniky, muzea, neziskové organizace apod.

Tematické stezky představují koncept regionální kooperace s turistickým zaměřením. Především jsou využívány jako nástroje regionálního marketingu a podpory cestovního ruchu (Meyer-Cech, 2003).

Tematické stezky mohou mít následující podoby:

- vlastní tematická stezka – Sýrová stezka Bregenzerwald;
- tematický okruh – Pivní okruh v Mühlviertelu;
- regionální rozvojová iniciativa s tematickým těžištěm – park biosféry nebo přírodní park.

**Tabulka 6:** *Silné a slabé stránky tematických stezek v Rakousku (Meyer-Cech, 2003).*

Silné stránky	Slabé stránky
přispívají k jednotné regionální identitě (Regional Corporate Identity); spojují stávající zdroje pocházející z regionu a přispívají k regionální tvorbě hodnot; zaplňují mezeru v nabídce cestovního ruchu (kulturní a individuální turisté, turisté na krátké dovolené, „noví turisté“); kompenzují konkurenční nevýhody pomocí různorodých forem spolupráce; vytvářejí rámec pro regionální procesy změn.	inflační výskyt tematických stezek; nevyžádané napodobování úspěšných stezek při nedodržování základních zásad a principů jejich fungování; chybějící minimální standardy a nedostatečná kvalita nabídky; neracionální využívání prostředků; krátká životnost – jedna sezóna a špatné vyřízení.

Téměř dvě třetiny tematických stezek v Rakousku jsou založeny na kulinářství a většinu z nich tvoří vinné stezky. Zbývající třetinu můžeme označit jako kulturní nebo kulturně-historické tematické stezky.

U kulinářních stezek (např. sýrové, moštové nebo palírenské stezky) je ústředním tématem zemědělský produkt s příslušným kulturním prostředím a regionální stavební kulturou. Návštěvníci se zde seznamují se speciálními metodami pěstování a zpracování. Zemědělský produkt je zhodnocen do speciálních produktů, pokrmů a nápojů, včetně regionálních zvyků týkajících se produktu (např. slavnost návratu z pastvin tzv. Almbetrieb nebo pouť na den svatého Jakuba tzv. Jakobitag).

Kulturní a kulturně-historické tematické stezky jsou zaměřeny na zámky a hrad, historické obchodní stezky (jantarová nebo železná), na řemeslnou nebo průmyslovou kulturu (dřevěná nebo textilní).

Územní rozložení tematických stezek je odlišné a dělí se na:

- regionální (5 až 25 obcí);
- celorakouské;
- mezinárodní.

Průměrnou délku stezky je možné uvést pouze velmi těžko, protože mnohé vykazují síťovou strukturu. Typologie členů organizací tematických stezek je velmi různorodá a sahá od obcí přes zemědělské podniky až po muzea, zámky a neziskové organizace.

### ***Příklad: Sýrová stezka Bregenzerwald***

Sýrová stezka Bregenzerwald ve Vorarlbersku je regionální marketingový projekt, s cílem profilování Bregenzského lesa jako regionu sýrů. Ústředním motivem je ekonomické využívání dlouhodobé historie výroby sýrů v regionu. Jako regionální předpoklady pro vznik sýrové stezky Bregenzerwald je možné uvést, kromě jiných, i krizi mléčného průmyslu předjímanou, kvůli vstupu do EU a silně rozvinutou regionální identitu údolí Bregenzského lesa. Členové týmu sýrové stezky jsou z různých odvětví, především z gastronomie (prodejci sýrů) a zemědělství (salaše a výrobci sýrů). Sýrová stezka Bregenzerwald je na jedné straně samostatná síť a na straně druhé funguje i jako část větší sítě, která se skládá z různých regionálních iniciativ a institucí. Významná je spolupráce s regionálním svazem turismu. Financování sýrové stezky probíhá formou členských příspěvků, licenčních poplatků, merchandisingu a dotací především z programu LEADER+. Turistickou nabídku sýrové stezky vytváří celá řada partnerů. Kromě nabídky sýrů jsou nedílnou součástí celkové nabídky i služby (ubytování, wellness) a tvorba zážitků a prožitků (rolnické trhy, návštěva výrobce sýrů). Všichni členové sýrové stezky se smluvně zavazují k tomu, že budou poskytovat určitou minimální kvalitu, vzhledem k hlavnímu produktu, a dodržovat „sýrovou“ kulturu. Značka „Sýrová stezka Bregenzerwald“ je územní regionální značkou, která se používá k prodeji sýrových produktů. Zdůrazňuje se region původu. Značka přispívá i k upevnění a prohloubení jednotné regionální identity oblasti Bregenzského lesa. Bez sýrové stezky by většina malých zemědělských podniků nemohla hospodářsky přežít. Ekonomické impulzy přinesla sýrová stezka především v oblasti přímého prodeje, krátké dovolené a exkurzního cestovního ruchu. Stezka vykazuje



