

Management kultury

Cíl výuky

Studenti budou během praktických seminářů seznámeni s problematikou ekonomického, právního i uměleckého chodu kulturních institucí. Budou se orientovat v problematice státní i soukromé podpory neziskových organizací, které se profilují jako kulturní. Studenti budou zasvěceni do účetnictví, marketingu, managementu, public relations, autorského práva a dále také do samotného řízení kulturního provozu se všemi svými specifickými.

1) Mapování kulturního a kreativního průmyslu

Kreativní průmysly

Design, móda, architektura, reklama, software

Design

Design (z angl., vyslov [dyzajn]) je vytvoření plánu nebo úmluvy na výstavbu objektu nebo systému (architektonické plány, technické výkresy, obchodní procesy, schémata zapojení, grafický design, produktový design). Může označovat jak činnost návrháře, tak výsledný produkt jeho činnosti. Dobrý design obecně, zahrnuje několik věcí, a to tvar výrobku, bezpečnost, použitelnost, respektuje technické a technologické zásady. Zdařile vypadající průmyslové produkty bývají často označovány jako "designové", designové hodiny, designová sedačka atd...

Design může zahrnovat značný výzkum, myšlení, modelování a častý re-design. Časté druhy navrhovaných objektů jsou šaty, grafické uživatelské rozhraní, mrakodrapy, firemní identity a dokonce i metody designu.

Architektura

Architektura je v nejobecnějším pojetí synonymem pro stavitelství a zabývá se tak jak globálním pohledem na urbanismus či krajinu přes klasické stavitelství budov až po design jednotlivých detailů, jako je zahradní či bytová architektura. V užším významu slova pak označuje stavbu, která je nositelem nějakého uměleckého pojetí či názoru. Tím vyjadřuje umělecké ztvárnění staveb, jejich styl a způsob, jakým byly postaveny. Architektura je tak chápána jako umělecké dílo, které je zároveň kulturním a politickým symbolem doby.

Architektura tak spojuje estetické a stavební znalosti, proto lze říci, že se v architektuře výrazně projevují změny společnosti. Díky dlouhému vývoji se ustálila jistá pravidla vyjadřování, která obecně vypovídají o tom, jaké tvary a materiály či jejich kombinace jsou vhodné pro jaký účel.

Na významná veřejná architektonická díla jsou vypisovány architektonické soutěže, jež se profilovaly jako osvědčený nástroj v průběhu historie.

Ačkoli architektura začíná v okamžiku, kdy lidé začali budovat první stavby, tak architektura v užším smyslu se začala projevovat až v období starověkých říší, jako byl Sumer a Egypt. Z Egypta také pochází první historicky doložený architekt, kterým byl Imhotep z doby kolem roku 2650 př. n. l., který měl být stavitel první tzv. Džoserovy pyramidy.

Historicky se v architektuře odráželo mnoho pohledů, přičemž základním pohledem nejen evropské architektury byla její podřízenost harmonii. V 19. století se harmonii staveb nadřadil účel stavby. Tím se architektura oprostila od estetických teorií a začala se zabývat

především účelností. To vedlo k tomu, že výběr stavebního materiálu, zvolená forma i rozměry byly podřízeny účelu stavby. Protože se tak hlavní zájem architekta přesunul od vnějšího prostoru stavby směrem k vnitřnímu prostoru, začalo se pracovat s novým termínem architektonický prostor. V průběhu 20. století tak došlo k tomu, že architektura získala nový a od historického pojetí poměrně odlišný pohled.

Reklama

Reklama je placená nebo neplacená propagace výrobku, služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky, mající obvykle za cíl zvýšení prodeje. Podle použitého média se rozlišuje televizní, novinová, internetová, rozhlasová, plakátová nebo jiná.

Reklamu využívají především obchodní společnosti, ale i neziskové organizace a profesní či sociální organizace.

Někdy se setkáváme s pouhými odkazy nebo jménem nebo logem výrobce či výrobku, kde chybí přesvědčování (odborně persuaze nebo persvaze), a to na vhodných i méně vhodných místech (např. na mantinelech při sportovních utkáních, na dresech nebo závodních autech).

Software

Software (též česky **programové vybavení**)^[1] je v informatice sada všech počítačových programů používaných v počítači, které provádějí nějakou činnost. Software lze rozdělit na systémový software, který zajišťuje chod samotného počítače a jeho styk s okolím a na aplikační software, se kterým buď pracuje uživatel počítače nebo zajišťuje řízení nějakého stroje (viz embedded systém).

Software je protiklad k hardwaru, který zahrnuje všechny hmatatelné součásti počítače (elektronické obvody, skříně, grafické karty, atd.).

Jelikož software je zpravidla považován za autorské dílo, koncoví uživatelé ho využívají na základě licencí od jejich autorů.

Kulturní průmysly

Filmový průmysl, hudební průmysl, rozhlasové a televizní vysílání, nakladatelský průmysl, herní průmysl = **masová kulturní spotřeba** – původní tvorba...

V kulturním průmyslu se zvyšuje zaměstnanost i v období ekonomických krizí. KP má velký potenciál. 4,5 % HDP v EU.

V ČR schází systematická podpora, řada měst si to uvědomuje a mapuje kulturní a kreativní průmysl, aby ho mohla systematicky a cíleně podporovat a rozvíjet.

Filmový průmysl

Filmový průmysl se sestává z technologických a komerčních institucí vyrábějících filmy, například z filmových produkčních společností, filmových studií, kinematografie, produkce, psaní scénářů, preprodukce, postprodukce, filmových festivalů, distribuce filmů a z herců, režisérů a dalších členů filmového štábu.

I když výdaje spojené s výrobou filmů vedly filmovou produkci k tomu, aby se spojila pod záštitou produkční společnosti, pokrok ve vývoji vybavení, používaného při výrobě filmů a

nárůst příležitostí k získání investic k výrobě filmu mimo samotný filmový průmysl, umožnil produkci nezávislých filmů vlastní rozvoj.

Hudební průmysl

Proměna hudebního průmyslu po nástupu digitální distribuce hudby je zjevná - klesá prodej fyzických nosičů, po pirátských webech se ale prosadily některé placené služby.

Příjmy **hudebního průmyslu v Česku** v roce 2018 meziročně vzrostly o osm procent **na 902 milionů korun**. Digitální prodej byl stejně jako o rok dřív vyšší než na fyzických nosičích, streamingovým službám přenášejícím hudbu přes internet příjmy stouply o 44 procent. Vyplývá to z údajů, které ČTK poskytla česká pobočka **Mezinárodní federace hudebního průmyslu (IFPI)**. „Po dlouhých letech fatálního propadu trhu v důsledku nelegálního on-line obchodu s hudbou a několikaletém období stagnace zažívá hudební průmysl již druhým rokem růst trhu,“ uvedla IFPI. **Prodej fyzických nosičů** se loni snížil **o 11 procent** po růstu o čtyři procenta v roce 2017. „Prodeje nosičů CD poklesly o 23 procent, poměrně velký nárůst o 22 procent zaznamenaly módní vinylové nosiče, což však v absolutních částkách nemůže zhojit propad prodeje tradičních CD,“ napsala federace. **Digitální prodej** loni činil **61 procent z celku**, podle federace ovládl hudební trh napříč žánry. Převažoval už v roce 2017, tehdy se ale na prodeji podílel 51 procenty. IFPI poukázala na to, že v posledních letech se přesunul zájem posluchačů **od stahování k poslechu přes internet**. Důvodem je podle ní také to, že v Česku jsou několik let dostupné velké streamingové služby jako **Spotify, Apple Music, Deezer** nebo **Google Play**.

Příjmy ze stahování hudby tak loni nadále **klesaly** a představovaly už **jen sedm procent z digitálních prodejů**. Naproti tomu loňský růst **příjmů ze streamingu o 44 procent** na **280 milionů korun** následoval po předloňském zvýšení o polovinu. Počet placících uživatelů streamingových služeb v loňském roce v Česku stoupl o 58 procent na 492.000. „Přírůstek cca 180 000 (uživatelů streamingu) jen za rok 2018 ukazuje obrovskou dynamiku, kterou jsme zatím mohli vidět jen u vyspělých západních trhů,“ popsala IFPI. Vedoucí pozici na českém hudebním trhu obhájilo podle údajů federace vydavatelství **Universal Music**. Na druhém místě skončila firma **Warner Music**, třetí příčku zaujímá **Sony Music**. Pozici největšího domácího vydavatele si drží **Supraphon**.

VYMEZENÍ HUDEBNÍHO PRŮMYSLU

Průmysl hudební značí součást kulturního průmyslu, též synonymicky může být označován i jako *průmysl obsahu* (*content industry*). Předpokladem existence a vzniku průmyslu hudebního je hudební či zvuková tvorba, podstatou je pak činnost poskytovatelů této tvorby, tj. vlastního hudebního obsahu. Tímto poskytovatelem hudebního obsahu je pak konkrétně průmysl nahrávací a průmysl mediální. Přejídnou oblastí související s průmyslem hudby je pak činnost související s nejrůznějšími nutnými službami jakými je např. výroba a údržba hudebních nástrojů, výroba nosičů zvuku a zvukových zařízení, přenosových technologií, akustických prostor, činnost organizací zajišťujících speciální vzdělávání, ale i šíření a poskytování informací z dané sféry.

Z hlediska statistického vymezení (OKEČ, resp. CZ-NACE) a nového statistického rámce UNESCO z roku 2009 zahrnuje průmysl hudební celou oblast produkce hudby, k níž řadí i výrobu hudebních nástrojů. Hudba jako celek se nachází v části (doméně) B, tj. *performance and celebretion*, s přesahy do dalších domén E (*audiovizí a internet*), A (*muzea a archivy*) a D (*knihy a tisk*).

K vymezení **průmyslu hudebního** je vhodné určit jednotlivé subjekty, které tvoří zájmové skupiny. Jsou to: umělci – interpreti, skladatelé, autoři textu; agenti, manažeři, PR - kteří zastupují umělce; hudební vydavatelství; nahrávací společnosti; vlastníci studií, distributoři, prodejci, média, promotérské a bookingové agentury, prodejci vstupenek; koneční konzumenti, uživatelé hudby jako filmoví tvůrci, tvůrci reklamy a multimédií; kolektivní správci, kteří se starají o autorská práva.

Rozhlasové a televizní vysílání

Federální Rada pro rozhlasové a televizní vysílání byla zřízena federálním zákonem č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání (§ 16–18), s účinností od 22. listopadu 1991 jako orgán, který měl podporovat zájem veřejnosti na uskutečňování svobody projevu a práva na informace a dbát na dodržování zákona, rozvoj plurality vysílání a rozvoj domácí a evropské audiovizuální tvorby. **Rada České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání** byla zřízena zákonem České národní Rady č. 103/1992 Sb., o Radě České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání, s účinností od 5. března 1992 vedle Federální Rady pro rozhlasové a televizní vysílání. S účinností od 4. července 2001 byla Rada pro rozhlasové a televizní vysílání (RRTV) zřízena z dosavadní Rady zákonem č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, jako správní Úřad, který vykonává státní správu v oblasti rozhlasového a televizního vysílání a převzatého vysílání. Rada dohlíží na zachování a rozvoj plurality programové nabídky a informací v oblasti vysílání a převzatého vysílání, dbá na jeho obsahovou nezávislost a na dodržování právních předpisů v oblasti vysílání. Podle zákona č. 132/2010 Sb., o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání, vede evidenci poskytovatelů audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání. Rada dále monitoruje vysílání provozovatelů rozhlasového a televizního vysílání a obsah audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání, reaguje na podněty široké veřejnosti a ukládá sankce podle zákona. Radu tvoří třináct členů Rady a Úřad Rady. Rada se podílí svými stanovisky a návrhy na vytváření zásad státní politiky České republiky ve vztahu k vysílání a koncepci jeho rozvoje. V rámci své činnosti pak spolupracuje s dalšími orgány státní správy, především s [Českým telekomunikačním úřadem](#) (ČTÚ), a se samoregulačními orgány provozovatelů.

Rada zastupuje Českou republiku ve Stálém výboru zřízeném podle čl. 20 Evropské úmluvy o přeshraniční televizi, spolupracuje s orgány Evropských společenství a s regulačními orgány členských států Evropských společenství s obdobnou věcnou působností a plní další úkoly, které pro oblasti regulace televizního vysílání a audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání vyplývají z členství České republiky v Evropské unii. Rada rovněž spolupracuje v oblasti regulace televizního vysílání a audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání s příslušnými orgány států, které nejsou členskými státy Evropských společenství nebo smluvními stranami Evropské úmluvy o přeshraniční televizi. Rada je na základě usnesení Ústavního soudu ze dne 30. 11. 2010, sp. zn. Pl. ÚS 52/04 považována za ústřední orgán státní správy, resp. za ústřední správní Úřad a to ode dne vykonatelnosti tohoto usnesení.

Rada hospodáří s vlastním rozpočtem podle zvláštního právního předpisu a její činnost je hrazena ze samostatné kapitoly státního rozpočtu České republiky číslo 372. Rada není zřizovatelem žádné podřízené organizační složky či příspěvkové organizace a není ani poskytovatelem dotací. Rada předkládá návrh svého rozpočtu a závěrečného účtu Ministerstvu financí a stálé komisi Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky pro sdělovací prostředky. Zveřejňuje usnesení Rady, výroční zprávu Rady, zápisy z jednání Rady, a případně další informace. Předkládá každoročně Poslanecké sněmovně výroční zprávu o své činnosti a o stavu v oblasti vysílání.

Nakladatelský průmysl

Samotní nakladatelé, knihkupci a distributoři statistiky týkající se jejich byznysu nezveřejňují. Chrání své obchodní zájmy a odhalením čísel prodejnosti nechtějí nahrávat ostatním subjektům v konkurenčním boji. Ve světě tržního souboje o přežití je to samozřejmě zcela legitimní postup. Také se tím ovšem ukazuje, že český knižní trh je přesycen komerčními subjekty, přestože celkový obrat je již několik let takřka neměnný – aktuálně 8,2 miliardy korun. Tuto částku si mezi sebou přelévá přibližně šest set knihkupectví, pět nejvýznamnějších distribučních společností (k tomu je nutno připočítat desítky menších distributorů, kteří však nemají celorepublikovou působnost) a 2 037 skutečně aktivních nakladatelů. Pokud by se mezi sebou dělili rovným dílem (což je samozřejmě zcela nereálná situace), přišel by si každý subjekt ročně na 3 100 000 korun. Přestože je český knižní trh neuvěřitelně diverzifikovaný, můžeme sledovat jeho částečnou homogenizaci. Ta se projevuje především v etablování stabilních pěti celorepublikových distribučních sítí. Právě v nich totiž spočíval největší problém posledních dvou desetiletí. Ještě v roce 2007 nakladatel Vladimír Pistorius v rozhovoru pro časopis Tvar (č. 21) tvrdil: „Existuje příliš mnoho distribučních společností, které si navzájem konkurují. Přitom konkurence paradoxně jejich služby nezlevňuje. Distributoři se snaží být vstřícní především vůči zákazníkům – tedy knihkupcům, ale už mnohem méně vůči dodavatelům – tedy nakladatelům. Tím, že si konkurují, vlastně distribuční služby zdražují.“ Za ideální model pak pokládal situaci v Nizozemsku, světové knižní velmoci, kde operuje pouze jedna distribuční společnost.

