



**Radim Bačuvčík**

# **KULTURA A MY**

*Vztahy na poptávkové straně  
trhů kulturních produktů*

© VeRBuM, 2009



**Radim Bačuvčík**

**KULTURA A MY**

*Vztahy na poptávkové straně  
trhů kulturních produktů*

**Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2009**

**KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR**

Bačuvčík, Radim

Kultura a my : vztahy na poptávkové straně trhů kulturních produktů /

Radim Bačuvčík. - 1. vyd. - Zlín : VeRBuM, 2009. - 200 s.

ISBN 978-80-904273-2-7 (brož.)

316.7 \* 338.4:316.74 \* 394.1/.7 \* 316.7:658.8 \* 366.1 \* (437.3)

- kultura
- kulturní průmysl
- kulturní akce
- marketing kultury
- spotřebitelské chování - Česko
- studie

366 - Ochrana spotřebitele. Chování spotřebitele [18]

**Recenzovali:**        **doc. Ing. Mária Tajtáková, PhD.**  
                              **doc. Mgr.Art. PhDr. Jozef Vereš, CSc.**

© Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, 2009

© Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2009

**ISBN 978-80-904273-2-7**

*Tato publikace je výstupem vědecko-výzkumných aktivit Ústavu marketingových komunikací Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (Štefánikova 2431, 760 01 Zlín, [www.fmk.utb.cz](http://www.fmk.utb.cz)).*

*This publication is the outcome of research activities of the Department Of Marketing Communications, Faculty of Multimedia Communications, Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic.*

*Všechna práva vyhrazena. All rights reserved.*

## Obsah

<b>Předmluva</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Trhy kulturních produktů</b> .....	<b>11</b>
1.1 Ekonomický systém kultury .....	12
1.2 Společenské postavení kulturních institucí .....	15
1.3 Marketing na trzích kulturních produktů .....	19
1.3.1 Marketingový výzkum v prostředí kultury .....	20
1.4 Cílové skupiny na trzích kulturních produktů .....	22
1.4.1 Vnitřní veřejnost .....	23
1.4.2 Dostupné publikum .....	23
1.4.3 Nedostupné publikum .....	24
1.4.4 Podporovatelé .....	24
<b>2 Publikum na trzích kulturních produktů</b> .....	<b>26</b>
2.1 Profil publika kulturních produktů .....	27
2.2 Vlivy na nákupní chování na trzích kulturních produktů .....	30
2.3 Segmentace na trzích kulturních produktů .....	32
2.3.1 Segmentace podle pohlaví a genderu .....	34
2.3.2 Segmentace podle věku .....	34
2.3.3 Segmentace podle způsobu užívání produktu .....	37
2.4 Trhy jednotlivých kulturních produktů .....	40
<b>3 Divadlo a jeho návštěvníci</b> .....	<b>44</b>
3.1 Návštěva divadla jednotlivými demografickými segmenty .....	44
3.2 Demografický profil návštěvníků divadla .....	46
3.3 Návštěva divadla a trhy ostatních kulturních produktů .....	47
<b>4 Opera a její návštěvníci</b> .....	<b>50</b>
4.1 Návštěva operních představení jednotlivými demografickými segmenty .....	50
4.2 Demografický profil návštěvníků opery .....	52
4.3 Návštěva opery a trhy ostatních kulturních produktů .....	53
<b>5 Opereta a její návštěvníci</b> .....	<b>55</b>
5.1 Návštěva operetních představení jednotlivými demografickými segmenty .....	55
5.2 Demografický profil návštěvníků operety .....	57
5.3 Návštěva operety a trhy ostatních kulturních produktů .....	58
<b>6 Muzikál a jeho návštěvníci</b> .....	<b>60</b>
6.1 Návštěva muzikálových představení jednotlivými demografickými segmenty .....	60
6.2 Demografický profil návštěvníků muzikálu .....	62
6.3 Návštěva muzikálu a trhy ostatních kulturních produktů .....	63

<b>7 Kino a jeho návštěvníci</b> .....	<b>65</b>
7.1 Návštěva kina jednotlivými demografickými segmenty .....	65
7.2 Demografický profil návštěvníků kina .....	67
7.3 Návštěva kina a trhy ostatních kulturních produktů .....	68
<b>8 Výstavy výtvarného umění a jejich návštěvníci</b> .....	<b>70</b>
8.1 Návštěva výstav jednotlivými demografickými segmenty .....	70
8.2 Demografický profil návštěvníků výstav .....	72
8.3 Návštěva výstav a trhy ostatních kulturních produktů .....	72
<b>9 Koncerty vážné hudby a jejich návštěvníci</b> .....	<b>75</b>
9.1 Návštěva koncertů vážné hudby jednotlivými demografickými segmenty .....	75
9.2 Demografický profil návštěvníků koncertů vážné hudby .....	77
9.3 Návštěva koncertů vážné hudby a trhy ostatních kulturních produktů .....	78
<b>10 Koncerty populární hudby a jejich návštěvníci</b> .....	<b>80</b>
10.1 Návštěva koncertů populární hudby jednotlivými demografickými segmenty .....	80
10.2 Demografický profil návštěvníků koncertů populární hudby .....	82
10.3 Návštěva koncertů populární hudby a trhy ostatních kulturních produktů .....	83
<b>11 Nákup knih</b> .....	<b>85</b>
11.1 Nákup knih jednotlivými demografickými segmenty .....	85
11.2 Demografický profil nakupujících knihy .....	87
11.3 Nákup knih a trhy ostatních kulturních produktů .....	87
<b>12 Půjčování knih</b> .....	<b>90</b>
12.1 Půjčování knih jednotlivými demografickými segmenty .....	90
12.2 Demografický profil půjčujících si knihy .....	92
12.3 Půjčování knih a trhy ostatních kulturních produktů .....	92
<b>13 Čtení knih</b> .....	<b>95</b>
13.1 Čtení knih jednotlivými demografickými segmenty .....	95
13.2 Demografický profil čtenářů knih .....	97
13.3 Čtení knih a trhy ostatních kulturních produktů .....	97
<b>14 Čtení odborné literatury</b> .....	<b>100</b>
14.1 Čtení odborné literatury jednotlivými demografickými segmenty ..	100
14.2 Demografický profil čtenářů odborné literatury .....	102
14.3 Čtení odborné literatury a trhy ostatních kulturních produktů .....	102
<b>15 Nákup nosičů s vážnou hudbou</b> .....	<b>105</b>
15.1 Nákup nosičů s vážnou hudbou jednotlivými demografickými segmenty .....	105
15.2 Demografický profil nakupujících nosiče s vážnou hudbou .....	107
15.3 Nákup nosičů s vážnou hudbou a trhy ostatních kulturních produktů .....	108