mnoho znaků „Učícího se regionu“. Během dosavadního fungování sýrové stezky v rámci iniciativ (Regio nebo Natur&Leben Bregenzerwald) vzešly inovativní přístupy jako např. spolupráce přesahující rámec profesních skupin nebo zvýšení povědomí o domácích produktech a jejich kvalitě.

**Další informace o sýrové stezce a turistickém regionu Bregenzerwald naleznete [ZDE](#).**

## 10. Závěr

Jak se tato publikace pokusila ukázat, management kulturního cestovního ruchu se v podmínkách řady českých obcí a regionů dotýká zásadních úkolů samosprávy. Proces zhodnocování (vytváření) kulturního kapitálu, transformace kulturního zdroje v destinaci cestovního ruchu je spjat nejen s ekonomickým rozvojem, ale stejně tak s otázkami uchování kulturního dědictví, uchování a budování identity obce či regionu a vytváření kulturních služeb pro místní obyvatele. Kulturní cestovní ruch má na rozdíl od ostatních druhů cestovního ruchu tu výhodu, že atraktivitu, na kterých je postaven, má ve velké většině již vybudovány našimi předky. Na rozdíl od zařízení, zázemí infrastruktury u ostatních druhů cestovního ruchu, které v čase morálně i technicky zaostávají (hotely, sportoviště, odpočinková centra apod.), vnitřní hodnota kulturních zdrojů rok od roku roste.

Kulturní cestovní ruch má v našich podmínkách značný potenciál růstu. To je dáno nejen hodnotou a bohatstvím kulturních zdrojů a kreativitou lidí, ale také faktem, že jedním z oborů lidské činnosti, který má podle prognostiků v 21. století největší perspektivu růstu a rozvoje je tzv. „edutainment“ – zábava a poučení (Karásek, 2008). A tyto dva vhodně propojené atributy jsou základním cílem i nástrojem KCR.

Rozhodnete-li se vstoupit na trh kulturního cestovního ruchu a budete se snažit vytvořit produkt opírající se o místní kulturní či historickou atraktivitu, neobejdete se pravděpodobně bez spolupráce s kulturní a odbornou veřejností na straně jedné a podnikatelskou sférou na straně druhé, byť díky této publikaci znáte úskalí, která Vás na cestě jistě potkají. Koordinace a řízení této spolupráce náleží k nejdůležitějším a nejobtížnějším úkolům majitele či zřizovatele kulturního zdroje. Výsledkem však mohou být kvalitní, po odborné stránce věcně správné, vkusné, a přitom zábavné produkty a služby KCR, které nejen přivedou návštěvníky a přinesou ekonomický efekt, ale také přispějí k profilaci obce či regionu jako kulturně významného (a kultury dbalého) místa. Doufáme, že i tato publikace Vám bude na této cestě užitečným pomocníkem.

## 11. Terminologický slovník

### **Nový turista (new tourist, new traveller)**

Nový turista hledá vyžití díky široké nabídce turistických produktů a služeb. Prahne po nových zážitcích. Rád se sám zapojí a přitahuje ho interaktivita na všech úrovních interpretace.

### **Řemeslo**

Činnost zabývající se výrobou různých předmětů denní potřeby, včetně provádění drobných i větších oprav, pomocí ručních nástrojů nebo jednoduchých strojů.