V současnosti českému knižnímu trhu kraluje společnost Euromedia, vlastněná německou společností Bertelsmann, která je sedmou největší nakladatelskou společností na světě – s ročním obratem 2,9 miliardy eur. Ta funguje jako nakladatelství (Ikar, Knižní klub, Odeon ad.), ale také jako distributor a mezi její odběratele patří téměř všichni tuzemští knihkupci, internetové obchody (Kosmas), knihkupecké sítě (Neoluxor, Kanzelsberger a další) a také mezinárodní obchodní řetězce (Tesco, Kaufland aj.). V její dominanci můžeme pozorovat hlavní zneklidňující jev současného globálního knižního trhu, ale také rezidua zpackané transformace trhu centrálně řízeného. Po ní totiž u nás nezůstal nikdo, kdo by disponoval dostatečným kapitálem ke standardnímu podnikání. Výhodou nadnárodních korporací pak je, že dokážou své prostředky mezi jednotlivými lokálními pobočkami přelévát dle potřeby, a relativně jednoduše tak opanovat regionální malé trhy.

Kromě nakladatelství, knihkupectví a distribučních společností však do českého knižního trhu významně zasahují i veřejné knihovny, jejichž síť patří v České republice k nejhustším na světě. Funguje zde 5 415 knihoven a jejich poboček, které jsou především spravovány obcemi, městy či kraji. V roce 2013 vynaložily knihovny na nákup knih celkem 322 919 344 korun. Právě zde se nachází neprobádané území českého knižního trhu. Někteří knihkupci se nechávají slyšet, že jim distribuční společnosti nabízejí nákupní slevy, a proto upřednostňují určité distributory a prodejce před jinými, přestože by ze zákona měly využívat služeb všech subjektů rovnoměrně. Vzhledem k tomu, že je na vedoucí pracovníky veřejných knihoven vyvíjen nepřímý ekonomický tlak ze strany státu, snaží se tímto problematickým jednáním snížit své náklady. To vše kontrastuje s výší státní podpory neperiodickým publikacím, pod níž se subvence původní literární tvorby na ministerstvu kultury ukrývají. Ta činí asi 6 300 000 korun ročně. Když započítáme i magistráty a regionální samosprávy, které knižní produkci také ze svých rozpočtů sponzorují, budeme se pohybovat někde kolem deseti milionů korun. I když mezi státem dotované projekty zahrneme vysokoškolská nakladatelství (čtrnáct procent z celkového počtu nakladatelských subjektů), která však do státní pokladny velký obnos peněz vracejí, je zjevné, že procentuální úroveň státní podpory nekomerčním

knižním titulům je – třeba i ve srovnání se sousedním Polskem – nedostačující. Komerční model tedy na českém knižním trhu zcela převládá, což má za následek jednak nedostatečnou podporu českých spisovatelů, ale také slabou péči státu o kulturní bohatství a jeho rozvoj, nehledě na možný rozvoj úrovně vzdělanosti prostřednictvím titulů, které by bylo žádoucí do českého kontextu přenést.

Herní průmysl

Videoherní průmysl (častěji jednoduše **herní průmysl**) je odvětví průmyslu zabývající se tvorbou a prodejem počítačových her, resp. videoher. Zahrnuje desítky specializovaných profesí (např. herní návrhář, grafik, programátor, producent) a zaměstnává množství lidí po celém světě.

Podporovat by se mělo zejména:

- Podnikání – digitální hry aj.
- Export – veletrhy, mezinárodní veletrhy ve světě
- Kreativitu v rámci vzdělávání – zapojení umělců do výuky – např. vizualizace poezie atd.
- Tvorbu

Kreativita v rámci vzdělávání

Program Kreativní partnerství (Creative Partnerships) patří mezi velice kvalitní a ověřené programy zaměřené na rozvoj kvality vzdělávání a zařazení kreativních metod do výuky.

Vznikl jako **vlajkový program kreativních vzdělávacích metod v Anglii v roce 2002**(www.creative-partnerships.com), aby vytvářel a podporoval dlouhodobé partnerství mezi **školami a umělci** s cílem **inspirovat žáky a pedagogy**, prosazovat otevřené prostředí a využívat **potenciál kreativních metod** na školách. Program vyvinula a realizovala organizace Creativity, Culture and Education, která podporuje i implementaci programu v České republice a dlouhodobě se zapojuje do realizovaných projektů v ČR s cílem podpořit vysokou kvalitu programu a dopady na podpořené žáky.

Program spočívá v tom, že **do plánování a realizace výuky ve třídě zapojuje umělce**, případně jiné **externí experty z tvůrčích profesí**. Program je navržen tak, aby poskytoval podporu přímo jednotlivým školám a jejich učitelům pak **přímo ve třídách** pomáhal nastavit nové způsoby práce se žáky, které vedou **k rozvoji jejich klíčových kompetencí, zlepšení studijních výsledků, motivace žáků, chování apod...** Specifikum programu je, že **škola sama definuje jasný cíl** – zakázku, na kterou se chce zaměřit. S učiteli na tomto zadání ve školách pracují umělci, kteří prošli intenzivním školícím procesem zaměřeným na to, aby dokázali se školami pracovat efektivně. Umělci se do programu zapojují ve dvou rozdílných pracovních pozicích:

• **konzultanti kreativity** – tj. umělci nebo odborníci, kteří působí v tvůrčích profesích, jejich úkolem na škole však je podporovat a vést proces plánování kreativních aktivit, nastavovat ve spolupráci s pedagogem cíle kreativního školního projektu, oslovovat a mentorovat umělce – kreativní pracovníky, dohlížet nad plněním cílů, konzultovat s pedagogy, vedením školy a umělci průběh aktivit, evaluovat průběh aktivit

• **umělci** – tj. umělci nebo profesionálové z tvůrčích profesí, kteří přímo ve spolupráci s pedagogem připravují a zajišťují kreativní formy výuky

V programu Kreativní partnerství spolupracuje umělec (např. architekt, malíř, grafik) s pedagogem. V první části programu probíhá intenzivní plánování a vytváření kreativní formy výuky, která bude zahrnovat celou danou učební látku.

Klíčovým elementem je aktivní zapojení žáků, kteří jsou od prvopočátku do projektu vtaženi. Projekt velice často využívá vzájemnou spolupráci žáků, využívá prostory školy i blízké okolní prostředí, může zapojit rodiče i celou školu nebo její část.

V rámci projektů se matematika může propojit s tancem, chemie s akrobacií, historie s animačními technikami, atd.

2) Kulturní politika EU

Kultura

„Kultura leží v srdci lidského rozvoje a civilizace. Kultura je tím, co nechává lidi doufat a snít, protože podněcuje naše smysly a nabízí nám nové možnosti pohledu na skutečnost. Tím, že podněcuje dialog a vzbuzuje zaujetí, a to způsobem, který spíše spojuje, než rozděluje, dává lidem dohromady. Na kulturu by se mělo pohlížet jako na soubor zvláštních duševních a hmotných znaků, které charakterizují společnost a společenskou skupinu. Zahrnuje literaturu a umění stejně jako způsob života, systémy hodnot, tradice a přesvědčení,“ (Evropský program pro kulturu... 2007). Takto definuje kulturu Evropská komise (EK) v dokumentu Evropský program pro kulturu v globalizovaném světě. Zásadní dokument české vlády Státní kulturní politika na léta 2009–2014 (2008: 2) k tomu dodává: „Kultura tvoří bohatství a zároveň napomáhá překonávat důsledky sociálních rozdílů, přispívá ke vzdělanosti, kreativitě, sebedůvěře i hrdosti na regionální, národní i „nadanárodní“ kulturní dědictví. Pomáhá chápat svět v jeho integrální podobě, tj. s minulostí, současností i budoucností. Tento potenciál sektoru kultury je charakteristický pro Evropu a Česká republika jako země uprostřed Evropy může být vzorem pro jeho využívání.“ Již z těchto dvou dokumentů vyplývá, že pojem kultura je velmi široký a je těžké si pod ním představit něco konkrétního.

Obecně pochází slovo kultura z latinského výrazu *cultura*, které je možné přeložit jako pěstění či vzdělávání či doslova „to, o čem je třeba pečovat,“ (Wikipedia – Kultura). Původně se pojem užíval převážně v souvislosti s pěstováním zemědělských plodin, zvláště pak vína či chmele, šlo například o tzv. kulturu vína. Pojem se však postupně rozšířil na další oblasti a v dnešním slova smyslu tak obecně označuje to, „...co je odkázáno na soustavnou lidskou péči a co by bez ní zaniklo,“ (Wikipedia – Kultura). Pokud bychom se zajímali o přesnější definice, pak například Slovník cizích slov uvádí, že jde o historicky podmíněný souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených a vytvářených lidstvem v procesu společenské a historické praxe a charakterizující historicky dosažený stupeň ve vývoji společnosti...

Kultura a její vztah ke kulturnímu a kreativnímu průmyslu

Kulturní a kreativní průmysly zahrnují činnosti, jejichž základem jsou lidská kreativita a talent. Mají kořeny v umělecké tvorbě a opírají se o duševní vlastnictví. Patří mezi ně architektura, design, reklama, film a audiovizuální umění, hudba, knihy a tisk, herní průmysl, software, nová média a navazující IT služby, rozhlasové a televizní vysílání, scénické umění, výtvarné umění, umělecká řemesla nebo kulturní dědictví.

Všechna odvětví i subjekty v oblasti kultury a kreativních průmyslů se navzájem prolínají a doplňují. Film potřebuje hudbu, scénické umění architekturu, reklama potřebuje grafiku, filmaře a televizi atd.



Obr. č. 1) Zdroj: kreativniolomouc.cz

Kulturní a kreativní průmysly představují pro obce, města i stát velký potenciál. Jen pro příklad – zatímco automobilový průmysl se na HDP ČR podílí 2 procenty, podíl tzv. KKP je dvakrát vyšší. Znamená to, že lidé zaměstnaní v kreativních odvětvích dokáží výrazně prospívat české ekonomice. Jen se o tom zatím moc neví. Kreativní odvětví však svou vysokou přidanou hodnotou přispívají také ostatním hospodářským odvětvím a jsou zdrojem technologických i netechnologických inovací. Často se v téhle souvislosti mluví o kreativní a digitální ekonomice. Touto oblastí se stále intenzivněji zabývají v Evropě: klíčový dokument – *The Economy of Culture* – vznikl již v roce 2006 a navázala na něj celá řada dalších dokumentů, aktivit a projektových výzev. České ministerstvo kultury přišlo se Zelenou knihou. Ta se zaměřuje na uvolnění potenciálu kulturních a tvůrčích odvětví a je o čtyři roky mladší.

Termín **kulturní průmysl** (německy *Kulturindustrie*) poprvé použili roku 1944 představitelé **Frankfurtské školy** filosofové **Theodor W. Adorno** a **Max Horkheimer** v knize *Dialektika osvícenství*. **Průmysl** a **kultura** představovaly podle nich dva odlišné termíny, které se ovšem v moderní demokratické době spojily v termín jeden. Na konci 60. let 20. století se objevil termín **kulturní průmysly**, který poprvé použili francouzští sociologové **Morin**, Huet a Miege. Na rozdíl od německých kolegů popírali sjednocení v rámci kulturního průmyslu, protože dle jejich názoru nelze hovořit o žádné jednotné struktuře

v kulturních průmyslech. Kulturní průmysly jsou tvořeny velmi různorodými obory lidské činnosti a každý z těchto oborů má svoje vlastní pravidla organizace.^[1]

„Do kulturních průmyslů se řadí oblast filmu a videa, televizního a rozhlasového vysílání, videoher, hudby (včetně živých vystoupení), knih a tisku (vydávání periodických a neperiodických publikací). Kulturní průmysly jsou charakterizovány jako odvětví, která produkují kulturní produkty určené k masové reprodukci, hromadnému šíření a vývozu (např. kniha, film, zvuková nahrávka).

3) Kulturní politika ČR

Vymezení kulturních průmyslu

Kulturní průmysly lze rozdělit na oblast tradičního umění a oblast kulturních průmyslů.

Do oblasti tradičního umění spadají taková odvětví, která produkují zboží či služby konzumované na jednom místě. Příkladem může být výstava obrazů nebo koncert. Mezi tato odvětví řadíme výtvarné umění, scénické umění a kulturní dědictví. Dále se jednotlivá odvětví dělí na další tzv. pododvětví. V případě výtvarného umění sem patří [řemesla](#), [malířství](#), [sochařství](#) a [fotografie](#). Scénické umění zahrnuje pododvětví [divadlo](#), [tanec](#), [cirkus](#) a [festivaly](#) a odvětví kulturní dědictví je členěno na [muzea](#), [knihovny](#), [archivy](#) a [archeologická naleziště](#).

Oblast kulturních průmyslů představují odvětví produkující zboží či služby určené k masovému šíření a exportu. Patří sem film a video, televize, rozhlas, videohry, hudba, knihy a tisk.

Ekonomický význam

Kulturní a kreativní průmysly mají značný vliv na ekonomiku států a do budoucna by se měly podílet na ekonomickém růstu Evropy.

Problematikou kulturních průmyslů se zabývá [Evropská komise](#). Nejdůležitější zprávy, které Evropská komise zveřejnila:

- [Evropa 2020](#) - Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění z roku 2010
- [Zelená kniha](#) - Uvolnění potenciálu kulturních a tvůrčích odvětví z roku 2010 - Evropská komise tímto reagovala na rychlý vývoj kulturních průmyslů v USA a Kanadě.

V porovnání s jinými západními státy [EU](#) nebo [USA](#) či [Kanadou](#) je této oblasti zatím věnováno v [České republice](#) poměrně málo pozornosti. Institut umění spustil v roce 2007 výzkumný projekt *Sociálně-ekonomický potenciál kulturních a kreativních průmyslů v ČR*, jehož cílem byla analýza využití potenciálu kulturních průmyslů k ekonomickému a sociálnímu rozvoji v České republice. Na podnět [ministerstva kultury](#) byl vytvořen tzv. *účet kultury*, jehož cílem bylo vyhodnocení ekonomického přínosu kreativních a kulturních průmyslů. V roce 2008 přijala vláda České republiky usnesení o *Státní kulturní politice* (2009-2014) a na základě tohoto usnesení měla být zpracována statistika pro oblast kultury. Účet přinesl první jednotná data z oboru kultury.

4) Manažerské kompetence

Manažerské kompetence v praxi znamenají schopnost a způsobilost manažera vykonávat manažerskou činnost a dosahovat určité úrovně výkonnosti. Závisí na znalostech, na vlastnostech manažera a povahových rysech (vlohy, schopnosti, temperament, charakterové vlastnosti, iniciativnost, rozhodnost, vytrvalost, trpělivost...), na postoji manažera k vykonávané funkci, na dovednostech (schopnost komunikovat, rozhodovat se...) na zkušenostech.

Koncepce schopnosti

Základem úspěšného výkonu manažerské funkce jsou vrozené vlohy a schopnosti:

- Schopnost stanovit cíle
- Dosáhnout spolupráce podřízených k plnění cílů
- Pracovat ve stresu
- Zdvořile přijímat kritiku a zdvořile kritizovat ostatní
- Sdílet společné zájmy organizace

Koncepce dovednosti

Manažerská profese je každá jiná. Může jím být každý člověk, pokud projde odbornou přípravou a získá potřebné dovednosti. Znamená to že vedoucím se nikdo nerodí, musí se jím stát.

