

# Specifika managementu památkových objektů

3AM590 Management, financování a správa památkových objektů

Mgr. Jakub Grosman

Katedra arts managementu, FPH VŠE v Praze



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Specifika managementu památkových objektů

- kulturní dědictví ČR jako aktivum
  - historická situace
  - optimální využití
  - obnova / znovuzачlenění > management
  - přístupnost / dílčí přístupnost > veřejný statek? ~ veřejný zájem
  - stereotypy ve využití
  - efektivita ~ vytváření poptávky?
  - nové přístupy
    - formy prezentace
    - veřejné financování > metodiky?

# Specifika managementu památkových objektů

- aktuální stav
  - zvyšující se návštěvnost
  - nárůst zpřístupněných památek
- cíle managementu památkových objektů
  - trvale udržitelné zhodnocování / rozvoj kulturního kapitálu
    - veřejný zájem
  - propojit národní instituce / návštěvníky
  - památková péče
    - zachování v podobě úklidu / údržby / obnovy / restaurování
    - evidence jako dokumentace / správa fondu / odborná činnost

# Specifika managementu památkových objektů

- poznání představující studijní / badatelskou činnost
- prezentace ve formě zpřístupnění / vzdělávání / osvěty / marketingu
- problémy znovuzачlenění památek
  - podstata kulturní památky
    - vazba na dobu vzniku
    - nadčasovost funkce
  - použití marketingových strategií
    - otázka zachování podstaty kulturní památky
    - >obtížná regulace

# Specifika managementu památkových objektů

- konflikt prezentace vs návštěvnost
  - „stavební památky by se měly využívat co nejsmysluplněji a nejekonomičtěji, aby se zajistila průběžná péče, neboť jenom budovy, ve kterých se trvale bydlí nebo do nichž alespoň pravidelně přicházejí lidé, mají stálou kontrolu a péči“
- The Heritage Cube \_ P. Howard
  - dimenze kulturního dědictví \_ spojené
    - vlastníci / insideři / návštěvníci / státní správa / akademici
    - svět / evropa / národ / region / lokalita / rodina
    - příroda / krajina / památkové objekty / artefakty / aktivity / lidé / místa

# Specifika managementu památkových objektů

- management státních památkových objektů
  - správa NPÚ
    - generální ředitelství
      - celková činnost NPÚ
      - naplnění úkolů památkové péče
        - Oddělení garantů národních kulturních památek
        - sekce správ památkových objektů
          - Odbor programového a mimorozpočtového financování
          - Oddělení správy a prezentace mobiliárních fondů
          - Oddělení marketingu a služeb správ památkových objektů
          - Referát kontroly kvality

# Specifika managementu památkových objektů

- spolupráce s řediteli Územní památkové správy
  - strategie hospodaření / údržby / provozu / rozvoje
  - prezentace památkové péče
  - koordinace rozpočtování
  - marketingová strategie objektů / památkové péče
- Územní památkové správy
  - Praha / České Budějovice / Sychrov / Kroměříž
  - péče o památkové objekty \_ 104
    - podmínky pro činnost správ památkových objektů
      - rozpočty
      - koncepce rozvoje

# Specifika managementu památkových objektů

- marketingové plány
- zajišťování účasti na projektech / grantech
- Odbor správy a prezentace kulturního majetku
  - investiční činnost
  - technický dozor
  - koncepce údržby
  - Oddělení prezentace, instalací a expozic
    - tvorba interiérových instalací
    - tvorba výstav
- Územní odborná pracoviště
  - poznávání / dokumentace / odborná péče / poradenství / dohled / etc.



# Specifika managementu památkových objektů

- kasteláni
  - provozní rozpočet
  - výběr zaměstnanců v objektech
  - organizace zakázek malého rozsahu
  - řízení návštěvnického provozu
  - náplň objektu
- financování
  - příspěvek Ministerstva kultury ~50%
  - vlastní výnosy ~ 38%
    - vstupné ~85%
    - pronájem ~15%

# Specifika managementu památkových objektů

- otázka cenové politiky
  - tržní určení vs zrušení vs regulace?
  - pozitivně diskriminační vstupné
    - děti / studenti / rodiny
    - rodiny / senioři / handicapovaní
- možnosti managementu památkových objektů
  - využití památky pouze způsobem odpovídajícím jejímu kulturně politickému významu / památkové hodnotě / technickému stavu
    - kontrola dle metodik NPÚ
  - úpravy jako zásad do památky \_ otázka památkové hodnoty