### **Tradice**

Souhrn ustálených zvyklostí, obyčejů zachovávaných pokoleními, názorů a myšlenek přecházejících z generace na generaci. Ustálený, zpravidla zděděný zvyk.

**Kulturní památka** – je kulturní zdroj (objekt, událost, sídlo významné osoby, lokalita, nemotné dědictví), u kterého byla identifikovaná jeho vnitřní hodnota či význam pro společnost, kvůli které je potom chráněna.

**Turistická kulturní či historická památka** – památka, u které je nalezena její vnější hodnota (potenciál) jako turistická atraktivita.

**Produkt kulturního cestovního ruchu** – turistická kulturní či historická památka, jejíž potenciál (vnější hodnota) byl transformován do něčeho, co může turista za úplatu užít (prohlídka dané expozice, hradu, pronájem prostoru, pobyt, suvenýr, apod.).

## 12. Seznam použité literatury

ANONYMOUS (2003). Úmluva o zachování nemateriálního kulturního dědictví. 32. zasedání generální konference Organizace spojených národů pro vzdělání, vědu a kulturu UNESCO, 29. 9.–17. 10. 2003, Paříž, Francie.

ANONYMOUS (2003). Důvodová zpráva Materiálu pro jednání Rady Jihočeského kraje dne 18. 12. 2007, č. usnesení 1192/2007/RK.

BALEKA, J. (1997). Výtvarné umění – výkladový slovník. Academia, Praha.

BEJČEK, E. Hornický humor – jako etnologický problém. Česká lidová kultura a střední Evropa. Sborník z mezinárodní konference pořádané Ústavem etnologie Univerzity Karlovy v Praze ve spolupráci s Nadací kulturního dědictví za laskavého příspěví AR stavební spořitelny, a.s. a W-servisu Praha. Praha, Karlova Univerzita, Ústav etnologie FF UK, 1996: část 3. Folklor, s. 93–95.

BRAMWELL, B. (2004). Partnership, Participation, and Social Science Research in Tourism Planning, s. 541–554. A Companion to Tourism, eds. A. A. Lew, – C. M. Hall – A. M. Williams, Blackwell Publishing, Oxford.

BRYCH, V. ed. (2004). Muzea pro všechny . Příručka k fyzické a smyslové dostupnosti muzeí. ČV ICOM a AMG, Praha.

BUHALIS, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, Tourism Management 21 (1), s. 97–116.

DRUCKER, P. (1994). Řízení neziskových organizací. Praxe a principy. Management Press, Praha.

GULATI, R. – GARGIULO, M. (1999). Where do Interorganizational network come from? American Journal of Sociology, 104 (5), s. 1439–1493.

HALL, C. M. (2004). Conceptualization, Institutions, and Issues, s. 525–540. A Companion to Tourism, eds. A. A. Lew, – C. M. Hall – A. M. Williams, Blackwell Publishing, Oxford.

HALL, D. – BROWN, F. (2000). Tourism in peripheral areas. Channel View Publications, Clevedon.

- HEMS, A. – BLOCKLEY, M. (2006). *Heritage Interpretation*. Routledge, London and New York.
- HOWARD, P. (2003). *Heritage – management, interpretation, identity*. Continuum, London.
- HRUŠKOVÁ, M. Památné stromy (příspěvek ke katalogizaci lidových podání). Česká lidová kultura a střední Evropa. Sborník z mezinárodní konference pořádané Ústavem etnologie Univerzity Karlovy v Praze ve spolupráci s Nadací kulturního dědictví za laskavého přispění AR stavební spořitelny, a.s. a W-servisu Praha. Praha, Karlova Univerzita, Ústav etnologie FF UK, 1996: část 3. Folklór: s. 64–65.
- JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M. (2001). *Marketing služeb*. Grada, Praha.
- JANOTKA, M. – Linhart, K. (1987). *Řemesla našich předků*. Svoboda, Praha.
- KARÁSEK, P. Jak podpořit růst lokální softwarové ekonomiky. In *Financování inovací soukromým kapitálem*. Sborník ze semináře pořádaného Tuesday Business Network. Praha: PwC BusinessCommunityCenter, 2008, s. 8–10.
- KASPAR, C.(1996). *Die Tourismuslehre im Grundriss*. Haupt Verlag AG, St. Gallen.
- KASPAR, C. (1997). *Management der Verkehrsunternehmungen*. Oldenbourg Wissenschafts Verlag, München.
- KELLY, J. – FREYSINGER, V. (2000). *21st Century Leisure: Current Issues*. Allyn a Bacon, Boston.
- KESNER, L. (2003). Expozice jako prostor aktivního vnímání. Teoretická východiska, strategie realizace, Bulletin Moravské galerie 58–59, s. 92–107.
- KESNER, L. (2005). *Marketing a management muzeí a památek*. Grada , Praha.
- KOCH, A. (2001). *Museumsmarketing: Ziele-Strategien-Massnahmen; mit einer Analyse der Hamburger Kunsthalle*. Transcript Verlag, Bielefeld.
- KOLB, B. M. (2000). *Marketing Cultural Organisations: new Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. Oak Tree Press, Dublin.