<b>16 Kopírování nosičů s vážnou hudbou</b> .....	<b>110</b>
16.1 Kopírování nosičů s vážnou hudbou jednotlivými demografickými segmenty .....	110
16.2 Demografický profil kopírujících nosiče s vážnou hudbou .....	112
16.3 Kopírování nosičů s vážnou hudbou a trhy ostatních kulturních produktů .....	112
<b>17 Kopírování nahrávek vážné hudby v elektronickém formátu</b> .....	<b>115</b>
17.1 Kopírování nahrávek vážné hudby v elektronickém formátu jednotlivými demografickými segmenty .....	115
17.2 Demografický profil kopírujících vážnou hudbu v elektronickém formátu .....	117
17.3 Kopírování nahrávek vážné hudby v elektronickém formátu a trhy ostatních kulturních produktů .....	118
<b>18 Nákup nahrávek vážné hudby v elektronickém formátu</b> .....	<b>120</b>
18.1 Nákup nahrávek vážné hudby v elektronickém formátu jednotlivými demografickými segmenty .....	120
18.2 Demografický profil nakupujících vážnou hudbu v elektronickém formátu .....	122
18.3 Nákup nahrávek vážné hudby v elektronickém formátu a trhy ostatních kulturních produktů .....	122
<b>19 Nákup nosičů s populární hudbou</b> .....	<b>125</b>
19.1 Nákup nosičů s populární hudbou jednotlivými demografickými segmenty .....	125
19.2 Demografický profil nakupujících nosiče s populární hudbou .....	127
19.3 Nákup nosičů s populární hudbou a trhy ostatních kulturních produktů .....	127
<b>20 Kopírování nosičů s populární hudbou</b> .....	<b>130</b>
20.1 Kopírování nosičů s populární hudbou jednotlivými demografickými segmenty .....	130
20.2 Demografický profil kopírujících nosiče s populární hudbou .....	132
20.3 Kopírování nosičů s populární hudbou a trhy ostatních kulturních produktů .....	133
<b>21 Kopírování nahrávek populární hudby v elektronickém formátu</b> .....	<b>135</b>
21.1 Kopírování nahrávek populární hudby v elektronickém formátu jednotlivými demografickými segmenty .....	135
21.2 Demografický profil kopírujících populární hudbu v elektronickém formátu .....	137
21.3 Kopírování nahrávek populární hudby v elektronickém formátu a trhy ostatních kulturních produktů .....	138

<b>22 Nákup nahrávek populární hudby v elektronickém formátu</b> .....	<b>140</b>
22.1 Nákup nahrávek populární hudby v elektronickém formátu jednotlivými demografickými segmenty .....	140
22.2 Demografický profil nakupujících populární hudbu v elektronickém formátu .....	142
22.3 Nákup nahrávek populární hudby v elektronickém formátu a trhy ostatních kulturních produktů .....	143
<b>23 Nákup filmových nosičů</b> .....	<b>145</b>
23.1 Nákup filmových nosičů jednotlivými demografickými segmenty	145
23.2 Demografický profil nakupujících filmové nosiče .....	147
23.3 Nákup filmových nosičů a trhy ostatních kulturních produktů .....	148
<b>24 Kopírování filmových nosičů</b> .....	<b>150</b>
24.1 Kopírování filmových nosičů demografickými segmenty .....	150
24.2 Demografický profil kopírujících filmové nosiče .....	152
24.3 Kopírování filmových nosičů a trhy ostatních kulturních produktů	152
<b>25 Kopírování filmů v elektronickém formátu</b> .....	<b>155</b>
25.1 Kopírování filmů v elektronickém formátu jednotlivými demografickými segmenty .....	155
25.2 Demografický profil kopírujících filmy v elektronickém formátu	157
25.3 Kopírování filmů v elektronickém formátu a trhy ostatních kulturních produktů .....	157
<b>26 Nákup filmů v elektronickém formátu</b> .....	<b>160</b>
26.1 Nákup filmů v elektronickém formátu jednotlivými demografickými segmenty .....	160
26.2 Demografický profil nakupujících filmy v elektronickém formátu	162
26.3 Nákup filmů v elektronickém formátu a trhy ostatních kulturních produktů .....	162
<b>27 Nákupní chování jednotlivých demografických segmentů</b> .....	<b>165</b>
27.1 Segmentace podle pohlaví .....	165
27.2 Segmentace podle věku .....	166
27.3 Segmentace podle vzdělání .....	169
27.4 Segmentace podle ekonomické aktivity .....	171
27.5 Segmentace podle hudebního vzdělání .....	174
27.6 Segmentace podle velikosti sídla (bydliště) .....	176
<b>28 Souvislosti na trzích kulturních produktů</b> .....	<b>179</b>
28.1 Profil konzumentů jednotlivých kulturních produktů .....	179
28.2 Vztahy mezi nakupujícími na trzích kulturních produktů .....	185
<b>Závěr</b> .....	<b>189</b>
<b>Summary</b> .....	<b>190</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>191</b>
<b>Rejstřík</b> .....	<b>193</b>
<b>Příloha</b> .....	<b>194</b>
<b>Bibliografický záznam</b> .....	<b>197</b>