# Specifika managementu památkových objektů

- metodika úprav \_ materiály / postupy / etc.
- zpřístupnění památek
- konflikt užitné hodnoty / hodnoty stáří
- ambivalentnost návštěvnického využití
  
- management kvality / standardizace
  - evaluace jako součást strategického plánování
    - kvalitativní ukazatele
    - > komparace / etalonizace
  - přínos společnosti

# Specifika managementu památkových objektů

- sociální podnikání
  - nekvantifikovatelné > ověření přítomnosti
- efektivita / kvalita služeb / společenské přínosy
  - > motivace > jednota společnosti
  - > dobrovolnictví
- cílové skupiny
  - vymezování potenciálních nových
- základní monitoring
  - prostředky
  - návštěvnost
  - tisk

# Specifika managementu památkových objektů

- L. Kesner \_ výkonnostní indikátory
  - statistické
    - počet návštěvníků expozic a výstav
    - počet účastníků besed, přednášek a výchovně-vzdělávacích programů
    - počet účastníků kulturních akcí
    - přístupnost muzea (průměrný počet hodin v týdnu a dní v roce)
    - počet expozic s bezbariérovým přístupem
    - počet zaevidovaných předmětů
    - počet předmětů vyňatých z evidence
    - počet restaurovaných předmětů
    - počet zápůjček

# Specifika managementu památkových objektů

- počet doplněných záznamů II. stupně
- počet přírůstků fotoarchivu
- počet rekonstruovaných/upravených expozic a výstav
- počet přednášek, besed a výchovně-vzdělávacích akcí
- počet návštěvníků webových stránek
- počet a finanční objem získaných grantů
- zisk z prodeje vstupenek
- zisk z další komerční činnosti
- příjem z fundraisingu
- relační
  - dotace na jednoho návštěvníka
  - provozní náklady na jednoho návštěvníka

# Specifika managementu památkových objektů

- počet návštěvníků na jednoho pracovníka
  - využití sbírek, poměr počtu vystaveného mobiliáře ku počtu jednotek ve fondu
  - poměr dokumentovaných a nedokumentovaných sbírkových předmětů
  - poměr konzervovaných a nekonzervovaných předmětů
  - počet sbírkových předmětů ve stavu ohrožení
  - procento sbírkových předmětů uložených zcela vyhovujícím způsobem
  - podíl domácích návštěvníků na celkové návštěvnosti
  - podíl definovaných sociálních skupin mezi návštěvníky
  - procento návštěvníků přicházejících opakovaně
- více viz předmět „Evaluace v kultuře“

# Specifika managementu památkových objektů

- expozice
  - základ památkového objektu
  - základy \_ poválečné konfiskace / 50. léta 20. století
    - Národní kulturní komise pro právu státního kulturního majetku
      - SVOZY
      - reinstalace / zánik
  - doplnění odborným výkladem
    - role průvodce
    - propojení návštěvníka s objektem
- synergie mobiliáře \_ autenticita



# Specifika managementu památkových objektů

- vstupenka \_ dočasný přístup k památkovému objektu
  - > produkt \_ interakce návštěvníka s památkou
  - imaginace / nálady / emoce / etc.
  - efekty prostředí
  - nemožnost plné digitalizace
  - informační centrum
  - služby
  - okolí objektů
- základní / rozšířený kulturní produkt
  - jádro / okolí \_ rostoucí požadavky na kvalitu

# Specifika managementu památkových objektů

- interpretace památkových objektů
  - potřeba zaujmout veřejnost / budoucí generace
    - význam word – of – mouth
    - sociální sítě
  - použití originální předmětů
  - přímé zkušenosti
  - emoce / efektivnost / účelnost
  - zásady interpretace \_ F.Tilden
    - Jakákoliv interpretace, která nevztahuje vnímané k jednotlivci, jeho osobnosti nebo jeho osobní zkušenosti, bude jalová
    - Informace jako takové nejsou interpretací. Interpretace je osvětlení založené na informacích. Ale jsou to zcela odlišné věci. Nicméně všechny interpretace zahrnují informace