- KOTLER, P. – ANDERSEN, A. (1991). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 4th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- KOTLER, N. – KOTLER, P. (1998). *Museum Strategy and Marketing. Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. Jossey-Bass, San Francisco.
- LACINA, K. a kol. (2007). *Partnerství pro cestovní ruch na regionální úrovni*. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Pardubice.
- LANGHAMMEROVÁ, J. (2004). *Lidové zvyky*. Lidové noviny, Praha.
- LEW, A. A. – HALL, C. M. – WILLIAMS, A. M. (2004). *Tourism: Conceptualizations, Institutions, and Issues*, s. 3–21. *A Companion to Tourism*, eds. A. A. Lew, – C. M. Hall – A. M. Williams, Blackwell Publishing, Oxford
- MALÁ, V. a kol. (2002). *Základy cestovního ruchu*, VŠE Praha, Praha.
- MCKERCHER, B. – du CROS, H. (2002). *Cultural tourism. Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. The Haworth Press, Inc., New York.
- MCKERCHER, B. – LEW, A. A. (2004). *Tourist Flows and Spatial Distribution of Tourists*, s. 36–48. *A Companion to Tourism*, eds. A. A. Lew, – C. M. Hall – A. M. Williams, Blackwell Publishing, Oxford.
- MCLEAN, F. (1997). *Marketing the Museum*. Routledge, London and New York.
- MEYER-CECH, K. (2003). *Themenstraßen als regionale Kooperationen und Mittel zur touristischen Entwicklung-fünf österreichische Beispiele*. Dissertation. BOKU, Institut für Raumplanung und Ländliche Neuordnung, Wien.
- MORAVEC, I. – NOVOTNÝ, R. – FOLBERGEROVÁ, R. (2006). *Venkovská turistika. Teoretická východiska a možnosti*. Centrum pro komunitní práci, Praha.
- NEWSOME, D. – DOWLING, R. K. – MOORE, S. A. (2005). *Wildlife tourism*. Channel View Publications, Clevedon.
- NEWSOME, D. – MOORE, S. A. – DOWLING, R. K. (2002). *Natural area tourism – ecology, impacts and management*. Channel View Publications, Clevedon.