## Předmluva

Způsoby, jimiž lidé konzumují kulturní produkty, se v čase proměňují. Snad si můžeme s jistou dávkou umělecké licence dovolit říct, že dříve lidé museli za kulturou mnohem více sami chodit, tedy pokud ji chtěli poznávat, nezbylo jim než navštěvovat kulturní akce nebo se naučit hrát na hudební nástroj, zatímco dnes stále více chodí kultura za námi v podobě různých nahrávek, nejlépe v nehmotném elektronickém formátu plujícím kyberprostorem, jejichž pořízení, konzumace a snad i likvidace jsou až nebezpečně snadné. Mohlo by být předmětem dlouhodobého vědeckého zkoumání a mnohých filozofických disputací, jestli tato snadnost může také způsobit, že nyní můžeme být mnohem kulturnější než dříve, nebo jestli je tomu právě naopak a ona snadnost vede pouze k plytkosti.

Jisté je, že různých druhů, typů a variant kulturních produktů zároveň neustále přibývá. Pokud se na problém přestaneme dívat z filozofického hlediska a zaměříme se na stránku ekonomickou či marketingovou, může nás zajímat, jaké jsou mezi trhy jednotlivých kulturních produktů vztahy a jak se ovlivňují. Tím zde není ani tak myšlen svět mediálních magnátů, do jejichž podnikatelských skupin zpravidla patří vydavatelské domy denního tisku, knih, časopisů i hudebních a audiovizuálních nosičů, případně také agentury pořádající kulturní akce, ale svět spotřebitelů, kteří dané produkty podle svých vlastních preferencí nakupují. A právě tyto preference mohou být předmětem podrobného zkoumání - můžeme si například položit otázku, jestli z hlediska „zákazníka“ existuje větší souvislost mezi vážnou a populární hudbou, nebo mezi populární hudbou a filmem či vážnou hudbou a literaturou. To jinými slovy znamená, že nás může zajímat, jestli člověk, který si právě koupil CD s vážnou hudbou, si za chvíli spíše koupí nosič s populární hudbou nebo knihu.

Tato kniha je právě pokusem odpovědět na otázku, jaké existují souvislosti mezi trhy jednotlivých kulturních produktů při nákupním chování a rozhodovacím procesu spotřebitelů. Cílem je na základě konfrontace sociologických a marketingových dat z průzkumů ukázat, nakolik spolu jednotlivé kulturní produkty souvisejí či nikoliv a jaký je vlastně postoj lidí a v tomto speciálním případě českého národa ke kultuře či umění. To, co zde bude řečeno, bude samozřejmě pouze o výseč celého problému, který je příliš široký a složitý na to, aby bylo možno jej obsáhnout na tak malém prostoru, jaký poskytuje tato kniha.



## 1 Trhy kulturních produktů

O trzích kulturních produktů je možné uvažovat podobným způsobem, jako o jakýchkoliv jiných trzích spotřebního zboží nebo služeb, byť je zřejmé, že tyto trhy mají svá specifika a odlišnosti. Především však platí, že samotné trhy jednotlivých kulturních produktů jsou samy od sebe velmi odlišné, a tak se nabízí otázka, jestli je vůbec možné nějak obecně vymezit charakteristiky trhů kulturních produktů, nebo jestli by bylo vhodnější uvažovat o nich jako o svébytných trzích, které spolu svými specifiky příliš nesouvisejí.

V rámci prostředí trhů kulturních produktů můžeme najít trhy hmotného zboží (trhy s hudebními a filmovými nosiči, trhy s knihami) i trhy služeb (trhy divadel, koncertních institucí, institucí prezentujících výtvarné umění atd.), v jejich rámci je možné najít také „trhy“, které mohou ztrácet některé z obecných charakteristik trhů (např. aspekt směny a měřitelné transakce) a mohou se také pohybovat na hranici legality (např. oblast sdílení a kopírování zvukových či audiovizuálních nahrávek). Kromě toho je v daném prostředí možné najít trhy komerční (např. oblast tzv. showbusinessu) i nekomerční (prostředí regionálních kulturních institucí), trhy velké a dále segmentované (trh s hudebními nahrávkami) i trhy menšinové či výklenkové (trh s nosiči vážné hudby), trhy, které se vzájemně přirozeně prolínají (např. trhy činoherního, hudebního a tanečního divadla) nebo mají dokonce souvislost s dalšími trhy mimo prostředí kultury (např. trh muzeí a památek a jeho místo v rámci cestovního ruchu) i trhy izolované (nahrávky menšinových žánrů na internetu).