3 dovednosti: technické a administrativní, lidské (vedení lidí, styl vedení, hodnocení a jednání s podřízenými), koncepční (rozvojové koncepce, předvídat vývoj prostředí, poptávky atd.)

Manažer

Manažeři už dávno opustili starý styl řízení založený na příkazech a kontrole. Dříve byl efektivní, přešel přímo z feudalismu do průmyslové společnosti. Nerespektoval schopnosti a talent zaměstnance a prvním manažerům v průmyslu připadalo autokratické řízení jako přirozené. Už v té době existovali zaměstnavatelé, kteří poznali, že špatné zacházení s lidmi není cestou, jak docílit toho, aby odváděli dobré pracovní výsledky. Časem se začal více respektovat lidský potenciál. Jaké dovednosti a kvality by měl mít efektivní manažer v dnešní době? Měl by být vzorem pro ostatní. Lidé si více všimají toho, co manažer dělá, než toho, co jim říká, aby dělali. Pokud manažer pracuje v souladu s tím, co hlásá, je angažovaný pro společnou věc, lidé mu více věří. Manažer by měl znát sám sebe. Manažeři by měli hledat způsoby, jak efektivně řídit sami sebe, předtím, než se pokusí řídit ostatní. Měli by na sobě pracovat, učit se a rozvíjet své znalosti a dovednosti. Vítat změny, nebránit se jim, nebát se jich. Žijeme v době neustálých změn, odmítat je, znamená zůstat stát na místě. Manažer by měl být tvůrcem vizí. Plně si uvědomovat současnou realitu, pokud chce směřovat k nějakému ideálu, musí mít jasno o tom, kde se právě nyní nachází. Měl by být čestný a jednat v souladu s etickými principy. Kromě toho, že má zdravý systém hodnot, musí si vytvářet jiný způsob myšlení. Myslet systémově znamená uvědomění si, jak fungují a probíhají jednotlivé procesy, a umět oddělit příčiny od příznaků. Pokud manažer nevyvíká schopností umění komunikovat, jsou mu všechny ostatní přednosti k ničemu. Měl by mít brilantní projev, ovládat schopnost budovat vztahy s ostatními lidmi a sdělovat jim své myšlenky a informace jasně a srozumitelně. Pokud manažer disponuje pozitivním myšlením a má smysl pro humor, lépe dokáže čelit problémům a potížím. Je pro něho snadnější, vytvořit na pracovišti přátelskou atmosféru. Umět ostatní nadchnout, dodat jim potřebnou sílu k překonávání překážek, přenést je přes úskalí různých situací, je veliké umění hodno opravdových vůdců. „Být lidský“ je důležitá vlastnost, umět si přiznat, že nikdo z nás není dokonalý, a že každý člověk je individualita, která disponuje nejen dobrými vlastnostmi.

Umět se vcítit do pocitu druhých, je vlastnost, která dělá manažera lepším, důvěryhodným a uznávaným.¹

Temperament a manažer

Temperament je spojen s činností „pudů“ a s efektivitou a je chápán jako energetická stránka pudových efektivních jevů, temperament se týká především aktivity.² Temperamentem nazýváme pro celou individualitu obecně charakteristické celkové projevy efektivnosti v obou jejích hlavních faktorech: dráždivosti a popudu. Podstata temperamentu je biochemická. Existují tři vlastnosti temperamentu: emocionalita-nedostatek emotionality, aktivnost-pasivnost a primární funkce-sekundární funkce. Heymans a Wiersma pak kombinací těchto tří vlastností temperamentu vytvořili základní typy temperamentu: sangvinistický, flegmatický, cholericý, impulsivní, amorfní, apatický, nervový (neurotický) a sentimentální.³ Každý člověk je neopakovatelná kombinace. Přirozenou kombinací je oblíbený sangvinik a silný choleric. Oba jsou vstřícní, optimističtí a přímočaří. Oblíbený sangvinik mluví pro radost, silný choleric kvůli dosažení cíle, ale oba jsou spíše výmluvní, otevření. Lidé s touto kombinací mívají nejsilnější vůdcovský potenciál. Umí řídit ostatní a ukázat jim radost z práce. Tato kombinace spojuje extrémní chuť k práci i zábavě a vytváří člověka, který tyto dvě hodnoty umí dát do správné perspektivy. Negativní stránkou této kombinace je fakt, že může vytvořit despota. Impulsivního žvanila, netrpělivého nezdržáka, který v jednom kuse skáče lidem do řeči a vede monolog, kdy jen on má pravdu a názory druhých ho nezajímají. Druhou přirozenou kombinací je dokonalý melancholik a klidný flegmatik. Oba jsou introvertní, pesimističtí a mluví velmi tiše. Mají vážnou povahu, dokážou věci zhodnotit do hloubky a odmítají stát v centru pozornosti. Tato kombinace vytváří ty největší vzdělance. Oba typy mají potíže s rozhodováním, mají tendence věci odkládat. Ovšem existují i doplňující kombinace silný choleric a dokonalý melancholik, což se k sobě hodí a navzájem si kompenzují své slabé stránky. Jsou energičtí, cílevědomí, mají schopnost analyzovat různé situace, jdou do detailu a jsou velmi organizačně schopní. Nepoleví ve svých cílech. Jde o to, aby tato kombinace osobnosti byla nasměrována správným směrem. Kombinace oblíbený sangvinik a klidný melancholik, jedná se o typ člověka, který bere vše v pohodě a s humorem. Většinou jsou to nejlepší přátelé. Mají vřelou a nekonfliktní povahu, působí přitažlivě a lidé jsou rádi v jejich společnosti. Tato kombinace je nepřekonatelná v jednání s lidmi. Trpí nízkou ctižádostí a mohou mít sklon k lenosti. Zatímco kombinace oblíbený sangvinik a dokonalý melancholik a silný choleric a klidný flegmatik, pokud se sejdou v jedné osobě, stávají se zdrojem vnitřních konfliktů. Introvertní a extrovertní povaha a optimistický a pesimistický přístup ke světu se navzájem nesnesou.⁴

Rozdílné rysy manažerů

Introverze – extroverze,

Stabilita – labilita,

Dominance (vedení) – submise (podřízenost),

Afiliace (osvojení – přijetí za syna) – hostilita (nepřátelství),

Sebedůvěra – sebedopceňování,

Sebeovládání – nedostatek sebeovládání.⁵

¹ DI KAMP, 2000, s. 21

² Kretschmer, E., 1963

³ NAKONEČNÝ, M., 1993, s. 62

⁴ LITTAUEROVÁ, F., 1997, s. 160

⁵ MEDLÍKOVÁ, O., 2007, s. 17

Manažer by měl být člověk se smyslem pro humor, pozitivní myslí a především by měl mít víru v lidi. Reakci člověka na určitou situaci ovlivňuje jeho temperament a charakter. Jestliže je někdo choleric, bude cholericky jednat ve dvaceti i v sedmdesáti – léty se změní jen reakční doba. Stejně tak může někdo být melancholik, sangvinik nebo flegmatik. Většina osobností disponuje kombinací těchto temperamentních vlastností.

Vlastnosti manažera – proměnlivé rysy osobnosti – temperament nebo osobní tempo.
Schopnosti manažera – znalosti a dovednosti.
Postoje manažera – jeho hodnoty a názory.⁶

Manažer extrovert – výřečný – „pojd'te si to probrat.“

Manažer introvert – uzavřený – „dejte mi čas si věci promyslet.“

Bariéry v osobnosti manažera:

- 1) obtížně vymezuje problém (chaotický, nestrukturovaný přístup),
- 2) příliš úzce vnímá věci (fenomén odborníka, chybí mu přesah),
- 3) pohlíží na věci jen z jednoho hlediska (příliš analytický, úzce zaměřený),
- 4) jedná stereotypně (konzervativní, model „když to funguje, tak proč to měnit“),
- 5) vyhořel, nudí se (z pohodlně, nevidí žádné výzvy, většinou je dlouho na stejném místě).⁷

Manažer by měl dbát na tyto složky: **duchovní** (vyjasňování hodnot, víra, závazky, sliby, plánování, meditace), **duševní** (četba, studium, trénink, osobní rozvoj a kulturní podněty), **fyzickou** (cvičení, výživa, režim práce a odpočinku, zvládání stresů), **společenskou** (pěstovat vztahy, vyhledávat nové kontakty, empatie). **Manažerství je nadání!**⁸

Co se nedá naučit:

- 1) kreativita,
- 2) vůle,
- 3) odvaha,
- 4) dynamičnost.

Naučit se dají jen manažerské techniky.

Osobnost se může rozvinout nebo zmařit výchovou:

- 1) ve společnosti,
- 2) v rodině,
- 3) ve škole,
- 4) v podniku (podniková kultura).

Nežádoucí vlastnosti manažerů:

Staří kozáci: jsou se sebou spokojeni, z pohodlně, spoléhají se pouze na své zkušenosti, nechtou, nestudují nové metody a neinovují.

Přemoudřelí mladíci: jsou posedlí zaslepenou hyperaktivitou, „našprtali“ jednu teorii (dnes v USA a včera v SSSR) a slepě jí věří, nekriticky kopírují módní trendy.

Tyto nežádoucí vlastnosti se dají léčit pokorou a neustálým učením.

⁶ MEDLÍKOVÁ, O., 2007, s. 18

⁷ MEDLÍKOVÁ, O., 2007, s. 19

⁸ MEDLÍKOVÁ, O., 2007, s. 19

Špičkový manažer musí mít vysokou racionální potenci, fyzické a psychické zdraví. Musí být vychovaný a vzdělaný. Mít všestranné poznání a pozitivní společenskou aktivitu. Úspěšným manažerem může být pouze ten, kdo není nikdy spokojen s dosaženým stavem, kdo hledá a nachází podněty k neustávajícímu zdokonalování čehokoli a má vůli a schopnosti to realizovat. Měl by mít pevné zdraví, vůli, houževnatost, schopnost úspěšně komunikovat s okolím a motivovat všechny partnery k realizaci svých vizí.⁹

V knihovnách se můžeme setkat s těmito typy manažerů – operační úroveň – provozní **(linioví) manažeři** (vedoucí oddělení, směny); - technická úroveň – **střední manažeři** (vedoucí útvaru, úseku); - strategická úroveň – **vrcholoví manažeři** (generální ředitel, ředitel, vedoucí knihovny).

Osobnost manažera

Osobnost je relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku (psychologický pohled). Pojem osobnost se používá v různých významech. V lidové řeči nebo historických vědách má hodnotící přízvuk, rozumí se jím vynikající nebo výrazný jedinec. Jiný význam má v právních vědách a v sociologii. Do psychologie byl pojem osobnosti zaveden až na počátku 20. století, kdy se ukazovala nutnost studovat duševní život člověka jako celek, a nikoli jen jako pouhý soubor jednotlivých funkcí (jako vnímání, myšlení, cítění, chtění). Znamená to, že psychické jevy jsou funkcí situace a osobnosti, tedy interakce situace a osobnosti. Osobnost se zde chápe jako celek dispozic, které spolu se situací determinují obsah a průběh psychických procesů, které jsou tak chápány jako reakce individua na určitou situaci. Situace působí na jedince a ten na toto působení (stimulaci) určitým způsobem reaguje, přičemž reakce různých jedinců na tutéž situaci jsou různé. Osobnost je pojmenování pro ten celek dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě a že tyto reakce vykazují určitou jednotu cítění, myšlení, vnímání, představ a snah.¹⁰

Existují rozdílná pojetí osobnosti v psychologii: behaviorismus – chápe psychologii jako vědu o chování, chápe současně osobnost jako systém faktorů, které chování individua determinují, jako systém zvyků, které chování vyjadřují; fenomenalismus – chápe psychologii jako vědu o vnitřních psychických fenoménech (prožívání), chápe současně osobnost jako vnitřní strukturu psychických vlastností, které určují její chování.¹¹ Existují tedy tři přístupy k psychologii osobnosti: psychoanalýza, behaviorismus, humanistická psychologie.¹² Biologická determinace osobnosti znamená, že člověk je společenská bytost, biologická bytost, což mu přináší jeho fyziologické potřeby a tělesné funkce. V tomto případě je osobnost ovlivněna evolučně preformovaným programem chování a dědičností. Kulturní prostředí, do něhož se jedinec rodí a v němž žije, je kvalitativně něco zcela jiného než prostředí přírodní. Kultura je extenzí biologického bytí, je tedy produktem evolutivního programování. Svět kultury je pro člověka především světem symbolů, podnětů, které něco zastupují a podněcují specificky lidské způsoby reagování. Primární vliv kultury zprostředkovává člověku rodina, do níž se jako dítě rodí. Jedná se o proces socializace. Sociální zkušenosti dítěte vůbec vytvářejí tzv. bazální osobnost, tj. psychický základ, odrážející konkrétní situaci dítěte a s ní spojené emoce. Osobností se člověk nerodí, ale stává

⁹ TRINKEWITZ, Z., 2007, s. 35

¹⁰ NAKONEČNÝ, M., 1993, s. 9

¹¹ NAKONEČNÝ, M., 1993, s. 10

¹² Coon, D., 1981

se jí. Geneze osobnosti je spojena se vznikem já a tento vznik já a jeho vývoj k sebepojetí (egu) jsou základními aspekty fungování osobnosti, jejího dalšího utváření, neboť osobnost funguje jako otevřený systém, který je ve stálé interakci se svým životním prostředím. V utváření osobnosti se uplatňuje interakce vrozených biologických činitelů (psychofyzické konstituce) a zkušeností, které jedinec získává v rámci určitého sociálního a kulturního prostředí, v němž se odehrává jeho život. S přibývajícím věkem narůstá vliv osobních zkušeností, a zvyrazňuje se tak individualita osoby, její duševní osobitost.¹³

Manažerské role

- **Interpersonální role** – v mezilidských vztazích vystupuje manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel. V roli představitele reprezentuje organizaci. Svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci firmy. Osobní účast (např. generálního ředitele) přítomni nejvíce oceňují, je to pro ně stimul do další práce. Manažer v roli vedoucího ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se je usměrňovat a především motivovat. Stará se o jejich osobní rozvoj. Hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly, které mají splnit v dalším období. Manažer v roli spojovatele zůstává v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jde o udržování vztahů mezi jednotlivými útvary a vztahů s jinými organizacemi.¹⁴
- **Informační role** – vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a které dále přenáší. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí. V roli pozorovatele vyhledává manažer informace, potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů (porady, informační sítě, tisk), tak neformálními cestami (rozhovory, recepce, sportovní aj. společenské události). Manažer v roli šířitele informací, šíří informace zvenčí do organizace v roli poradce, a interní informace šíří přímo svým podřízeným v roli vedoucího. V roli mluvčího reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadením z jiných stran.¹⁵
- **Rozhodovací role** – představuje tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče. V roli podnikatele vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. Využívá příležitosti, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové služby na trh, mění technologie nebo adaptuje starší. V roli řešitele rušivých událostí reaguje na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. V roli distributora zdrojů hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc a zařízení. V roli vyjednavče se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi. Mintzberg zjistil, že tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve

¹³ NAKONEČNÝ, M., 1993, s. 15-27

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., 2001, s. 27

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., 2001, s. 28

všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkol ostatních.¹⁶

- **Organizační role** – nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů je plánování a jejich přenášení na všechny úrovně organizace. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace i koordinace úsilí a výkonnost organizace. Kontrolování je nezbytné pro včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a realizací. Nejdůležitější je přenášení cílů. Cíle máme strategické, operační a operativní. Strategické jsou spíše obecné, abstraktní. Operační cíle jsou konkrétní a skládají se z otevřených i uzavřených cílů. Definovány jsou na ročním základě. Operativní cíle jsou konkrétní a uzavřené. Informují liniové vedoucí a pracovníky o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování. Cíle jsou pro organizaci důležité, pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí, pomáhají koordinovat rozhodnutí, stanovují kritéria (standardy) pro hodnocení výkonu organizace a jsou hmatatelnější než vize. Cíle musí být specifické (v množství, kvalitě a čase), měřitelné (jednotka měření), akceptované (podřízení musí souhlasit), reálné (dosažitelné) a sledovatelné (dá se sledovat postupné plnění).¹⁷

5) Strategický management 1

Uměleckým organizacím by prospělo více a lépe plánovat (Michael M. Kaiser: Strategické plánování v umění: Praktický průvodce, 2009). Pokud chce umělecká organizace konzistentně dosahovat kvalitních uměleckých výsledků, nevyhne se systematickému plánování. Stejně jako úspěch umělecké organizace závisí na kombinaci tvůrčí vize a organizačních schopností, tak i strategické plánování závisí na kombinaci umu a odbornosti.