- NORDIN, S. (2003). Tourism Clustering and Innovation – Paths to Economic Growth and Development [online]. ETOUR, Östersund [cit. 8. července 2008]. ([http://www.competitiveness.org/filemanager/download/536/tourism-clustering-and-inno\\_etour0104.pdf](http://www.competitiveness.org/filemanager/download/536/tourism-clustering-and-inno_etour0104.pdf)).
- NORTON, M. (2003). Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace. Nadace Via, Praha.
- NOVOTNÝ, R. – MORAVEC, I. (2006). Studie unikátních místních atraktivit v ČR a jejich využití v zážitkové turistice. Projekt MMR: Výzkum pro potřeby regionů, WB-05–05. [cit. 29. srpna 2008]. (<http://www.mmr-vyzkum.cz/INFOBANKA/wb-05–05-studie-unikatnich-1995.aspx>).
- NOVOTNÝ, R. – MORAVEC, I. Experience tourism – a new way of presentation and preservation of cultural and historical heritage. In Venkov je náš svět II. – Český venkov v evropském kontextu. Recenzovaný Sborník konference pořádané Provozně ekonomickou fakultou CZU v Praze dne 16.–18. dubna 2008 v Kutné Hoře, Praha: Česká zemědělská univerzita, 2008. (in press).
- PALATKOVÁ, M. (2006). Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Grada, Praha.
- PARK, S. H. a kol. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups, *Academy of Management Journal*, 45 (3), 527–545.
- PARMOVÁ, D. – PARMOVÁ, D. (2003). Provoz služeb v cestovním ruchu. Jihočeská Univerzita, Zemědělská fakulta, České Budějovice.
- PARMOVÁ, D. Využití destinačního managementu v komplexní prezentaci Jižních Čech. In *Cestovní ruch v České republice. Problémy a možnosti jejich řešení*. Recenzovaný sborník z mezinárodní konference pořádané v Táboře Zemědělskou fakultou Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. České Budějovice: ZF JU České Budějovice, 2003, s. 158–162.
- PARMOVÁ, D. (2004). Řízení služeb. Přednášky. Jihočeská Univerzita, Zemědělská fakulta, České Budějovice.

- PÁSKOVÁ, M. – ZELENKA, J. (2002). Výkladový slovník cestovního ruchu. Ministretvo pro místní rozvoj ČR, Praha.
- PETR, CH. – LE HUEROU, C. (2002). Tourist Apprehension of Heritage: A Semiotic Approach to Behaviour Patterns, *International Journal of Arts Management*, 4 (2): 25–38.
- PETRÁČKOVÁ, V. – KRAUS, J. a kol. (1995). Akademický slovník cizích slov. Academia, Praha.
- PINE, J. B. – GILMORE, J. H. (1999). The Eperience Economy : Work is theatre and every business is a stage. Harvard Business School Press, Boston.
- PINK, D. H. (2008). Úplně nová mysl. Ideál, Praha.
- POSPÍŠIL, P. (2002). Efektivní Public Relations a media relations. Computer Press, Praha.
- PORTER, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, (Nov–Dec), s. 77–90.
- PROCHÁZKOVÁ, B. (2006). Minulost čeká ve Wannsee. *Respekt*, 17 (24).
- RITCHIE, B. W. (2003). Managing educational tourism. Channel View Publications, Clevedon.
- SMITH, S. L. J. (2004). The measurement of global Tourism, s. 25–35. *A Companion to Tourism*, eds. A. A. Lew, – C. M. Hall – A. M. Williams, Blackwell Publishing, Oxford.
- ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D. – PARMOVÁ, D. (2005). Čtyři roční období na statku aneb agroturistika celoročně. *Euromagazín*. 6 (1), s. 24–26.
- TIMOTHY, D. J. – BOYD, S. W. (2003). Heritage tourism. Pearson Education Ltd., Harlow.
- TIMOTHY, D. J. (1998). Cooperative tourism planning in a developing destination. *Journal of Sustainable Tourism* 6 (1), s. 52–68.

UZZI, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), s. 35–67.

VOLERY, T. Critical success factors in interfirm cooperation: Skills for success in small and medium enterprises. In *Proceedings SCSB 40th World Conference Newcastle*. B. Gibson, ed., Newcastle: Institute of Industrial Economics, 1995, s. 319–330.

WEIL, S. (1990). *Rethinking the Museum and Other Meditations*. Prentice Hall, New York.

WETZELS, M. – de RUYTER, K. – van BIRGELEN, M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), s. 406–423.

WILDEMAN, L. (1998). Alliance and networks: The next generation. *International Journal of Technology Management*, 15 (1/2), s. 96–108.

WILLIAMS, A. M. (2004). *Toward a Political Economy of Tourism*, s. 61–73. *A Companion to Tourism*, eds. A. A. Lew, – C. M. Hall – A. M. Williams, Blackwell Publishing, Oxford.



# esf



**Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR**

Odbor řízení pomoci z ESF  
Na Poříčnickém právu 1, 128 01 Praha 2  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz), [esf@mpsv.cz](mailto:esf@mpsv.cz)

**Ministerstvo pro místní rozvoj ČR**

Staroměstské náměstí 6  
110 15 Praha 1  
[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)