V každém případě platí, že kulturní produkty, se kterými se na těchto trzích obchoduje, mají podobné charakteristiky a environment jako jakékoliv jiné produkty, tedy mají své (být často nepočtené) cílové skupiny, které tyto trhy konzumují kvůli určitým benefitům, avšak zároveň mohou vnímat určité překážky (například časové, prostorové, nebo i volní), které jim v této konzumaci brání. Tyto produkty mají určité charakteristiky, díky kterým mohou být zajímavé pro různé cílové skupiny (tedy nejen ty, které se případně jeví jako primární), mají své konkurenty (jak na poli kulturních produktů, tak obecně na trzích volnočasových aktivit, mezi něž se kulturní produkty obvykle řadí). Díky těmto charakteristikám je možné tyto produkty marketingovým způsobem uchopit a za pomoci nástrojů marketingové komunikace zdůraznit konkrétní aspekty, které jsou zajímavé pro jednotlivé cílové skupiny.

## 1.1 Ekonomický systém kultury

K základním prvkům ekonomického systému kultury patří kulturní instituce, které realizují kulturní procesy, jimiž vznikají kulturní produkty, které reagují na kulturní a umělecké potřeby svých tvůrců i příjemců (Rektořík, 2002: 112). V širším pojetí je tedy třeba do ekonomického systému kultury zahrnovat kromě strany produkční (nabídkové) též recipienty kulturních produktů, kteří se účastní kulturních procesů a konzumují kulturní produkty (poptávková strana), a kulturní (též ovšem ekonomické, legislativní, demografické, technologické aj.) prostředí, které ovlivňuje podobu a chování všech prvků ekonomického systému kultury.

Mezi kulturní instituce můžeme zařadit veškeré producenty kulturních statků majících podobu ekonomického produktu či zboží. Kulturní instituce můžeme typologizovat podle několika kritérií. Mezi hlavní patří zejména hledisko ekonomické profitability, hledisko profesionality, charakter vlastnictví, obor činnosti, velikost, s charakterem vlastnictví související způsob financování a právní forma kulturní organizace (Bačuvčík, 2005).

Z hlediska ekonomické profitability může jít o kulturní instituce komerční (ziskové) a nekomerční (neziskové). Kritériem rozlišení je to, zda tyto organizace byly či nebyly založeny za účelem dosažení zisku (v ekonomickém slova smyslu) a to, jakým způsobem s případným účetním ziskem nakládají. Neziskový princip nevylučuje fungování na profesionální bázi. Z formálního hlediska pak existují specifické právní formy vyhrazené oběma těmto typům organizací (viz dále).

Z hlediska profesionality může jít o instituce amatérské a profesionální, které zaměstnávají pracovníky na základě řádných smluv či dohod a jimž je za jejich výkony vyplácena odměna. Toto členění nesouvisí nutně s předchozím členěním na instituce komerční a nekomerční.

Z hlediska vlastnictví může jít o instituce soukromé (alias nestátní, vlastněné soukromými fyzickými či právníckými osobami) a instituce veřejné (zřizované orgány a institucemi státní a veřejné správy). V kombinaci s prvním typologizačním kritériem může jít typicky o instituce veřejné neziskové, soukromé neziskové a soukromé ziskové. Každá z těchto skupin může fungovat na základě specifických právních norem (viz dále).

V Tabulce 1 je shrnuta typologie kulturních institucí z hlediska oboru činnosti.

Oblast	Obor	Podobor	Druh (Produkt)		
Umění	Dramatické	Divadlo	Činohra		
			Opera, opereta, muzikál		
			Pantomima a balet		
			Loutkové divadlo		
		Film	Filmové studio (kreativní zpracování)		
			Filmové ateliéry (technické zpracování)		
		Televize	Televizní studio (tvorba programů)		
			Televizní vysílání		
		Rozhlas	Rozhlasové studio (tvorba programů)		
			Rozhlasové vysílání		
	Hudební	Koncertní instituce	Umělecký soubor		
			Pořadatel festivalů		
		Vydavatelství a nakladatelství	Vydavatelství audio(vizuálních) nahrávek		
	Vydavatelství notového materiálu				
	Výtvarné	Tvorba	Performance		
„Pouliční“ produkce					
Prezentace		Galerie a muzea			
Literární	Vydávání	Vydavatelství a nakladatelství			
	Tvorba a prezentace	Klub poezie			
Ochrana kulturních hodnot	Muzejnictví	Muzeum			
		Knihovna			
		Galerie			
		Archiv			
	Památková péče	Zabezpečení a realizace	Ústav památkové péče		
Výchovná, vzdělávací a zájmová činnost	Vzdělávání, věda a výzkum	Školy	Zaměřené na tvorbu či interpretaci	Základní umělecká škola	
			Konzervatoř, akademie		
		Vědecká pracoviště	Zaměřené na realizační aspekty	SŠ, VOŠ a VŠ se specializací na management kultury	
			Univerzitní a akademická pracoviště zaměřená na teorii a dějiny umění		
		Kroužky	Zájmové kroužky		
		Knihovny	Všeobecné, specializované, vědecké		
	Zájmová činnost	Ochrana kulturního dědictví	Národopisný soubor		
		Poznávací aktivity	Hvězdárna		
		Podpora kulturního života	Kluby přátel umění		
	Management kultury	Agentážní činnost	Agentury zajišťující kulturní produkci v jednotlivých oborech		
			Servisní organizace pro kulturní instituce		
Podpora kulturního života		Státní a veřejná sféra	Ministerstvo, kraj, obec (jejich orgány)		
		Filantropie	Nadace, mecenáš kultury		

Tabulka 1 - Přehled oborů činnosti a příklady kulturních institucí (upraveno a rozšířeno dle základního členění uvedeného v Hamerníková, B. *Kultura a masmédiá v tržních podmínkách*. Praha: VŠE, 1995, in Rejzler, 2002:114)

Některé z kulturních institucí je obtížné jednoznačně zařadit do skupin vymezených v Tabulce 1, řada kulturních institucí vyvíjí činnosti, které spadají do různých oblastí a kategorií. Konečně některé druhy kulturních institucí spadají zároveň pod různé obory a podobory. Ke každému z uvedených druhů je možné přiřadit konkrétní kulturní produkt, který může být nabízen a poptáván na určitých trzích; jak je vidět, univerzum kulturních produktů je poměrně široké (tato tabulka navíc zcela jistě nepostihuje všechny myslitelné druhy kulturních produktů).