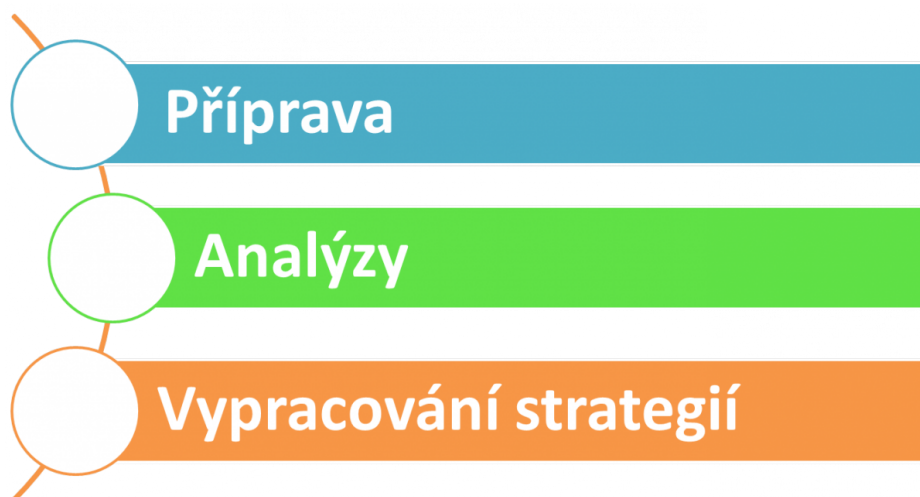
Plánování v umění postrádá strategickou perspektivu: formulování jasného poslání organizace, analýzu vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují dosažení tohoto poslání, a formulaci směru, jímž by bylo třeba se vydat. Strategické plánování zasazuje provozní otázky do širšího kontextu.

Dobří plánovači očekávají změny v prostředí a neprodleně na ně reagují. Nejlepší podnikatelé se zase neodchylují od hlavní vize: konkrétní provozní opatření se mohou měnit, hlavní strategické směry však nikoli.

Strategický plán

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., 2001, s. 28

¹⁷ ŠULEŘ, O., 2002, S. 133



Obr. č. 2) Strategický plán podle M. Kaisera

Metodika strategického plánování se podle M. Kaisera dělí na tři hlavní úkoly. Prvním úkolem je pečlivá příprava. Než začneme se strategickým plánováním, je nutné si uvědomit, jaký má význam pro knihovnu a že ho skutečně chceme. Tvoříme strategický rámec, formulujeme poslání a plánujeme motivaci. Všichni v knihovně musí chápat smysl strategického plánování a ztotožnit se s posláním knihovny. Druhým úkolem je zpracování situační analýzy. Jedná se o shromažďování údajů a provádění analýzy prostředí a vnitřní, které odhalí klíčové strategické otázky, jimiž se má strategický plán zabývat. Třetím úkolem je samotné vypracování strategií. Jedná se o strategii služeb, administrativní a finanční strategii, které s největší pravděpodobností povedou k dosažení poslání knihovny – cílů knihovny.

Analýza prostředí

Strategie bez cíle nemá žádný smysl, cíl bez strategie je ovšem pouhým přáním. Formulovat správné poslání nestačí, definování cíle nám nezaručí jejich dosažení. Často se stává, že se vedení knihovny domnívá, že zdokonalení marketingového programu je strategie. Pokud chceme vypracovat funkční strategii knihovny, musíme začít zkoumáním prostředí, v němž se knihovna nachází. Knihovna nežije ve vzduchoprázdnu a nepůsobí na trhu sama. Jsou zde i jiné obsahově blízké instituce, které nabízejí kulturu a veřejné služby. Analýza prostředí má dvě části: zkoumáme kulturní odvětví – knihovnictví a v druhé části zkoumáme konkurenci. Zkoumáním odvětví knihovnictví hledáme faktory, které jsou klíčové pro úspěch knihovny. U konkurence zkoumáme: profil služeb, finanční profil, strukturu řízení, pravomoci zřizovatele, fundraising, marketingovou strategii a metodiku tvorby produktu/služeb.

Vnitřní analýza

Vnitřní analýza je velmi složitá. Musíme být k sobě upřímní a najít odpovědi na otázky, co děláme dobře a co špatně. SWOT analýza je vhodná pro tento druh zkoumání. Velmi důležitá je rovněž analýza všech činností knihovny. Perfektní znalost vnitřního, ale i vnějšího prostředí knihovny nám pomůže při strategickém plánování. Nestačí shromažďovat data z činnosti knihovny, ale musíme sbírat informace o trhu a zkoumat ho z hlediska našich marketingových produktů – služeb a informačních produktů (např. digitální knihovna aj.).

Rámec pro vypracování strategie

Definujeme poslání a provádíme pečlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí knihovny a

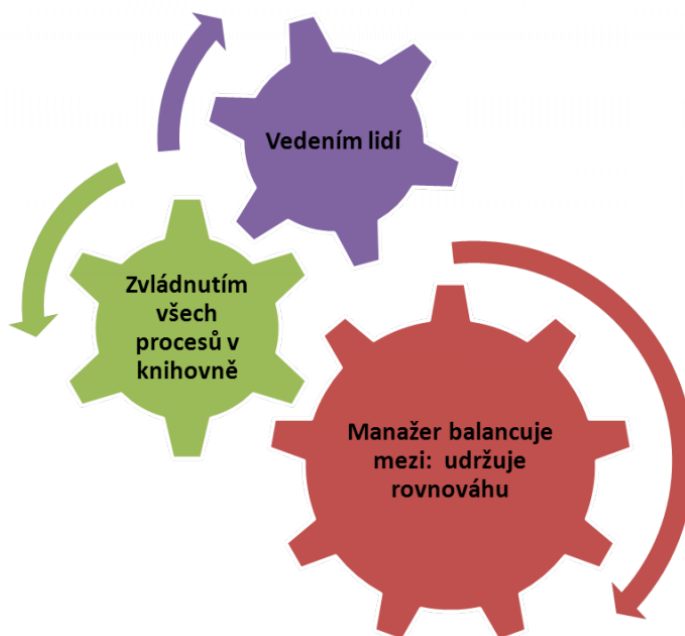
dostupných interních zdrojů. Dále nastavujeme plán realizace a dosažení všeho až do sestavení finančního plánu. Poslání stručně vystihuje podstatu činnosti knihovny, proč knihovna existuje, slouží určitému regionu, vzdělává veřejnost v oblasti informační gramotnosti atd.

6) Strategický management 2

Strategie organizace by měla korespondovat se strategií zřizovatele

Je nutné si uvědomit, jak vypadá úspěšná veřejná knihovna, co je vlastně naším cílem. Co musí knihovna splňovat, aby byla špičková – úspěšná. Dále si musíme vyjasnit, kdo strategicky knihovnu řídí. Jaký je rozdíl mezi leadershipem (vůdcem) a manažerem vykonavatelem. Veřejná knihovna nežije ve vzduchoprázdnu, většinou se jedná o příspěvkovou organizaci, která je zřízena (obcí, městem, krajem) za nějakým účelem. Ředitel knihovny musí vycházet ze strategie zřizovatele, vůdcem je v tomto případě zřizovatel. Ředitel je manažer – vykonavatel. Strategie knihovny by měla korespondovat se strategií zřizovatele.

Strategický rámec tvoří poslání, vize a hodnota knihovny. Vytvořte vizi a sdílejte ji s druhými. Manažer musí být schopný o své vizi efektivně komunikovat. Pro vizi musíte získat zaměstnance. Začneme tím, že si stanovíme jasné cíle, vytvoříme a sdělíme všem srozumitelnou vizi, takovou, se kterou se zaměstnanci dokážou ztotožnit. Musíme vtáhnout do dění o rozhodování v knihovně zaměstnance (zplnomocnit je k velkým věcem), jedině potom dokážou posunout knihovnu výš. Zaměstnanci by měli vnímat svou roli v knihovně a měli by být orientovaní na výsledky. Rovněž vedoucí a ředitel musejí hrát svou roli a uvědomovat si, co je jejich prací. Ředitelem knihovny je většinou knihovník, je důležité, aby hrál novou roli, roli ředitele a uvědomoval si ten rozdíl. Vedoucí by měl být schopný spolupracovat s lidmi a dobře s nimi vycházet. Vždy by si měl být vědom toho, že nejcennějším majetkem knihovny jsou lidé – zaměstnanci a zákazníci. Vést lidi představuje pomoc podřízeným, aby využívali celý svůj potenciál ve prospěch knihovny.



Obr. č. 3) Rovnováha mezi vedením lidí a zvládáním procesů v knihovně

7) Strategický management 3

Příklady z praxe

„Většina z toho, co nazýváme managementem, je házení klacků pod nohy lidem, kteří se snaží splnit své úkoly.“ (Drucker, P.)

Úkolem dobrého vedoucího je motivovat lidi, učit je, pomáhat jim a starat se o ně. Je rozdíl starat se, aby se věci dělaly správně, anebo aby se dělaly správné věci. Dobrý vedoucí je lidem oporou. Lidé mu důvěřují, obracejí se na něho a on jim vytváří kvalitní podmínky pro práci. Lidé potřebují, aby si na ně našel kdykoliv čas a byl v práci pro ně.

Poslání

Poslání by mělo být motivační, stručné, srozumitelné, jednoduché, mělo by vyjadřovat, co děláme, pro koho a kde, a mělo by definovat naši jedinečnost, tedy specifikovat to, co nás odlišuje od konkurence.

Příklad vize a poslání Muzea v Říčanech

Vize

„Naší vizí je muzeum, které posiluje místní identitu a zprostředkovává poznání historie, kultury a přírody regionu všem věkovým skupinám. Úsilí směřujeme k povzbuzení vzájemné spolupráce lidí, respektu, jejich zájmu a odpovědnosti ke svému okolí.“

Poslání

„Poskytujeme informace o přírodě, historii a kultuře regionu. Tvoříme sbírky, dokumentujeme současnost a předáváme praktické dovednosti, které vycházejí z místních tradic. Nabízíme místo pro setkávání všech věkových skupin. Provoz muzea je šetrný k životnímu prostředí, snažíme se k tomuto přístupu inspirovat také návštěvníky. Je pro nás samozřejmostí osobní přístup, otevřenost a vstřícnost.“

Vision 2025 (vize Rakouské národní knihovny)

„Naší vizí je knihovna, která je centrem poznání pro 21. století. Úsilí směřujeme k těmto pěti bodům: 1) Naše fondy jsou digitalizované. 2) Shromažďujeme a zabezpečujeme znalosti v jakékoliv formě. 3) Přístup k našemu poznání je snadný. 4) Prostřednictvím nás je výzkum rozmanitý a efektivní. 5) Obohacujeme kulturní a společenský život.“

Prohlášení Queens Library

„QL je nejlepším zdrojem obce pro uspokojení všech vašich informačních, vzdělávacích, kulturních a rekreačních potřeb.“

Poslání (příklad možného poslání pro Moravskoslezskou vědeckou knihovnu v Ostravě)

„Jsme pamětí Moravskoslezského kraje, jehož realitu poznáváme díky vědecké práci, kterou vytváříme a chráníme. Od roku 1951 přispíváme ke kvalitnímu životu komunity, zaznamenáváme paměť komunity, svými rozsáhlými fondy uspokojujeme informační potřeby všech generací. Prezентujeme významnou část písemného kulturního dědictví prostřednictvím digitalizace, čímž přispíváme k propagaci kraje. Podílíme se na zvyšování informační gramotnosti (e-Government) občanů kraje. Hodnota knihovny není v odpovědích na dotazy uživatelů, ale v úsilí, kterým se snažíme pochopit jejich motivaci. Zakládáme si na efektivní interakci mezi knihovníkem a uživatelem, považujeme ji za nejcennější ve veřejných knihovnických a informačních službách.“

Poslání je definice užitku, který přinášíme společnosti a jednotlivcům. Formulovat své poslání znamená, že máme jasnou představu, proč a za jakým účelem fungujeme. Poslání knihovny určuje její charakter, identitu a obvykle prezentuje: smysl její existence, vztah k ostatním subjektům (jinakost) a hodnoty. Poslání můžeme definovat ve smyslu 3P – product, profit, personal nebo 3C – customer - zákazník, company - podnik a competition – konkurence. Poslání je možné změnit, přehodnotit, např. v případě závažných strategických rozhodnutí.

Vytvoření hodnoty

Knihovna využije všech příležitostí k tomu, aby dokázala vytvořit tu pravou skutečnou hodnotu pro uživatele. Identifikuje nové výhody pro uživatele z hlediska jeho potřeb. Knihovna by měla využít klíčové přednosti knihovnického oboru (např. že nikdo jiný nedokáže identifikovat dokumenty/informace lépe než knihovníci) a zaměřit svou pozornost na vhodné partnery, vytvořit z nich spolupracovníky. V kooperaci jsou skryté rezervy.

Historická hodnota knihovny = knihy (informace/znalosti)

Zdůrazňujte znovu a znovu vaši skutečnou/novou hodnotu. Hodnota je společná výseč, kde se prolíná důležitost uživatelů, přednosti a výjimečnost knihovny. Marketing je plán, jak se uživatelé dozvědí o „hodnotě knihovny.“

Analýzy

Analýzy jsou pro strategii výchozím bodem. Analýzy se provádějí jednak směrem k prostředí, ve kterém knihovna žije, a také k vnitřnímu prostředí knihovny – zkoumáme strategické možnosti knihovny, její zdroje a kompetence.