# Specifika managementu památkových objektů

- Interpretace je umění, které propojuje jednotlivé obory umění, ať už jsou prezentované materiály technicky vědecké, historické nebo architektonické. Každé takové umění je do jisté míry naučitelné
- Hlavním cílem interpretace není instruování, ale podnícení zájmu, provokace
- Interpretace by měla být zaměřená na představení celku spíše než jen části. Interpretace musí zasáhnout celého člověka, dotknout se jeho smyslů
- Interpretace směřovaná k dětem by neměla být zředěným výkladem pro dospělé, ale měla by sledovat zásadně odlišný přístup

# Specifika managementu památkových objektů

- G. Moscardo
  - interpretace \_ efektivní nástroj?
    - průvodce / brožury / animace
  - pozitivní návštěvnické hodnocení
    - zorganizování zážitku souvisejícího s tématem
    - vyprávění příběhu
    - poskytování jasné fyzické a kognitivní orientace
    - zapojení všech smyslů, poskytnutí příležitosti k budování osobní účasti
    - unikátní, nové, vzácné nebo překvapivé zážitky

# Specifika managementu památkových objektů

- další možné aktivity
  - festivaly / koncerty / divadlo
  - přednášky / autorská čtení / besedy
  - konference
  - workshopy
  - pronajímání pro film
  - galerie / výstavy / exposice
  - svatební ruch
  - gastronomie
  - sport
  - suvenýry

# Specifika managementu památkových objektů

- tradiční aktivity
  - lesnictví / zemědělství / myslivost / rybolov / pivovarnictví
  - výjimečné \_ rozlehlé komplexy
- vnější prvky / otázky managementu památkových objektů
  - bezbariérovost
    - památkové hledisko vs přístup
  - parkování
    - privatizované pozemky v okolí památek
    - parazitování na návštěvnosti
      - snižování úrovně lokality

# Specifika managementu památkových objektů

- informační systém
  - vnitřní značení objektu
    - prohlídkové trasy / popis místností / zajímavostí
    - sociální zařízení
  - vnější značení objektu
    - navigace z určitého okruhu kolem památky
      - dopravní infrastruktura
    - součást komplexu geograficky blízkých památek / pamětihodností
      - infrastruktura / turistické cíle

# Specifika managementu památkových objektů

- Marketing / propagace
  - 4P
  - marketingová analýza
  - dimenze marketingu kultury
    - referenční \_ druh / žánr / historický kontext
    - technická \_ produkce / konzumace
    - okolnostní \_ pomíjivé vnější složky \_ jedinečnost vnímání
- trh > produkt
- produkt > trh
- zakázkový marketing



# Specifika managementu památkových objektů

- kulturní produkt
  - služba \_ činnost poskytnutá zákazníkovi
  - událost \_ přednášky / eventy / festivaly / etc. etc.
  - zkušenost – možnost si vyzkoušet nabídku například formou tvůrčí dílny
  - místo \_ genius loci dané lokace > dojmy / pocity
  - myšlenka \_ životní styl / filozofie
  - instituce \_ služby muzeí / galerií / divadelních souborů / etc.
  - zážitek \_ specifický produkt / přínos
- neomezenost
- uplatnění
  - Informace / motivace / orientace / ekonomika

# Specifika managementu památkových objektů

## - literatura / zdroje:

KESNER, L. (2005). Marketing a management muzeí a památek. Praha: Grada.

PATOČKA, J. (2011). Hmotná kultura v ekonomické teorii a praxi managementu. Praha: Oeconomica.

DOSTÁL, P., ČERNÁ, J. (2014). Marketingové řízení památkových objektů. 1. vyd. Praha: Ekopress.

DRUCKER, P. F., (1994). Řízení neziskových organizací: praxe a principy. Praha: Management Press.

HOWARD, P., (2005). Heritage - Management, Interpretation, Identity. London: Continuum.

JOHNOVÁ, R., (2008). Marketing kulturního dědictví a umění. 1. vyd. Praha: Grada.

KIESOW, G., (2012). Památková péče v Německu. Brno: Barrister & Principal.

MOSCARDO, G. (2014). Interpretation and tourism: holy grail or emperor's robes? International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research 8(4). Bradford.

TILDEN, F., (2007). Interpreting Our Heritage. U.S.A.: The University of North Carolina Press.

TAJTÁKOVÁ, M. A KOL. (2006) Marketing kultúry: Vybrané problémy. Bratislava: Ekonom.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