Kromě základního přehledu uvedeného v Tabulce 1 bývá například v anglicky psané literatuře užíváno členění umění (a potažmo uměleckých institucí) na interpretační (performing),<sup>1</sup> která zahrnují divadlo, tanec (balet, moderní, folklórní), hudbu a operu (podle některých autorů též cirkus nebo vůbec artistické produkce), mediální (media), pod která patří instalační umění, film a počítačová či digitální (computer/digital) umění, vizuální (visual), která zahrnují malířství, kresbu, sochařství a umělecká řemesla a literární zahrnující beletristickou a básnickou tvorbu (McCarthy, 2001 in Kolb, 2005: 13), byť i v tomto případě je diskutována otázka, nakolik je vůbec možné a účelné všechny nové formy umění klasifikovat na principu této typologie (Kolb, 2005: 14).

Z hlediska velikosti bychom mohli rozdělit kulturní instituce na malé, střední a velké. Zde bychom pravděpodobně narazili na problém, podle jakých kritérií toto rozdělení provést. Typologie Evropské unie, která je u nás používána v prostředí komerčních firem, bere jako kritérium počet zaměstnanců a rozlišuje mikropodniky (mají 1 - 9 zaměstnanců), malé podniky (10 - 99 zaměstnanců), střední podniky (100 - 499 zaměstnanců) a velké podniky (více než 500 zaměstnanců) (Synek, 2006). Existují i typologie jiné, které považují za horní hranici pro střední podniky 250 zaměstnanců, případně berou kromě počtu zaměstnanců v úvahu také velikost obrátu či jiná ekonomická kritéria, což však v prostředí kultury nemá takový smysl, jako v oblasti průmyslu.

Podle způsobu financování můžeme rozlišit instituce financované z vnějších (externích) a vlastních (interních) zdrojů. Vnějšími zdroji rozumíme především dotace od státní a veřejné správy včetně případných daňových úlev a asignací (vnější veřejné zdroje) a granty od nadací a sponzorské příspěvky či dary od podniků a jednotlivců (vnější soukromé zdroje). Pod vlastní zdroje můžeme zahrnout zejména platby za kulturní produkci (abonmá, subskripce, vstupné) a členské příspěvky. Většina organizací je financována vícezdrojově (smíšené financování), tzn. určitou kombinací

---

<sup>1</sup> V češtině se vedly a vedou spory o to, jak termín „performing arts“ překládat. Nejčastěji se používá překlad „interpretační umění“, „výkonná umění“ (v podobném významu např. v ruštině „исполнительские искусства“), „reprodukční umění“, případně „scénická umění“; v některých zdrojích používaný ekvivalent „dramatická umění“ není přesný, neboť do nich patří například také televizní a rozhlasová tvorba, která nepatří do performing arts.

dotací od veřejné správy, vlastních příspěvků členů a příjmů z kulturních produkcí, případně též ze sponzorských příspěvků.

Kulturní instituce mohou využívat nejrůznějších právních forem. Komerční kulturní instituce vystupují nejčastěji jako fyzické osoby podnikající podle živnostenského (Zákon č. 455/199 Sb. o živnostenském podnikání, např. management kultury) nebo autorského (Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském) zákona, nebo jako obchodní společnosti (právnícké osoby) podnikající podle obchodního zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník - společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, méně častými právními formami jsou veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti nebo družstva). Neziskové kulturní instituce spadající do veřejné sféry jsou nejčastěji příspěvkovými organizacemi (Zákony č. 218/2000 Sb. a 250/2000 Sb.) obcí, krajů či státu (galerie, muzea nebo divadla), teoreticky může jít také o organizační složky těchto institucí (někdejší rozpočtové organizace; dnes jsou takto zřizovány např. mateřské školy nebo městské policie); některé kulturní organizace mohou vznikat na základě speciálních právních norem (např. Státní fond kultury - Zákon č. 239/1992 Sb., Český rozhlas a Česká televize - Zákony č. 468/1991 Sb., 483/1991 Sb., 484/1991 Sb.). V oblasti soukromých (nestátních) neziskových kulturních institucí jde typicky o občanská sdružení (Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů - např. amatérské soubory, organizace příznivců umění, pořadatelé kulturních akcí), méně často o obecně prospěšné společnosti (Zákon č. 248/1995 o obecně prospěšných společnostech - jedná se zejména větší instituce typu divadel či filharmonií, které byly případně transformovány z bývalých příspěvkových organizací). Na poli kultury operují také nadace (Zákon č. 227/1997 o nadacích a nadačních fondech - podpora kulturních aktivit) a církevní právnícké osoby (Zákon č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností - zejména kulturní aktivity mládeže).