V případě zkoumání vnějšího prostředí knihovny je vhodná např. PEST analýza, při níž se zkoumají politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Dále se provádějí konkurenční analýzy, zkoumá se současná pozice knihovny vůči konkurentům, vývoj konkurence atd. Zde je vhodný např. Porterův model konkurenčních sil, benchmarking – zjišťuje pozici knihovny vůči konkurentům. Provádějí se analýzy zákazníků, segmentace trhu, vhodná je portfoliová analýza ad. V případě vnitřního prostředí knihovny se provádí zejména analýza vnitřních zdrojů knihovny. SWOT analýza hledá silné a slabé stránky knihovny, dále příležitosti a hrozby.

Volba strategie

Knihovna má zpracované analýzy a stanovené cíle, a nyní by měli manažeři určit způsob, jak těchto cílů dosáhnout. K tomu slouží metoda SPACE (strategic position and action evaluation). Jedná se o techniku, která slučuje výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí knihovny do jednoho celku a z těchto výsledků vyvozuje strategické chování knihovny. (Cimbálníková, L., 2010, s. 60) Je možné využít tzv. Porterovy generické strategie, na jakém základě nabízet v budoucnu své služby, vymýšlet různé inovační strategie atd.

Hlavní činnosti managementu knihovny jsou: 1) fundraising, 2) marketing, 3) finanční řízení a 4) vedení a řízení lidí. (Šedivý, M. – Medlíková, O., 2011, s. 126) Ke strategickému plánování potřebujeme dva body A, B. Bod A je popis současného stavu knihovny (SWOT analýza), bod B představuje cíle, kde chceme být za 3 roky, čeho chceme dosáhnout. Dnes se vytvářejí strategie maximálně na 3 roky, protože žijeme v době permanentních změn, a tudíž delší časové období nejde smysluplně zpracovat.

Cesta z bodu A do bodu B představuje **STRATEGICKÝ PLÁN**. Strategický plán popisuje aktuální stav knihovny a současně vytyčuje dlouhodobé, tzv. strategické cíle, jejichž způsob naplňování vyjadřujeme pomocí strategických scénářů. Strategický plán popisuje, kde se knihovna nachází a kam dlouhodobě míří. Neměli bychom zaměňovat strategické plány a cíle

s operativními. Strategie vytyčuje směr, kterým se bude dlouhodobě knihovna ubírat. Toto sdělení (strategii), které by mělo být stručné a jasné, by měl dokázat předat ředitel knihovny zřizovateli, komunitě, ve které knihovna působí, a zaměstnancům. Tvorba strategického plánu obsahuje strategické situační analýzy, formulování strategického rámce, definování strategických cílů a základní postupy naplnění strategických cílů. (Šedivý, M. – Medlíková, O., 2011, s. 28)

V čem manažeři chybují, je práce s lidmi. Lidé jsou různí a vyžadují individuální přístup, každý člověk je individualita a má své možnosti, schopnosti a dovednosti. Každý má jiné motivátory. Z toho musí manažer vycházet. Práce s lidmi je jedna z nejtěžších a ne každý dokáže být vůdcem, za kterým lidé jdou a věří mu. Lidé musejí chápat smysl své práce. Musejí vědět, proč a co mají dělat, jaký je účel, význam a užitek pro ně i knihovnu. Jak zdůrazňuje Howard M. Guttman, americký manažerský poradce a autor knihy *Great Business Teams: „Skvělé týmy vytvářejí skvělé podniky. Dobré a průměrné týmy vytvářejí dobré a průměrné podniky. Neschopné týmy, zejména na vyšší úrovni, mohou způsobit nenapravitelnou škodu firemní značce, sortimentu, vztahům se zákazníky a podnikovým financím.“*

Fáze strategického řízení

Strategické řízení obnáší čtyři základní fáze: strategické analýzy, formulaci strategie, implementaci strategie a strategický controlling. Strategický controlling je zaměřen na podněcování strategické filozofie knihovny, vypracování analýzy slabých a silných stránek, na vývoj strategických cílů knihovny, institucionalizaci strategického porovnávání požadovaného a skutečného stavu a na přípravu opatření pro řízení odchylek. Zahrnuje mezi své aktivity např. analýzu trhu a zákazníků, návratnost investic a používané marketingové nástroje apod.

„Báječná knihovna 80/20“

Báječná knihovna by měla uplatňovat vysoce selektivní strategie. Což představuje pečlivou identifikaci charakteristických rysů, jimiž se liší od druhých, definování jinakosti. Vedení by mělo dopřát volnost svým zaměstnancům a požadovat po nich, aby se ke svým kolegům chovali otevřeně a čestně. Je nutné identifikovat cílové skupiny, jež se podílejí na tvorbě hodnoty knihovny a jejího významu. Dále se soustředit na vlastní vnitřní energii a na ukazatele knihovny, zvyšovat počet registrovaných uživatelů a posilovat užitek knihovny. Hledat nové cílové skupiny a vytvářet pro ně specifické služby. Zjednodušit klíčové služby, aby byly dostupnější. Dokázat vtělit svoji strategii do jedné věty a zajistit, aby ji všichni zaměstnanci znali a věděli, jak mohou přispět k její realizaci. Báječná knihovna představuje také podporu spolupráce uvnitř knihovny, ale i s ostatními institucemi v místě. Vyniknout je dílem kolektivního úsilí, v jehož základě se nachází jedinec a neustálá, nikdy nekončící změna, pohyb a posun. Opravdový zájem o konkrétní výsledky a odstranění všech překážek, které svazují naše ambice. (Koch, R., 2013, s. 182- 183)

Poznámka: Paretovo pravidlo (někdy též Paretův princip nebo Pravidlo 80/20) je pojmenováno podle italského ekonomy a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Obecně lze Paretovo pravidlo vyjádřit tak, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.

8) Art marketing

Marketing je o přemýšlení

**„Na světě je pouze jedna věc horší než to, když se o vás mluví, a to, když se o vás nemluví.“
(Oscar Wilde)**

Knihovníci mají na marketing různý náhled. Převládá názor, že je dnes nutností, ale není ojedinělé i mínění, že není potřeba mu přikládat takový význam. Celá řada ředitelů knihoven, kteří už dávno implementovali marketing do stylu řízení, ví, že marketing se vyplatí. Domnívat se, že lidé vědí, jaké služby knihovny nabízejí a co je jejich skutečná a pravá hodnota, je mylné. Mnohdy ani vlastní uživatelé neznají všechny služby, které knihovna nabízí. Nějakým způsobem pracuje s marketingem každá knihovna, o tom není pochyb. Ale jak si vybrat tu správnou marketingovou strategii, aby nám přinesla nové uživatele a užitek, aby se čas i finance vynaložené na její vytvoření a realizaci knihovně vrátily, to už dá hodně přemýšlení.

Definice marketingu

Existuje celá řada definic marketingu. Není nutné je všechny znát, či dokonce se je učit zpaměti. Marketing přeloženo doslovně znamená tržování. Trh je místo, kde se setkává nabídka knihovny s poptávkou veřejnosti. Marketing je tedy jakýmsi pomyslným mostem mezi zájmy knihovníků a uživatelů/potenciálních uživatelů. Marketing je zejména nástroj řízení, jedná se o manažerský proces, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků uživatelů hospodárným způsobem. Marketing je hledání efektivního způsobu řízení knihovny, který zabezpečí uspokojování potřeb uživatelů i zaměstnanců knihovny. Jde o identifikaci potřeb uživatelů, dále o vymezení cílových segmentů trhu (určování cílových skupin uživatelů podle společných charakteristik) a o vytváření konkurenční výhody. Henry Assaela definuje marketing jako „*Všechny aktivity určené k identifikování a uspokojování potřeb a přání zákazníka.*“

Různost marketingu

Marketing je ovlivněn měnící se rolí médií. Spolupráce s novináři má větší smysl než rozesílání tiskových zpráv. Média jsou v propagování knihovny důležitá. Mantra zní v případě knihoven: **SKVĚLÉ SLUŽBY A INFORMAČNÍ PRODUKTY A DOBŘE PROPAGOVANÉ**. Každý knihovník by měl být schopen velmi jasně a přesně formulovat, co se snaží dělat, pro koho a v jakém rozsahu. Poslání knihovny je základ, mělo by být stručné, kompletní, jasně formulované, srozumitelné a koherentní. Mělo by dávat smysl, každý v knihovně by ho měl znát a být s ním ztotožněný. Poslání hraje roli i v plánování a dalších činnostech knihovny. Pro každou aktivitu bychom měli volit správný druh marketingu. Chceme-li zvýšit návštěvnost, volíme programový marketing. Chceme-li nadchnout veřejnost, volíme institucionální marketing. Největší chybou je, že organizace používají stejný marketing na všechno. Např. v případě, že v knihovně vystoupí známá osobnost, např. Michal Viewegh, vystačíme s informačním marketingem: Michal Viewegh – 20. prosince 2015 – 16:00 hodin. Naopak misionářský marketing používáme u nových, náročných aktivit, nikdo o nich nic neví, a proto musíme k akci poskytnout velké množství informací. Přesvědčujeme lidi jako misionáři o tom, co děláme a proč by toho měli využít. Marketing musíme zacílit na základní skupinu (cílovka), zaměřit ho na celou komunitu nemá smysl. Dále používáme remarketing (opětovný marketing). Trik marketingu spočívá v tom, že jej neustále opakujete. Zákon marketingu zní: nikdy nevyhovíte všem. Musíte použít více přístupu. Marketing musíme zacílit na specifický projekt (marketingová kampaň) a na specifickou cílovou skupinu. Osobní marketing znamená, že se každý v knihovně (od ředitele po vrátného) umí marketingově chovat, že si uvědomuje, že zastupuje knihovnu a je tedy její vizitkou. Marketingu je mnohem více druhů, ale o tom není tento příspěvek.

(Zdroj: <http://am.artsmanager.org/kcblogs/default.aspx>)

Institucionální marketing

U institucionálního marketingu se zastavíme déle. Jeho cílem je přilákat potenciální uživatele, nadchnout je. V České republice je zhruba 5500 veřejných knihoven a z deseti miliónů obyvatel jejich služeb využívá pouhých 14 %. Potřebujeme tedy oslovit zbylých 86 % lidí (potenciální uživatele), aby i oni věděli, že tady knihovny jsou i pro ně. Jedná se o koncept knihovny, jak se prezentovat a propagovat v místní komunitě, v knihovnické komunitě a vůbec na národní či mezinárodní úrovni. Michael Kaiser doporučuje sepsat strategický plán, uspořádat např. „koktejl párty“ nebo „číši vína“ a pozvat všechny významné osobnosti komunity. Stručně (max. 15 minut) jim představit strategický plán (výhled na 3 – 4 roky). Ještě vhodnější je, když získáte slavnou osobnost, aby vás představila ona. Je nutné, aby vedoucí a všichni zaměstnanci dokázali mluvit o budoucnosti knihovny a věděli, co chtějí.

(Zdroj: <http://am.artsmanager.org/kcblogs/default.aspx>)

Marketing vztahů neboli institucionální marketing

Marketing vztahů nejlépe vyjadřuje rovnoramenný trojúhelník. Všechny strany trojúhelníku jsou stejně dlouhé, protože jsou stejně důležité. Vznikají tři dimenze vztahů: interní, externí a interaktivní. Pokud nefunguje interní a externí marketing, nefunguje ani interaktivní.



Obr. č. 4) Marketing služeb – neboli vztahový marketing (institucionální marketing)

Externí marketing

Odráží celkový přístup knihovny k uživatelům a k trhu. Je charakteristický budováním vztahů s uživateli. Interní a externí marketing vede k posilování loajality obou skupin. Prostředky, se kterými pracuje externí marketing, jsou nabídka, reklama, ostatní komunikační techniky, image knihovny, analýzy a další. Marketing nám pomůže získávat pravidelně a sofistikovaně

informace o svých uživateli, protože jich nikdy není dost. Pamatujte, ať nikdy neslibujete nesplnitelné, protože zklamaný uživatel je mnohem horší než mile překvapený. Nastavte si systém měření výkonů, tj. stanovení hodnotících kritérií pro práci ve službách. Příklad do praxe: Udělejte anketu mezi uživateli, ať vyberou svého nejoblíbenějšího knihovníka, a z toho vyjděte při vytvoření vzoru pro ostatní.

Interní marketing

Každý zaměstnanec a útvar v knihovně jsou současně uživatelem a dodavatelem, kvalita služeb závisí na kvalitě každého jednotlivce. Cílem interního marketingu je, aby knihovník znal dobře službu, kterou poskytuje, a aby kvalitně reprezentoval knihovnu. Vedoucí zde pracují s motivací, s osobním růstem lidí apod. Celková strategie knihovny a kultura knihovny se odrážejí v chování zaměstnanců vůči UŽIVATELŮM: jak se knihovna chová ke svým zaměstnancům, tak se její zaměstnanci chovají i navenek.

Interaktivní marketing

Klade vysoké nároky na osobní a pracovní schopnosti pracovníka poskytujícího služby v přímém vztahu k uživateli. Míň o knihovně si vytváří uživatel při setkání se službou (s knihovníkem). Psychologický fenomén spokojenost uživatele, je značně subjektivní. Proto je nutné, aby vedoucí definovali pojem spokojený uživatel a všichni zaměstnanci věděli, jak svou práci tohoto cíle dosáhnou. Rovněž si musí být vědomi toho, že uživatel očekává kvalitní službu, což občas nahrazuje služba reálná.

Službám obecně přisuzujeme tyto čtyři vlastnosti

Nehmatatelnost, proměnlivost (služba přizpůsobena konkrétnímu uživateli – individuální), nedělitelnost (výroba a spotřeba služeb probíhá většinou současně a za účasti uživatele), pomíjivost (služby nelze skladovat). Snahou je službu určitým způsobem standardizovat. Navázání trvalé formy spolupráce s uživateli, programová péče o uživatele, věrnostní programy, metody zpětné vazby a další nám pomohou udržet si stávající uživatele. Nikdy bychom neměli ve snaze získat nové uživatele zapomínat na stálé a věrné uživatele. O významu poslání jsme se již zmiňovali v kapitole I. Různost marketingu. Připomínáme, že stanovení efektivního poslání služeb (poslání by mělo vyjadřovat základní hodnoty, snahy a strategie knihovny) je základem kvalitních služeb.

Příklad: Vize Rakouské národní knihovny (výhled do roku 2025)

Více se dočtete na stránkách: http://www.onb.ac.at/files/OENB_Vision2025_20121016.pdf.

„Naší vizí je knihovna, která je centrem poznání pro 21. století.“

Cíle Rakouské národní knihovny

- posílit roli národní knihovny;
- být mostem/prostředníkem mezi kulturním a intelektuálním dědictvím a splňovat požadavky moderní znalostní společnosti;
- přebudování knihovny jako mostu mezi minulostí a budoucností;
- vybudovat trvalou infrastrukturu pro digitální knihovnu;
- rozšířit kolekci jak analogových tak digitálních objektů;
- přispívat k pokroku ve vědě a vzdělávání;
- obohacovat kulturní a sociální život.

Hodnota Rakouské národní knihovny

- každý na světě má neomezený přístup k našim sbírkám - to inspiruje a podporuje kreativitu, přispívá k rozvoji společnosti a vědeckému pokroku;
- zachováváme dědictví za účelem jeho zpřístupnění pro vzdělávací a sociální účely;
- podporujeme tvorbu nových myšlenek;
- inovace a kreativita jsou založené na strategickém plánování;
- podporujeme vzdělávání našich uživatelů i zaměstnanců;
- pečujeme, chráníme a uchováváme znalosti.