## 1.2 Společenské postavení kulturních institucí

Společenská role kulturních institucí je determinována společenským prostředím a způsoby, jimiž společnost kulturní produkty vyhledává, konzumuje, nebo s čím je při svém nákupním rozhodování poměřuje. Toto vnější prostředí ovšem není statické a v průběhu času se poměrně významně proměňuje; lze předpokládat, že v souvislosti se současnými globálními společenskými a technologickými změnami se bude měnit ještě rychleji, než kdykoliv předtím (Colbert, 2001: 4). Proměňuje se především zájem o jednotlivé druhy kulturní a umělecké tvorby. Poptávka po nich se přelévá v prostředí všech ostatních volnočasových pobídek a sociologové i teoretici umění vedou spory, zda konjunktura zájmu o umění jako takové je již za

námi, nebo jestli je zájem o ně stabilní a mění se spíše složení publika a projevy jeho zájmu o umění či kulturu.

Pokud se týká interpretačních umění, období po druhé světové válce přineslo v západní Evropě nebo v Severní Americe obrovský zájem o jednotlivé typy produkcí. Například počet amerických orchestrů se v celém poválečném období zvýšil z padesáti na více než tisíc, podobně se rozšířil počet divadel, operních a tanečních společností. Od poloviny padesátých do poloviny osmdesátých let se zmnohonásobila podpora z nadačních i komerčních zdrojů (v USA z 15 na 500 mil. USD) (Kotler, Scheff, 1997: 5,6). Po celé období šedesátých až osmdesátých let rostlo ve Spojených státech publikum, což je připisováno některým významným sociálním změnám, například růstu celkového objemu volného času, ale také lepší nabídce v podobě většího počtu představení nabízených větším počtem různorodých kulturních či uměleckých institucí ve větších sálech, které umožnily na jedné straně držet v rozumné výši cenu vstupného, na druhé straně představovaly pro organizace samotné větší podnikatelské riziko v podobě vysokých fixních nákladů (Kotler, Scheff, 1997: 24).

Otázku, zda je umění v krizi, si kladli mnozí manažeři kulturních organizací v Severní Americe i v západní Evropě již od padesátých let. Následující tři desetiletí byla ovšem obdobím velkého rozmachu všech interpretačních umění. Situace se na západ od našich hranic začala měnit v osmdesátých letech, která přinesla domácnostem masové rozšíření videorekordérů a záznam hudby v digitální kvalitě. Změnil se životní styl velké části obyvatelstva, neboť firmy začaly v souvislosti s novými poměry na trzích charakterizovanými obrovskou konkurencí a diskontinuitami v hospodářském vývoji vyžadovat mnohem větší angažovanost pracovníků v jejich zaměstnáních, což v podstatě znamenalo prodloužení doby strávené v práci (včetně dopravy) a menší objem disponibilního volného času (Vodáček, Vodáčková, 2001). Nové možnosti kulturní samodramaturgie (zmíněné videorekordéry a CD nahrávky) tomuto trendu v podstatě vyšly vstříc, což však zároveň znamenalo velké ohrožení pro kulturní instituce nabízející volnočasové aktivity. V jejich prospěch nehrála ani zmenšující se úroveň kulturního vzdělávání na základních a středních školách ve většině západních zemí. Všechny tyto faktory přinesly obrovské problémy, jimž musela velká část kulturních organizací, z nichž mnohé v minulých desetiletích získaly nová sídla či rekonstruovaly své sály pro potřeby většího publika, čelit (Kotler, Scheff, 1997: 513, Kerrigan, Frazer, Özbilgin, 2004).

V souvislosti s tím, jak se snížil objem volného času,<sup>2</sup> proměnilo se postupně také nákupní chování spotřebitelů na trzích kulturních produktů. V šedesátých až osmdesátých letech zaznamenal ve světě interpretačních

---

<sup>2</sup> Podle průzkumu deklarovalo mezi lety 1973 a 1987 37 % Američanů snížení volného času z 26,2 hodin na 16,6 hodin týdně (Kotler, Scheff, 1997: 9).



umění velký rozmach prodej celoročního předplatného, avšak zároveň s tím, jak zaměstnaní lidé dokázali stále méně odhadovat svůj pracovní program, zájem o ně postupně upadal a naopak se začal zvyšovat zájem o jednotlivé vstupenky, případně o kratší než celoroční abonentní řady (Kotler, Scheff, 1997: 9). K jisté krizi mnoha kulturních organizací přispěla také větší náročnost představení (a také publika), která si z důvodu větší atraktivity vynutila stále angažmá hvězdných umělců, což značně zvýšilo jejich fixní náklady.<sup>3</sup> Růst ceny vstupného byl neúměrný obvyklé inflaci nebo růstu mezd ve veřejné a podnikatelské sféře, a to i přesto, že v západní Evropě a v Americe platí publikum kulturních institucí i v dnešní době průměrně 39 % nákladů na jim poskytované služby (Kotler, Scheff, 1997: 11).

V devadesátých letech navíc mnohé světové soubory přišly o část podpory od komerčních firem, které postupně začaly měnit své donátorské priority. Zatímco dříve chápaly podporu spíše filantropicky, v poslední době ji berou čistě obchodně či marketingově, což znamená, že více přemýšlejí nad vlastními výnosy (v podobě zájmu publika kulturních akcí o jejich produkt nebo dlouhodobého budování image), které jim podpora kultury a umění přinese. Také podpora z veřejných zdrojů začala ve stejné době směřovat více na konkrétní inovativní projekty, než na běžný provoz, na což mnohé kulturní organizace nebyly zvyklé a bylo pro ně obtížné se novým podmínkám přizpůsobit (Kotler, Scheff, 1997: 7,8), mnohé z nich dokonce čelily bankrotu.