Obr. č. 5) Nová hodnota knihovny je průsečíkem tří entit (Zdroj: itlib.cvtisr.sk)

Vize Rakouské národní knihovny 2025

- naše sbírky a důležité dokumenty jsou digitalizované - full-textové vyhledávání, všechny naše služby jsou digitální;
- spolupracujeme s jinými národními knihovnami i se soukromými partnery, lobujeme za lepší autorský zákon (řešíme problematiku osiřelých děl...);
- shromažďujeme a udržujeme znalosti - dodatek k zasílání povinných výtisků, spolupráce s dalšími institucemi v oblasti revitalizace a digitalizace dědictví;
- obohacujeme metadata a propojujeme je se sémantickým webem, propojujeme s externími metadata a zdroji, budujeme intuitivní uživatelské prostředí, Open Data = APIs, jednotný přístupový systém pro všechny naše sbírky, podrobná dokumentace našich historických fondů;
- nabízíme digitální služby šité na míru výzkumníkům, crowdsourcing.

Rakouská národní knihovna jako komunitní centrum

- místo pro setkávání, muzea, výstavy;
- přístup k digitální knihovně 24/7;
- digitalizováno 185 tisíc titulů historických knihovnických jednotek NK (16. – 19. století) – v plánu je zdigitalizovat zbývající.

Marketingová koncepce

Úspěšná knihovna je ta, která zná potřeby uživatele a dokáže je uspokojit lépe než konkurence. Úspěšnou knihovnu dokáže vytvořit jedině úspěšný lídr. Jak se pozná úspěšný lídr? Když se otočí, stojí za ním lidi. Je nositelem vize a určuje směr. Měl by dokázat v jedné větě sdělit, co dělá. A navázat příběhem. Příklad kouče manažerů: „*Rozvijím lidi dnes, aby mohli zítra vést.*“ (Tony Achmat) „*Učím studenty myslet, aby uspěli v práci i v životě.*“ (VŠ pedagog) Před tím, než se pustíte do tvorby marketingové koncepce, je nutné si uvědomit, co všechno její realizace obnáší, co od této koncepce očekáváte a jak budete zpětně hodnotit, zda splnila očekávání. Nejdůležitější je uvědomit si, že nestačí koncepci naplánovat, ale že ji musí chtít v knihovně všichni, protože ji budou v praxi realizovat.



Obr. č. 6) Dům – metodika tvorby marketingové koncepce ve veřejných knihovnách

Metodika tvorby marketingové koncepce – znázorňuje stavbu domu, který by měl mít pevné základy

První krok pojednává o významu marketingového plánování ve veřejných knihovnách. O uvědomění si, v čem nám marketing pomůže a zda ho skutečně potřebujeme. O stanovení knihovních cílů.

Druhý krok hovoří o významu situační analýzy, která sestává z průzkumu trhu a segmentace cílových skupin.

Třetí krok seznamuje s výběrem vhodné marketingové strategie a programů. Zahrnuje design služeb a informačních produktů, určuje jejich cenu a zaobírá se zejména reklamou, propagací a podporou služeb.

Čtvrtý krok se zabývá samotnou tvorbou marketingové koncepce a její implementací do provozu. Definuje se poslání knihovny a stanovuje její nová skutečná hodnota.

Poslední, pátý krok se zabývá koordinací marketingu, rozpočtem a motivací zaměstnanců.

Značková příběhová kampaň CzechTourismu

Marketingová koncepce určuje správné namíchání všech nástrojů marketingového mixu. Stanovuje cílové skupiny, jejich potřeby, definuje poslání knihovny a její „novou“ hodnotu. Formuluje marketingové sdělení. Například „*Česko – země příběhů. Prožijte ten svůj.*“ V případě knihovny by mohlo znít „*Knihovna – brána k poznání. Vstupte.*“ Je rovněž důležité promyslet způsob vzdělávání knihovníků a managementu v oblasti marketingu. Infikovat marketingovým chováním všechny zaměstnance v knihovně.

(Zdroj: <http://www.czechtourism.cz>, <http://www.ceskozemepribehu.cz>).

Základem je kvalitní marketingové plánování

Audit marketingového prostředí. Jedná se o průzkum knihovních trhů, uživatelů, konkurentů a obecného ekonomického a politického prostředí. Zahrnuje marketingový průzkum a sběr historických dat o knihovně a jejích produktech/službách. Jedná se o opakující se proces. Pouze analýzou vlastních vnitřních dat zjistíte, na které sektory trhu byste se měli zaměřit, a jen pomocí externích dat zjistíte situaci na trhu a směr, kterým se dát. (Westwood, J., 1999)

Situační analýza

Situační analýza vychází z prognóz a analýz. Analýza zkoumá externí a interní prostředí knihovny. U **externí analýzy** zkoumáme geografický dosah, cílové skupiny a konkurenci. Doporučuje se vypracovat alespoň rámcovou PESTELE analýzu. Je to analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí knihovny. PESTLE je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních, ekologických. U **interní analýzy** zkoumáme lidské zdroje (personální politiku, prověříme databáze dobrovolníků ad.), zpracováváme SWOT analýzu, která zjišťuje slabé a silné stránky knihovny, a zkoumáme příležitosti a hrozby. (Zdroj: Artsmanager.org) Velmi důležitá je rovněž analýza všech činností knihovny. Perfektní znalost vnitřního, ale i vnějšího prostředí knihovny nám pomůže vytvořit efektivní marketingovou koncepci.

Segmentace trhu

Segmentace trhu je rozčlenění celkového různorodého trhu na menší podrobné části, které spojují uživatele s určitými typickými vlastnostmi. Rozčleněním vytvoříme homogenní skupiny, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a spotřebitelským

chováním. Provádíme segmentaci cílových skupin. **Cílovka/člověk:** je potřeba za vším vidět člověka – uživatele, dívat se na marketing optikou člověka...

Cílovka/Čtenář/Člověk



Obr. č. 7) Znáte Veroniku a Marušku, vaše čtenáře? (Zdroj: plzensky.denik.cz)

Marketingová strategie a programy

Strategie můžeme dělit podle marketingového mixu, hovoříme pak o výrobní strategii, cenové strategii, distribuční strategii a komunikační strategii, nebo podle růstu na trhu a můžeme ji zaměřit na konkurenci, na životnost trhu, na chování uživatelů na trhu.

(Westwood, John, 1998, s. 50) **Strategické nástroje:** BCG matice, GE matice, positioning, repositioning ad. (Blažková, Martina, 2007, s. 141)

Samotné zpracování marketingové koncepce a její realizace

Zpracování koncepce a její realizaci můžeme přirovnat k lidskému tělu. Mozek (vrcholový management) vymyslí koncepci a zaměstnanci (ruce) vykonají, co jim mozek přikáže. Úspěch koncepce závisí na dvou samostatných prvcích: formulování koncepce v mozku a realizace zbytkem těla. Koncepce je rozhodování, realizace je vykonávání rozhodnutí.

Příklad: Marketér měl vypracovat posudek marketingové koncepce v jedné bance, a zjistit, do jaké míry se koncepcí řídí samotní zaměstnanci ve službách. Neznal prostředí banky, proto požádal, aby směl pozorovat pracovnice za přepážkou. Všiml si, že každá pracovnice se chová ke klientům jinak. Nejvíce ho zaujala starší pracovnice, která se ke klientům chovala třemi různými způsoby. Ptal se jí tedy, proč se takto chová. Vysvětlila mu, že za léta praxe vypořadala, že do banky chodí tři druhy klientů. Takoví, kteří nemají banku rádi, chtějí si rychle vše vyřídit a odejít. K těmto se chová úslužně a efektivně. Dále takoví, kteří očekávají poradenské služby. S těmi hovoří déle, nabízí jim produkty a vše vysvětluje. A potom takoví

klienti, kteří mají k bance přátelský vztah. S těmi hovoří přátelsky, ptá se na děti, dovolenou apod. S tímto prověřovaná koncepce vůbec nepočítala. Ke všem klientům se měly bankovní úřednice chovat stejně - uctivě, úslužně a nabízet jim produkty. Na tomto příkladu je vidět, že je nutné při vytváření koncepce spolupracovat s lidmi z provozu, protože mají cenné zkušenosti, které mohou služby posunout dál. (Gallupův průzkum z roku 2010)

Osobní poznámka: Pracovala jsem v řadě knihoven, ale nikdy se mi nestalo, že by mě zaučovali, jak jednat s uživateli. Postavili mě za pult s tím, ať dělám, co umím. Každý knihovník tak vnáší do služeb svůj osobní přístup k uživatelům. Knihovníci by měli chápat smysl své práce a měli by u práce přemýšlet. Myslet na uživatele a snažit se nebýt pouhým vykonavatelem.

Základní hodnoty knihovny

Pokaždé, když je pracovník ve styku s uživatelem, reaguje na nějaký uživatelský dotaz, rozhoduje o tom, jak miní svou knihovnu reprezentovat – a toto rozhodnutí se opírá o základní hodnoty, které knihovna nabízí i jemu. Pamatujte na rozdíl mezi byrokratickým knihovníkem a myslícím knihovníkem. Knihovník by měl vždy jednat ve prospěch uživatele.

Budování značky knihovny

Nejsilnější značkou na trhu je značka společnosti Apple. Síla značky je ukrytá především ve schopnosti budit u lidí emoce. Nakousnuté jablko v sobě ukrývá hodnoty a atributy, které si s produktem spojujete. I knihovníci jsou součástí značky, denně nosí značku knihovny na trh, vyjadřují se o své práci před kolegy, známými, přáteli, rodinou. Jednoduché pravidlo vymyslel Isadore Sharp (luxus do hotelů): „*Jednat s každým – partnery, uživateli, spolupracovníky a kýmkoli z ulice – tak, jak byste chtěli, aby oni jednali s vámi.*“ Nechal zaměstnance činit rozhodnutí, která ovlivňovala přímo i jejich spokojenost s prací. Docílil toho, aby lidé rozuměli rozhodnutím. Věřil, že jedině spokojení zaměstnanci dokážou vyprodukovat spokojené hosty. Čtenář by se měl v knihovně cítit jako člověk, „tady bydlím já.“ Knihovna třetím oblíbeným místem v životě lidí: domov, zaměstnání a knihovna. Pokud se dnes knihovna jasně nevyprofiluje, budou její možnosti v budoucnosti velmi omezené. Značka není produkt (digitální knihovna) nebo služba. Služby se vyrábí, avšak **značka se vytváří**. Existuje pouze prostřednictvím komunikace. Může se zdát, že už samotné slovo KNIHOVNA je značkou na trhu, vždyť existuje již od 7. st. př. n. l. (Aššurbanipalova knihovna v Ninive). Každá knihovna má možnost vytvořit značku, která je na trhu silná a vystihuje podstatu služeb. Jen je třeba o její vytvoření neustále usilovat a její pozici dennodenně udržovat.

Koordinace a kontrola

Promyslete, kolik financí vám implementace marketingové koncepce přinese. Pokuste se vyčíslit výdaje spojené s marketingem a dobu návratnosti investic. Náklady na marketing je možné snížit různými způsoby, např. pro různé výzkumy a analýzy využijeme studentů vysokých škol. Získáme sponzory, kteří zajistí finanční podporu. Spolupracujeme s médii, která zajistí bezplatnou Public Relations. V rámci běžného rozpočtu ušetříme i aktivizací vnitřních zdrojů. Zpoplatníme nadstandardní služby knihovny (různé kurzy). Je důležité propojit rozpočet s realitou. Stanovit maximální částku, kterou jsme ochotni na implementaci marketingu vydat. S těmito náklady musíme počítat už při tvorbě rozpočtu. Knihovněm se doporučuje spojit s odborníky – profesionálními marketéry, kteří dokážou účinnost marketingové koncepce lépe vyhodnotit. (Blažková, Martina, 2007, s. 215-216)

Při tvorbě marketingové koncepce je nutné vycházet ze znalostí místních podmínek. Ty musíme dobře znát, abychom dokázali vytvořit kvalitní marketingovou koncepci. Koncepci nejen „na papíře“, ale takovou, kterou se budou řídit všichni v knihovně. Management by neměl podceňovat zaměstnance, ti by se měli na tvorbě marketingové koncepce podílet formou různých pracovních workshopů, měli by ji pochopit a akceptovat. **Bez motivovaných zaměstnanců není možné uspět ani s tou nejlepší marketingovou koncepcí na světě.** Rovněž není možné vytvořit univerzální marketingovou koncepci pro veřejné knihovny. Každá knihovna je individualita a musí vycházet ze znalosti místa a vlastního prostředí.

Odkaz na zdroje:

Artsmanager.org. [online]. DeVos Institute of Arts management at the Kennedy Center. [vid. 30.11.2015]. Dostupný z: <<http://am.artsmanager.org/pages/welcome.aspx>>. Videa s Michalem Kaiserem – světový fundraiser a vynikající manažer pro kulturu.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

9) Marketingová komunikace

Marketingová komunikace by se dala označit za rozsáhlý soubor nástrojů, které mají jedno společné – jejich úkolem je prodat vaše produkty prostřednictvím komunikace s potenciálními zákazníky. Druhů komunikace je přitom bezpočet a reklama je jen jedním a někdy i nejméně vhodným z nich.

K čemu je

Marketingová komunikace je klíčovým prodejním nástrojem pro komplexnější produkty a služby. Zatímco pro prodej rohlíků vám toho stačí poměrně málo – mít k dispozici distribuční cestu ke koncovému zákazníkovi, u prodeje náročných strojírenských zařízení, telekomunikačních služeb, informačních systémů nebo třeba lázeňských pobytů je toho potřeba už o poznání více. Nejprve se musí zákazník o takovém produktu vůbec dozvědět, což je samozřejmě snazší v okamžiku, kdy má o podobný produkt sám zájem a informace aktivně vyhledává. Druhým, a možná ještě podstatnějším úkolem, je pak vzbudit v zákazníkovi o produkt takový zájem, aby sám kontaktoval prodejní oddělení. Aby bylo možné oba tyto kroky úspěšně naplnit, je třeba využít celou škálu nástrojů marketingové komunikace.

Reklama

Reklama je pouze jedním z nástrojů marketingové komunikace, který má primárně za úkol informovat zákazníka o existenci vašeho produktu a sekundárně v něm také vzbudit zájem. Obecně ji lze rozdělit na tzv. ATL a BTL komunikaci. Zatímco ATL (z anglického Above the line - nadlinková) komunikace se soustřeďuje na reklamu v masmédiích (tj. novinách, časopisech, televizi, rozhlasu, internetu a billboardech), tak BTL (Below the line – podlinková) pracuje s přímým oslovením potenciálních či stávajících zákazníků pomocí e-mailu, dopisu, SMS či MMS, telefonu či pomocí reklamních letáků, roadshow, předváděcích a slevových akcí apod.). Zatímco ATL komunikace se zaměřuje spíše na komunikaci značky, musí být ze své podstaty stručná a úderná a musí hlavně zaujmout, BTL už se může soustředit i na konkrétní vlastnosti konkrétních produktů.