Ve druhé polovině devadesátých let se mnohé organizace dokázaly z podobných problémů vymanit, mimo jiné i proto, že se jim podařilo zavést do svého řízení některé marketingové principy. Šlo zejména o rozšíření produktového portfolia o produkty, které v zájmu širší divácké či posluchačské přístupnosti poněkud nabouraly tradiční představu o umělecké produkci. Takové přístupy ovšem nutně vyvolaly diskuzi o hranici mezi „vznešeností“ umění a „vulgarností“ zábavy, která byla tímto způsobem narušena. To vyvolávaly také rozpory mezi vedením kulturních organizací, které bylo často zastáncem myšlenky plurality různorodých produktů pro různorodé cílové skupiny, a jejich tradičním publikem, které tento rozpor mohlo vnímat velmi silně a emotivně (Kotler, Scheff, 1997: 13).

Pokud si podrobněji všimneme údajů zveřejňovaných Českým statistickým úřadem, zjistíme, že velikost publika různých druhů kulturních akcí v České republice v posledních několika letech v podstatě stagnuje. Například v oblasti divadla uvádí Statistická ročenka (2007: [online]) uvádí za rok 2006 (souhrnně v kapitolách státní divadla a ostatní divadla, která zahrnují komerční i neziskové soubory) celkem 126 divadel, 145 stálých scén a 137

---

<sup>3</sup> Podle Kotlera a Scheff se mezi lety 1977 a 1987 zvýšily tržby ze vstupného o 50 %, ale zaměstnanost se zvýšila v neziskových divadlech o 161 % a v orchestrech a operních souborech 83 % (Kotler, Scheff, 1997: 10).

divadelních souborů, které uvedly 24 888 představení českých souborů v ČR, 1 003 představení českých souborů v zahraničí a 141 představení zahraničních souborů v ČR, přičemž na repertoáru bylo 2 076 her a bylo uvedeno 604 premiér. Z představení českých souborů v ČR bylo 12 560 činoherních (1 066 her, 326 premiér), 1 286 operních (161 her, 53 premiér), 381 operetních (43 her, 17 premiér), 531 baletních (76 her, 21 premiér), 5 134 loutkových (302 her, 55 premiér), 1 478 muzikálových (91 her, 29 premiér) a 955 tanečních či pohybového divadla (73 her, 28 premiér).

V posledních čtyřech letech počet činoherních, operních, baletních a loutkových představení v podstatě stagnuje, ubývá operetních představení a mírně přibývá muzikálových představení. Počet návštěvníků je vykazován pouze ve státních (veřejných) divadlech, kterých je z uvedených 126 celkem 48. V nich je k dispozici celkem 26 699 sedadel, na všechna představení v ČR bylo nabídnuto celkem 4,81 milionu volných míst, návštěvníků bylo celkem 3,85 milionu, což představuje 79,9 % návštěvnost. Také celkový počet návštěvníků divadel a návštěvnost v posledních čtyřech letech v podstatě stagnuje. Návštěvnost je Českým statistickým úřadem vykazována pouze souhrnně, nikoliv podle jednotlivých druhů divadelních představení.

V oblasti koncertní produkce (v oboru vážné hudby) hovoří Statistická ročenka (2007: [online]) za rok 2006 o 26 hudebních souborech (symfonické orchestry, komorní soubory, pěvecké sbory), které provedly 2 242 koncertů (1 574 orchestrálních, 166 sborových, 53 sólistických, 318 komorních souborů, 471 v zahraničí); v jejich souvislosti se dále hovoří o 183 hudebních nahrávkách a návštěvnosti 481 tisíc osob. Tato čísla jsou relativně stabilní v posledních čtyřech letech, v položce návštěvnosti dokonce došlo k jistému nárůstu (v předchozích třech letech byla návštěvnost kolem 460 tis. osob). Dá se předpokládat, že nejde o zcela kompletní data, pravděpodobně zde zcela chybí údaje o amatérské produkci

Mnohem výraznějšími proměnami prochází v poslední době trhy s nosiči s hudebními a audiovizuálními nahrávkami, takže popsaná situace, která vznikla v průběhu osmdesátých let, již neplatí. Důvodem je obecná dostupnost technologie kopírování digitálních záznamů v podobě „vypalování“ CD a DVD a „stahování“ nahrávek z internetu, případně jejich volné (často na hranici legality) sdílení mezi jednotlivými posluchači. V důsledku toho zažívá trh s nosiči významný úpadek. Podle Statistické ročenky (2007: [online]) bylo v ČR v roce 2006 prodáno celkem 3 144 tisíc nosičů, z toho 2 779 tisíc CD, 267 tisíc DVD, 56 tisíc MC, 11 tisíc singlů a 1 tisíc ostatních nosičů (včetně například LP). Oproti roku 2002, kdy bylo prodáno celkem 4 628 nosičů, to znamená celkový pokles o téměř jednu třetinu a oproti roku 2000 již téměř o polovinu (tehdy bylo prodáno 5 802 nosičů). Jediný segment, který zatím stále roste, jsou DVD (v roce 2002 25 tisíc prodaných nosičů), všechny ostatní klesají. Z celkových prodejů za rok 2006 připadá 1 842 tisíc nosičů na českou

a 1 097 tisíc nosičů na zahraniční nonartificiální hudbu (tedy celkem NAH 2 939 tisíc nosičů, což představuje 93,5 % celkových prodejů) a 175 tisíc nosičů na českou a zahraniční vážnou hudbu. Zatímco pokles prodeje nonartificiální hudby představuje oproti roku 2002 zhruba jednu třetinu, prodej vážné hudby zaznamenal za stejnou dobu mnohem dramatičtější propad až na jednu polovinu (v roce 2002 bylo prodáno 353 tis. nosičů s vážnou hudbou).