Online marketingová komunikace

Hitem posledních let se stala také online marketingová komunikace se zákazníky. Ta probíhá buď jednostranně či oboustranně. Jednostranná komunikace se odehrává zejména

prostřednictvím blogů, kdy firmy nechávají své potenciální zákazníky jakoby nahlédnout pod pokličku dění ve společnosti. Úkolem blogu je společnost „zlidštit,“ dát jí tvář či identitu konkrétních zaměstnanců, vybudovat ve čtenáři větší důvěru v produkty společnosti a poodhalit i něco málo o chystaných službách a produktech. V ČR využívá velice dobře této metody pro komunikaci se zákazníky mBank. Dalšími, interaktivnějšími formami komunikace, jsou pak diskuse se zákazníky (které mohou být i součástí blogu) a zákaznická fóra, která opět velmi dobře využívá zmiňovaná mBank, a sociální sítě.

Public relations

Public relations je další velkou podskupinou marketingové komunikace. V České republice se však z nějakého důvodu pod Public relations (PR) rozumí zejména komunikace s novináři. V anglosaském pojetí se však do Public relations neboli do vztahů s veřejností skutečně zahrnují komunikaci se všemi stakeholdery – zaměstnanci, zákazníky, investory, voliči i širší veřejností. Svým způsobem sem spadá také lobbying, který má však v České republice opět poněkud pokroucený a spíše pejorativní význam. Pokud bychom se tedy přidrželi českého významu PR, pak sem spadá vydávání tiskových zpráv, pořádání tiskových konferencí, pořádání tzv. eventů pro novináře (tj. party a nejrůznější zážitkové akce), pořádání press tripů (tj. výletů pro novináře na mezinárodní konference, veletrhy, uvedení nových produktů apod.) a také individuální schůzky s novináři a další doplňkové aktivity. Cíl všech těchto aktivit je přitom zřejmý – zajistit, aby se o společnosti a jejích produktech psalo v médiích, a aby se o nich psalo pokud možno s pozitivním či při nejhorším neutrálním tónem. Vedlejším cílem je pak eliminace negativních článků a případně také zajištění toho, aby si novinář do svých článků vyžádal vaše stanovisko (zejména, pokud se článek dotýká produktů firmy).

Marketingové materiály

Velice důležitou součástí marketingové komunikace jsou také marketingové materiály neboli de facto všechny tištěné a elektronické materiály, které souvisí s vaší firmou a jejími produkty. V dnešní době jsou to hlavně webové stránky, e-shopy, tištěné nebo elektronické materiály souhrnně popisující jednotlivé produkty (tzv. product sheets), firemní časopisy, souhrnné tištěné prezentační materiály (např. katalogy, edukativní materiály apod.). Úkolem těchto marketingových materiálů je podpořit prodej vašich produktů a posílit zájem čtenářů o ně. Na rozdíl od reklamy by však marketingové materiály měly působit maximálně důvěryhodně, seriózně a objektivně. Nicméně by rozhodně neměly postrádat cosi, co bychom mohli nazvat „pozitivním nádechem.“ Toho lze docílit užitím tzv. bias words, což lze přeložit jako citově zabarvená slova anebo také obecně slova, která nenesou věcnou informaci. Je například rozdíl, pokud si kupujete výrobek, který využívá nově vyvinuté technologie anebo který využívá nové unikátní technologie. Je také rozdíl, jestli daný výrobek vyvinulo vaše vlastní oddělení výzkumu a vývoje anebo jestli se na jeho vývoji podíleli špičkové kapacity v oblasti biotechnologií – v obou případech se přitom může jednat o tentýž výrobek. Vztah a důvěra, kterou si čtenář při čtení textu v daný výrobek buduje, tedy přímo závisí na vhodném použití těchto slůvek i na celkovém vyznění daného marketingového materiálu. Důležité je to nepřehánět se samochválou, předejít případným odpovědím a jemně poukázat i na zdánlivá negativa.

Marketingové texty v médiích

Mezi marketingové materiály se řadí i kategorie textů, kterou z nich lze vyčlenit pod pojmem marketingové texty v médiích či chcete-li PR články. PR článek bývá v médiích označen slovy jako inzerce, reklama či PR text. PR článek navenek vypadá jako běžný článek, který napsala sama redakce. A v tom je jeho obrovská síla. PR článek tedy svým způsobem parazituje na důvěryhodnosti daného média, a to ve váš prospěch. Navíc čtenář si nemusí

vždy hned všimnout, že se o PR článek jedná a může ho pojmout skutečně za stanovisko daného média, což je pro vaši firmu jediné plus. Kromě samostatných PR článků se také v marketingové komunikaci využívají tzv. komerční přílohy – tj. souhrnné materiály skládající se z mnoha PR článků, které jsou seskupeny ve formě samostatné novinové či časopisové přílohy. Tu lze navíc použít následně i samostatně při marketingových akcích pro stávající či potenciální zákazníky.

Marketingové akce

Konečně poslední, hojně využívanou formou, marketingové komunikace jsou marketingové akce. Jedná se o nejrůznější semináře, workshopy, konference apod. pořádané pro stávající a potenciální zákazníky, které mají za úkol přímo či nepřímo podpořit prodej konkrétních produktů. Taková marketingová akce mívá obvykle svoji formální a neformální část. Formální část se skládá ze série přednášek či předváděcích akcí a neformální část pak buď završuje celodenní dění anebo proběhne v době oběda mezi dvěma bloky formální části. Marketingové akce pořádají buď firmy plně ve vlastní režii anebo se s nimi setkáte u příležitosti nejrůznějších veletrhů a konferencí, kdy má každá firma přidělen pevný čas a místo své prezentace. U marketingových akcí je přitom extrémně důležité forma, obsah a hlavně také podání prezentace vašeho produktu. Úspěch je tak přímo závislý na osobě prezentujícího. Nežádá se proto využívá pro samotnou prezentaci zkušený mluvčí, který pak odborné dotazy přítomných předává produktovému specialistovi.

Marketingová komunikace vám pomůže k úspěchu

Marketingová komunikace je pro drtivou většinu firem klíčem k úspěchu. Dobře zvládnutá a cílená marketingová komunikace kombinující více složek najednou může za málo peněz přinést hodně muziky respektive hodně tržeb. Stejně jako v podnikání je však důležité k ní přistupovat strategicky a jednotlivé kroky pečlivě zvážit a časově i obsahově sladit. Není totiž nic horšího, než obrovská reklamní kampaň, na kterou pak nic dalšího nenaváže. To jsou pro danou firmu jen vyhozené peníze, respektive v lepší případě draze investované peníze do zvýšení povědomí o značce.

Použitá literatura a další zdroje

[1] Základy marketingu. [s.l.] : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 220 s. ISBN 80-7079-527-1.

[2] Wikipedia : Below the line (advertising) [online]. 2009 [cit. 2009-12-16]. Dostupný z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Above_the_line_\(advertising\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Above_the_line_(advertising))>.

[3] Wikipedia : Public Relations [online]. 2009 [cit. 2009-12-16]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Public_relations>.

10) Globální trendy kulturního managementu

Globální trendy kulturního managementu si představíme na příkladu oboru knihovnictví. V souvislosti se směřováním a rozvojem knihoven hovoříme o jejich konkurenceschopnosti. Chápeme ji jako schopnost udržet či zvýšit svůj podíl na trhu v oblasti zpřístupňování informačních zdrojů a informací. Hovoříme o optimálním využití a zhodnocení lidských a finančních zdrojů, které má knihovna k dispozici. Úkolem managementu je hledat pomyslný klíč k úspěchu knihovny. Oblasti sledování trendů a budování identity knihovny by měly být dlouhodobě v zorném poli managementu, protože bez jejich zvládnutí nemá knihovna šanci uspět.

Sledování trendů v knihovnictví

Trend (angl.) znamená směřování, tendenci spíše dlouhodobého procesu změny. Užívá se v běžné řeči i ve vědách o současně probíhajících a těžko předvídatelných změnách, zejména v hospodářské a kulturní oblasti. Trendsetter je osobnost, autorita nebo instituce udávající trendy. V knihovnách jsou nositelkami trendu významné komerční instituce:

- **OCLC a RLG** – neziskové počítačové a výzkumné organizace pro knihovny.
- **CENL** – společnost ředitelů národních knihoven a národní knihovny, včetně akademických knihoven, které určují směr.
- **IFLA** – Mezinárodní federace knihovnických asociací a institucí – organizace, zastupující zájmy uživatelů knihovnických a informačních služeb. Představuje globální pohled na knihovnictví a knihovnickou profesi.
- **LIBER** – Sdružení evropských vědeckých knihoven. Výzkumné programy, projekty.

Odborná periodika, sborníky z konferencí a šedá literatura. (Katuščák, Dušan, 2012)

Trendům se věnuje časopis **Library Trends** (The Johns Hopkins University Press). Trendy v různých oblastech se sbíhají a směřují k vytvoření nového sociálního sektoru. Ve hře je kreativní průmysl a kreativní ekonomika. Jeden silný proud ICT, který ovlivňuje demografická křivka, dnes nabízí jiný typ sociální komunikace. Profese knihovník a informační pracovník závisí na prudkém rozvoji společnosti. Technologie se vyvíjí rychleji, než jich lidé dokážou využívat. V dnešní době hovoříme o managementu znalostí a knihovník by měl být manažerem znalostí. Knihovníci jsou mnohdy konzervativní a nechtějí měnit své zažitě pracovní postupy, což může v důsledku vést až k likvidaci jejich profese. Hlavním úkolem knihoven je soustavně zlepšovat služby, věnovat se metodologii projektování služeb – testování, analýzám atd.

Knihovněm se nabízí nové služby související s růstem občanské angažovanosti a dobrovolnictví = nový sociální sektor. **Mezi deset „top“ trendů patří:**

- 1 zvýšené nároky na akademické knihovny – určují směr, čelí největšímu tlaku uživatelů (studenti, vyučující) a musejí rychle reagovat na nejrůznější požadavky a přání,
- 2 nové typy zdrojů,
- 3 rozpočtová politika,
- 4 změny spojené s vysokoškolským vzděláváním, které vyžadují nové zručnosti knihovníků,
- 5 požadavky na zodpovědnost a hodnocení,
- 6 růst digitalizace,
- 7 růst a rozvoj mobilních zařízení a aplikací (např. Android) – nové služby,
- 8 nový vztah k duševnímu vlastnictví,
- 9 rozvoj ICT,
- 10 virtuální prostor (kterým by se knihovny měly stát a dále ho rozšiřovat). (Katuščák, Dušan, 2012)

Pokud se chceme věnovat problematice změn v prostředí veřejných knihoven, musíme se zamyslet nad skutečností, jak se změnila požadavky uživatelů na získávání informací a dokumentů. Knihovny zde byly před vynálezem knihtisku a budou i po něm, tvrdí prof. M. Konvit. Přitom vnímá knihovnu jako instituci, která bude i nadále poskytovat služby veřejnosti. Co se mění, je její obsah. Knihovny už nejsou jediné, které nabízejí zaznamenaný obsah svým uživatelům. Služby knihovny ovlivňují informační a komunikační technologie, proto je nutné sledovat firmy, které je vyvíjejí. V segmentu telefonů začala fáze konvergence. To znamená, že všechna zařízení, na která jsme byli zvyklí (fotoaparát, kamera, přehrávač, dálkový ovládač, kalkulačka, počítač ad.) se postupně sloučí do jednoho chytrého koncového zařízení. Firma Google vyvíjí například „Googleglass.“

Dnešní malé děti považují klasickou knihu a časopis za rozbitý iPad. Dotýkají se tištěných stránek, a když se nic neděje, odcházejí. Jedná se o generaci, která se narodila do prostředí počítačů a nových technologií. Zároveň budoucí zákazníci knihoven, kteří považují současné

vymoženosti za samozřejmost a budou je po knihovně požadovat. Knihovny by měly vsadit na poskytování kvalitních a prověřených informací. Cílovou skupinu by měli tvořit lidé, kteří do knihoven nechodí. Z průzkumu vyplývá, že na knihovnu se obrací každý pátý až šestý člověk v případě potřeby doporučené četby. To je pro knihovny výzva. Knihovny se budou muset vypořádat s tím, že nebudou vlastnit obsah knih. K dalším trendům, které by mohly ovlivnit budoucnost knihoven, patří: mobilita, všudypřítomnost a pohotová konkurence. Když informaci nenabídne knihovna, nabídne ji ochotně někdo jiný. Knihovny budou muset reagovat na změny mnohem pohotověji. Masová digitalizace a odstraňování jazykové bariéry jsou nové skutečnosti, které ovlivní činnost a služby knihoven. Průzkumy dále potvrzují, že knihovny jsou stále oblíbené, což je dobrá zpráva a skutečnost, na které se dá stavět. Je nutné promyslet, co by měly knihovny uživatelům nabízet a na co se skutečně zaměřit. Osobně vidím budoucnost veřejných knihoven v jejich komunitní funkci. Měly by se přetvořit v prostředí, kde se uživatel dostane k informaci komfortně a především rychle. Stát se garantem kvality a odbornosti v práci s informacemi a institucemi, které se věnují celoživotnímu vzdělávání zejména v oblasti informační gramotnosti apod. Mnohé knihovny to pochopily a budují své strategie podle uvedených trendů. Veřejné knihovny by se mohly stát komunitními centry s přidanou hodnotou. Zdůrazňovat lokální aspekty, souvislosti, které jsou specifické pro danou komunitu. Také by měly experimentovat s prostorem pro uživatele. S fyzickým i virtuálním. Knihovny jsou službou a ve službách hraje klíčovou roli zapálený, kvalifikovaný a kompetentní knihovník. Personální politice se budou muset knihovny věnovat v budoucnu mnohem více. (Kocourek, Pavel, 2013)

11) Fundraisingové techniky 1

Fundraisingové techniky

Pojem fundraising vznikl spojením dvou slov **fund** = zásoba, rezerva, kapitál a **raise** = pozvednout, zřít, opatřit. Možný překlad by mohl znít jako „*pěstování fondů*“ a má na starosti zajištění financí a dalších prostředků nutných pro chod knihovny. Fundraising bývá velmi často spojován s neziskovým sektorem. Zahrnuje soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání. Fundraiser prostřednictvím projektů, které zahrnují finančně-ekonomickou strategii organizace pro zajištění dostatečných prostředků pro její chod a činnosti, oslovuje možné donátory. Může se jednat o hmotné i nehmotné zdroje. Marek Šedivý (2012) vysvětluje fundraising takto: „...proces, který se společně s PR, marketingem a lobbingem podílí na kvalitě interních a externích vztahů. Přímo ovlivňuje značku, dobré jméno a image organizace.“ Podle Michaela Kaisera (2009) je fundraising určitý druh byznysu, obchod. Neobcházíte s kloboukem ulici, ale za to, že něco dostáváte, také něco dáváte. A základní úkol uměleckého managementu je najít, co můžeme donátorům za jejich prostředky zpětně nabídnout.