Současně s tím, jak klesají prodeje klasických CD a DVD, snižují také vydavatelé své ceny, avšak soudě podle různých ohlasů manažerů vydavatelského průmyslu se zdá, že tyto nosiče budou v budoucnu sloužit spíše sběratelům a jako dárkové zboží, než že by se je podařilo udržet jako běžná média používaná posluchači. Dalším pokusem hudebního průmyslu reagovat na současné trendy bylo zřízení internetových portálů, na kterých by bylo možno nakupovat hudbu v elektronickém formátu. Soudě podle názorů posluchačů, které se objevují na internetových diskuzních fórech, pokus o legální prodej hudby na internetu ani po několika letech své existence nemůže plnit svou funkci, neboť ceny elektronických formátů nepřinášejí oproti klasickým nosičům žádnou výraznou výhodu (situace ve světě je ovšem zřejmě výrazně jiná, neboť ceny elektronických formátů jsou výrazně nižší).

Internet v každém případě zcela proměnil trhy kulturních produktů tím, jak převratné možnosti jejich distribuce přinesl. To se týká nejen nahrávek v elektronickém formátu, ale také prodeje fyzických nosičů či knih nebo dokonce vstupenek na kulturní akce prostřednictvím specializovaných internetových obchodů i vlastních stránek jednotlivých kulturních institucí.

### 1.3 Marketing na trzích kulturních produktů

O marketingu kultury a umění se začalo v odborné literatuře soustavněji hovořit od druhé poloviny šedesátých let, v dalších desetiletích pak byl tento problém dále popularizován. O jedno z prvních vymezení se pokusil Philip Kotler ve své knize *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, kde o kulturních institucích napsal, že produkují „kulturní zboží“ a musejí soutěžit v konkurenci jak o zákazníky, tak o národní (finanční) zdroje a čelí tedy marketingovému problému (Colbert, 2001: 12). V literatuře lze najít různé definice marketingu kultury a umění. Například Diggle (1994: 25) píše, že „cílem marketingu umění je přimět přiměřené množství osob z co nejširších společenských vrstev, ekonomického zázemí a věku k přiměřenému kontaktu s uměním (umělcem) a zároveň dosáhnout co nejlepšího finančního příjmu, který je možný v souvislosti s dosažením tohoto cíle.“<sup>4</sup> Stejný autor později hovoří o dvou rolích marketingu v kultuře,

---

<sup>4</sup> „The aim of arts marketing is to bring an appropriate number of people, drawn from the widest possible range of social background, economic condition and age, into an appropriate form of

který má „zaplnit sál a přinést peníze, ale také změnit myšlení lidí“ (Diggle, 1994: 32). Jedna z nejnovějších definic říká, že „marketing umění je integrovaný řídicí proces, který vnímá uspokojení vzájemných směnných vztahů se zákazníky jako cestu k dosažení organizačních a uměleckých cílů“<sup>5</sup> (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2007: 1). Moderní pohled na totéž nabízí Kotler v předmluvě ke knize *Arts Marketing Insights*: „Marketing není uměním hledání chytrých cest, jak zaplnit hlediště. Marketing je uměním vytváření skutečné zákaznické hodnoty. Je to umění pomoci zákazníkům, aby se stali bohatšími.“<sup>6</sup> (Kotler in Scheff Bernstein, 2007: viii)

Různě se lze dívat také na cíle marketingu v kultuře. Kotler viděl na počátku osmdesátých let jeho čtyři hlavní úkoly ve zvýšení návštěvnosti, rozvoji (vzdělávání) publika, rozvoji principu členství (příslušnosti či vztahu k organizaci) a rozšiřování zdrojů financování (fundraising) (Kotler in Mokwa, Dawson, Prieve, 1980: preface). O téměř dvě desítky později vyjádřil stejný autor celý úkol poněkud skromněji - hlavními problémy marketingu v kulturních organizacích jsou nalezení trhů pro jejich nabídky, rozšiřování trhů a udržení svého publika (Kotler, Scheff, 1997: 20).

Pokud jednotlivé pohledy shrneme, můžeme říct, že úkolem marketingového řízení v kulturních organizacích by mělo především být vyvážení zájmů tvůrců, samotných organizací, společnosti, filantropů a konzumentů umění na tvorbě a ochraně uměleckých hodnot vysoké kvality se zájmy zakladatelů (majitelů) organizace a jejích pracovníků na přiměřeném ekonomickém zisku, zájmem konzumentů kultury trávit smysluplně a kulturně svůj volný čas a zájmem komerčních sponzorů podpořit určitou společenskou aktivitu výměnou za to, že budou moci oslovit osoby, které se celého kulturních procesu účastní, a komunikovat jim v souvislosti s ním své vlastní hodnoty (Bačuvčík, 2008: 8).

### 1.3.1 Marketingový výzkum v prostředí kultury

Marketingový výzkum je obecně chápán jako jeden z klíčových nástrojů marketingového řízení organizací (Kotler, 2001). Zatímco na začátku jakéhokoliv „podnikání“ je představa samotné organizace o tom, jak by její produkt měl vypadat a k čemu by měl sloužit, marketingový výzkum je druhým krokem, který by měl ověřit, jestli je představa potenciálních

---

contact with the artist and, in so doing, to arrive at the best financial outcome that is compatible with the achievement of that aim.“ (Diggle, 1994: 25)

<sup>5</sup> „Arts marketing is an integrated management process which sees mutually satisfying exchange relationships with customers as the route to achieving organizational and artistic objectives.“ (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2007: 1)

<sup>6</sup> „Marketing is not the art of finding clever ways to fill your seats. Marketing is the art of creating genuine customer value. It is the art of helping your customers become better off.“ (Kotler in Scheff Bernstein, 2007: viii)