Fundraisingové techniky:

- **Granty** – v prostředí knihoven velmi oblíbený způsob, jak získat finance na aktivity a rozvoj;
- **Osobní jednání (tvář v tvář)** – jedná se o nejefektivnější metodu oslovování možných dárců, zde je nutné umět vytvořit efektivní databázi možných dárců a najít si k nim vhodnou cestu;
- **Direct mail** - dopis, pohlednice, katalog, ceník, objednávkový list, sdružený directmail;
- **Veřejná sbírka** - je sbírka pořádaná k získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých prostředků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, pro rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo k zajištění ochrany kulturních památek,

- tradic a životního prostředí;
- **Benefiční akce** - prodej určitých výrobků nebo služeb či založení klubů přátel, jejichž členové pravidelně přispívají na činnost podporované organizace;
 - **Inzerce** – kontakt dárce s knihovnou je anonymní, výhodou je možnost oslovení velkého počtu osob najednou;
 - **Internet** – webové stránky knihovny jsou velmi vhodné k oslovení potenciálních dárců, musejí být ovšem aktuální a kvalitní, měly by kopírovat činnost knihovny a nabízet zajímavé online produkty/slужby;
 - **Telemarketing** - je definován jako měřitelná činnost, při které pomocí telefonu nalézáme, získáváme a rozvíjíme vztah s uživatelem;
 - **Odkaz majetku** – osoba spřízněná s knihovnou jí může odkázat např. svou soukromou knihovnu či finance, věc je třeba ošetřit po právní stránce a promyslet styl jednání s pozůstalými;
 - **Věcná podpora** – velmi potřebná, knihovny využívají možnost získání darů (od soukromých firem) pro děti a mládež, pohoštění na nejrůznější aktivity, vybavení knihovny, knižní novinky, nové notebooky či počítače apod.;
 - **Dobrovolnictví** - samostatná činnost prováděná ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu. Častým typem dobrovolnictví je zapojení se do činnosti knihovny. O dobrovolnictví mluvíme v případě, když člověk věnuje něco dobrovolně jiným (může jít o peníze, věci, čas, úsilí) a nežádá za to žádnou finanční náhradu. Důvody k dobrovolnictví bývají většinou morální. Patří mezi ně potřeba pomáhat druhým. Knihovny využívají práci dobrovolníků častěji než dříve, což jim přináší úsporu na mzdách ad. výhody. S dobrovolníkem je nutné uzavřít smlouvu a vše zajistit v souladu s platnými právními předpisy;
 - **Sdílený marketing** – „dar ve formě procenta z prodeje“, jedná se o druh podpory, který vyžaduje obvykle delší budování vztahů a jednání mezi soukromým podnikem a podporovanou knihovnou a vyžaduje vzájemnou důvěru;
 - **Příspěvek zaměstnanců** – jednorázový nebo stálý, zaměstnanci mají možnost přispět knihovně na konkrétní akci či rozvoj, jedná se o dobrovolný příspěvek, který se zatím u nás v knihovnách téměř nevyužívá;
 - **Členské příspěvky** – uživatelé knihovny platí registrační poplatek, je možné vybírat i členské příspěvky, pokud knihovna nabídne např. členství v nejrůznějších klubech, nadstandardní služby apod.
 - **Vlastní činnost** – je možné rozvíjet zpoplatněné neboli nadstandardní služby, kterými si knihovna může přispět na svůj provoz (kurzy informační gramotnosti, překladatelská služba, rešeršní služby atd.).

(Šedivý, M. – Medlíková, O., 2012, s. 45)

Pravidla úspěšného fundraisingu podle Michaela Kaisera

Buďte skromní a vděční za jakýkoliv příspěvek. Pokud jste odmítnuti, nikdy se netvařte uraženě. Naslouchejte svému potenciálnímu dárci, zjišťujte jeho motivy. Snažte se nabízet dárcům protislužby v souladu s jejich potřebou. Mějte vždy v šuplíku několik fundraisingových projektů, použijte ten vhodný. Pokud nedisponujete zajímavým fundraisingovým projektem, přiznejte to na rovinu. Stoupnete tak v očích dárce. Nikdy nezačínajte rozhovor s dárce větou „nemáme peníze“, dárci slyší jen na pozitivní informace. Vhodnější je začít rozhovor větou „máme dobrý projekt, který by vás mohl zajímat.“ Dbejte na jednoduchou rovnici: nesmím sháněním dárců utratit více, než získám. Rozdělujte fundraisingové kampaně zaměřené na velké a malé dárce. Mimořádnou pozornost věnujte osobnosti fundraisera. Pokud je fundovaný a ovládá svou práci, má větší šanci uspět. Záleží na tom, jaké má charisma a image. Využijte všech možných kontaktů, přátel a jejich přátel,

abyste si vytvořili hustou síť možných dárců a docílili přijetí. Než začnete s fundraisingovou aktivitou, spusťte kampaň, kterou se dostatečně zviditelníte. Pamatujte, že špatně připravená společenská událost vás může navždy poškodit. Važte si každého potenciálního i současného dárcce, snažte se působit seriózně, věnujte dárcům dostatečnou pozornost nejen před uzavřením smlouvy, ale i po obdarování. V dopisech se vyvarujte překlepů, volejte nazpátek, pokud vás nezastihli. Buďte příjemní, upřímní, vlídní, ale ne servilní. Než požádáte dárcce o příspěvek, snažte se získat si jeho přízeň předem (zvláště u velkých dárců). Nenechte se odbýt, buďte vytrvalí. Při dialogu s dárcem se vyvarujte knihovnického žargonu. O dárci si zjistěte předem všechny možné informace, zapůsobíte tak profesionálním dojmem. Např. mějte připravený plán propagace pro firemního dárcce předem, nečekejte, až vás o něj požádá. Z malých dárců se mohou stát velcí dárci. Rozvíjejte vztahy s dárci, mějte připravené detailní rozbory o své knihovně, o cílových skupinách, aby dárcce věděl, když se zapojí, koho vlastně osloví atd. Každý fundraisingový projekt si pečlivě připravte a promyslete s dostatečným předstihem. U větších akcí se doporučuje příprava i tři až dva roky předem. (Artsmanager.org)

12) Fundraisingové techniky 2

Fundraisingová pyramida

Zdravá fundraisingová operace je postavena na obrysu tzv. fundraisingové pyramidy. (Kaiser, K. Michael, 2009) Ve spodních částech pyramidy je mnoho dárců (příspěvky zaměstnanců, členské příspěvky), kteří přispívají ročně jen několika desítkami či stovkami korun. Můžeme je označit za členy knihovny, klubu či za přátele knihovny. Síla této dárcovské skupiny spočívá v množství dárců, nikoliv ve výši příspěvků, které poskytují. Nad nimi je skupina dárců středního významu (tisíce až statisíce korun). Mají ke knihovně většinou osobní vztah. Na vrcholu fundraisingové pyramidy jsou významní dárci, kteří přispívají významnou částkou na rozvoj knihovny.

V České republice získává sektor kultury od dárců finanční příspěvek zhruba ve výši jednoho procenta z potřebné částky na provoz. V knihovnictví je situace ještě složitější. Fundraising není pro knihovny nic nového, nové jsou jiné možnosti, jak touto cestou kráčet a pokusit se zvýšit zmíněné jedno procento na pět či deset procent. Každopádně je fundraising pro knihovny velkou výzvou. Z historického hlediska u nás kulturu vždy financoval (na rozdíl od USA) stát, proto je nutné změnit pohled na fundraising nejen v knihovnách, ale docílit nového nazírání i u potenciálních dárců. Rozpočty většinou stagnují, v horším případě klesají, pokud se chce knihovna rozvíjet i za těchto nepříznivých podmínek, musí se pokusit hledat jiné zdroje financování. Proč nezačít více pracovat s fundraisingem?

13) Legislativní a strategické dokumenty

Fungování jakékoliv kulturní organizace je ovlivňováno specifickými místními podmínkami, ale i ekonomicko-spoločenskými vazbami a problémy, které charakterizují celou oblast kultury v soudobé české společnosti.

Krajina – „nedostižná souhra přírody a ušlechtilého projevu lidského ducha.“ (Dobroslav Líbal)

Génia loci české krajiny utváří citlivé zakomponování urbanistických celků a architektonických monumentů do krajinného rámce, symbióza drobných památek (křížů, božích muk, soch, památníku) s jednotlivými stromy a přírodními prvky. (Kulturně-historické dědictví)

1998 Státní program ochrany přírody a krajiny

Města a sídla – (2002) 40 městských památkových rezervací, 209 městských památkových zón, 61 vesnických památkových rezervací, 164 vesnických památkových zón a 10 archeologických památkových rezervací.

Města a sídla zařazena na seznam světového kulturního dědictví UNESCO (Český Krumlov, Telč, Kutná Hora).

Města tvořící sdružení „Česká inspirace“ – heslo „Za kulturou nejen do Prahy“ (Telč, Jindřichův Hradec, Polička, Kutná Hora, Litomyšl, Hradec Králové).

Kongresová, veletržní a lázeňská města (Brno, Karlovy Vary, Mariánské lázně).

V praxi existují výrazné rozdíly v přístupech jednotlivých měst a obcí ke svému kulturnímu potenciálu a rozvoji v kontextu kulturní turistiky.

Kulturní destinace nadregionálního významu – Český Krumlov ad.

Nemovité památky

- 38713 – registrovaných nemovitých památek
- 137 – národních kulturních památek (hrady, zříceniny, zámky, kostely, kláštery, kaple, obytné domy, paláce, městské opevnění, historické zahrady a parky – historické technické památky – staré továrny, dopravní díla, průmyslové parky ad. = kulturně-historické dědictví = nejvýznamnější společensko-kulturní problémy České republiky.
- Koncepce účinnější péče o památkový fond v ČR do roku 2005
- Integrovaný systém ochrany – zavedený zač. 90. let

„Integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví“ k zajištění plnění usnesení vlády č. 307/1991 a následujících usnesení a k uplatnění předkupního práva státu podle § 13 zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, vyhlašuje výběrové dotační řízení pro rok 2015.

- Ve využití památkového fondu jako významného kulturního zdroje jsou obrovské rezervy.
- Malý počet přístupných památek..
- Malá návštěvnost – slabá propagace
- HERITAGE INDUSTRY – průmysl kulturního dědictví...

- Ve smyslu sbírkových institucí.
- 735 muzeí, galerií, památníků a jejich odboček; nejstarší muzeum u nás v Opavě, roční návštěvnost přes 9 mil. osob.

Programově zaměřená centra

- Příklady ze zahraničí: Odysea v Dublinu, Metropolis v Amsterdamu ad.
- U nás jen významná planetária, PZC nám chybí...
- Významné kulturní akce: MFF Karlovy Vary, Pražské jaro, festival Tanec Praha ad.
- Kulturní politika – schválena českou vládou v roce 2001....

Literatura

Academy of Productivity and Innovations. [online]. [vid. 31.08.2015]. Dostupný z: <<http://e-api.cz/page/67996.poslani-a-vize-spolecnosti/>>.

Artsmanager.org. [online]. DeVos Institute of Arts management at the Kennedy Center. [vid.

31.08.2015]. Dostupný z: <<http://am.artsmanager.org/pages/welcome.aspx>>. Videa s Michalem Kaiserem – světový fundraiser a vynikající manažer pro kulturu. FOBEROVÁ, Libuše. Kvalitativní sonda do řízení knihoven. *ItLib*, 2015, č. 1, s. 26-34. ISSN 1335-793X.

KAISER, K. Michael. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění, 2009. 150 s. ISBN 978-80-7008-236-2.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012, s. 46. Management. ISBN 978-80-247-4040-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení školy: studijní texty pro distanční vzdělávání: [projekt Školský management]*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 95 s. ISBN 978-80-244-2594-8.

FOBEROVÁ, L. Management v knihovnách. *DUHA*, jaro 2009, roč. 23, č. 1, s. 2-10. ISSN 0862-1985.

FOBEROVÁ, L. *Manažerské techniky*. Opava: Slezská univerzita 2010, 70 s. [interní tisk FPF SU v Opavě].

GUTTMAN, Howard M. *Great business teams: cracking the code for standout performance*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons: Sage, ©2008. xi, 239 p. ill. 24 cm. ISBN 9780470122433 (cloth) 0470122439 (cloth).

KOCH, Richard. *Manažer 80/20: dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 194 s. ISBN 978-80-7261-263-5.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

Artsmanager.org. [online]. DeVos Institute of Arts management at the Kennedy Center. [vid. 18.05.2015]. Dostupný z: <<http://am.artsmanager.org/pages/welcome.aspx>>. Videa s Michalem Kaiserem – světový fundraiser a vynikající manažer pro kulturu.

FOBEROVÁ, Libuše. Vybrané globální trendy v knihovnictví. *Duha* [online]. 2012, roč. 26, č. 4 [cit. 2015-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://duha.mzk.cz/clanky/nektere-globalni-trendy-v-knihovnictvi>>. ISSN 1804-4255.

SNOPKOVÁ, Blanka. *Konkurencieschopnosť knižnic v omnimediálnom veku: zborník príspevkov z 13. ročníka odborného seminára pre pracovníkov knižnic, ktorý sa konal 24. apríla 2013 = Competitiveness of the Libraries in the Omni-media Ages : proceedings of the 13th annual seminar for librarians, held on April 24, 2013*. 1. vyd. Banská Bystrica: Štátna vedecká knižnica v Banskej Bystrici, 2013, 87 s. ISBN 978-80-89388-49-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

KESNER, Ladislav: Marketing a management muzeí a památek, Praha: Grada 2005.

Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy (prosinec 2008) – studie – příkládám plný text.

□ **Kultura** obecně a dějiny:

ČERNÝ, V. O povaze naší kultury. Souborné vyd. 1. Brno: Atlantis, 1996. ISBN 80-7108-112-4.
LAWLESS, R. *Co je to kultura*. Olomouc: Votobia, 1996. ISBN 80-7198-106-0.
Kolektiv autorů. *Dějiny země Koruny české I–II*. Praha: Paseka, 1992. ISBN: 80-85192-29-2, 80-85192-28-4.

□ **Hudba**

SMOLKA, J. a kol. *Dějiny hudby*. Brno: TOGGA, 2001. ISBN 80-902525-3-2

□ **Divadlo / ánohra**

BROCKETT, O. G. *Dějiny divadla*. Praha: Divadelní ústav, 2008. ISBN 978-80-7008-225-6
NEKOLNÝ, B. *Divadlo v České republice po roce 1989*. Dostupné z WWW:
<<http://www.culturenet.cz/res/data/000051.doc>>.

□ **Tanec / balet**

BRODSKÁ, B. *Vybrané kapitoly z dějin baletu*. 2. revidované vydání. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2008. ISBN: 978-80-7331-106-3.

□ **Památky:**

HEROUT, J. *Staletí kolem nás: přehled stavebních slohů*. Vyd. 5., přeprac. a dopl. Praha: Paseka, 2002. ISBN 80-7185-389-5
VLČEK, P. *Encyklopedie českých zámků*. Praha: Libri. ISBN 80-7277-302-X.

□ **Film:**

PTÁČEK, L., ed. *Panorama českého filmu*. Olomouc: Rubico, 2000. ISBN 80-85839-54-7.
BORDWELL, D. a THOMPSONOVÁ, Kristin. *Dějiny filmu*. Praha: AMU/Nakladatelství Lidové noviny, 2007.

□ **Výtvarné umění:**

GOMBRICH, E. H. *Příběh umění*. Praha: Mladá fronta a Argo, 2001, 2003. ISBN 80-204-0685-9, ISBN 80-7203-143-0.