



Dagmar Fialová

ÚVOD

Vzhledem k tomu, že tato přednáška je spíše seminářem, pojatým jako dialog mezi přednášejícím a posluchači, je i text přednášky zpracován jako heslář diskutovaných témat a tezí.

Proč se má muzeum zabývat veřejností?

Aby muzeum mohlo plnit svou úlohu ve společnosti, musí docílit toho, aby veřejnost chápala jeho účel a uměla využívat služeb, které jí poskytuje:

- veřejnost musí muzea umět/chtít navštěvovat;
- musí umět/být kompetentní pracovat s informacemi, které jí muzeum poskytuje;
- musí se do muzea umět/chtít vracet.

Protože návštěvníci vyhledávají muzea většinou dobrovolně a ve svém volném čase, muzeum se musí snažit efektivně poznat potřeby svých klientů/publika a cíleně je motivovat.

Proč je muzeum výjimečným prostředím?

- muzeum není jen fyzické místo, ale je to prostor, kde se odehrává komplexní proces, vedoucí v konečném důsledku ke splnění očekávání návštěvníka;
- muzeum je symbolické prostředí a vyžaduje změnu vnímání (z každodenních rutinních aktivit člověka).

Odkud můžeme čerpat informace o našich uživateli/ návštěvnících/klientech?

- analýzou skladby návštěvníků z prodaných vstupenek (pokud je odstupňované vstupné);
- čtením a vyhodnocováním záznamů v návštěvní knize;
- sociologickými průzkumy. Výsledky jsou relevantním zdrojem informací pro tvorbu marketingové strategie; mají možnost překročit zakořeněné představy o chování klientů.

Hlediska členění muzejního publika

- **sociálně demografické vlastnosti:** věk, pohlaví, zaměstnání, vzdělání, typ místa bydliště, státní příslušnost
- **muzeologické vlastnosti:** motivace návštěvy (oborová, informační, znalost problematiky, aktivizace prohlídky)
- **rozsahové vlastnosti:** individuální návštěva, skupinová/návštěvníci muzea, vnější okruh; druh skupiny, frekvence návštěv, časový rozsah

- **psychologické či fyziologické vlastnosti:** recepční, inteligenci, paměťové, představivost/zrakové, sluchové, pohybové

Moment zkoumání publika

- před návštěvou
- bezprostředně po návštěvě
- výzkum s časovým odstupem
- výzkum „nenávštěvníků“

Zkoumání vztahu muzea a jeho publika

- **objektivní aspekty** (kvantitativní ukazatele v prostoru, času a pohybu)
- **subjektivní aspekty** – zkoumání psychických procesů (smyslové vnímání, procesy myšlení, volní procesy a psychické stavy – emoce, city)

MARKETING

Úlohou úspěšné organizace je určovat potřeby, požadavky a zájmy cílových trhů a uspokojovat je takovým způsobem, aby se zvyšoval blahobyt spotřebitele a společnosti.

- je třeba systematicky zkoumat a poznávat potřeby trhu – vnitřní a vnější zdroje
- marketingový mix – produkt, cena, propagace a distribuce

Marketing je do sféry neziskových organizací přenesen z komerční sféry; někdy selhává v oblasti kultury vzhledem k individualitě i komplexnosti psychologických motivací a postojů osob, na něž jsou marketingové nástroje uplatňovány.

PUBLIC RELATIONS (PR)

Nástroj marketingu směřovaný na vytvoření dobrého jména instituce (PR vnější a vnitřní). Vždy jde o komunikaci, nutné je zajištění zpětné vazby a dosažení změn jak na straně organizace, tak příjemců.

- **Popularizace** (dlouhodobý proces, při kterém vytváříme systematické PR celé instituce)
- **Propagace** (krátkodobá akce, resp. komunikační kampaň)

Před započítáním systematické změny práce s veřejností začneme auditem PR:

- a) definice zájmů/role muzea;
- b) určení cílových skupin, jejich zájmů, potřeb a očekávání;
- c) seznam cílů muzea vůči těmto skupinám;
- d) volba prostředků PR;
- e) odhad nákladů, realizovatelnosti a dalších prvků plánu.

a) definice zájmů/role muzea

Úkol: definujte tzv. mission statement neboli misi/poslání Vašeho muzea. Postačí krátká věta, nebo souvětí, které během 20 vteřin vysvětlí základní vztahy a souvislosti muzea s jeho společenským prostředím.

Možný je i slogan, např.:

- *Muzeum je pýcha národa!* – Kliment Čermák, Městské muzeum v Čáslavi, konec 19. století
- *Zbraně patří do muzea!* – Václav M. Škorpil, Vojenské historické muzeum, 50. léta 20. století
- *Nevíš kudy kam? Jdi do muzea!* – Vlastivědné muzeum v Olomouci, 90. léta 20. století
- *Již 185 let Vám otevíráme oči!* – Národní muzeum, rok 2003

Ke kvalitní definici poslání muzea může posloužit analýza stavu prostředí, v němž se muzeum pohybuje. Jednou z možností je tzv. SWOT analýza, která pojmenuje silné a slabé stránky, rizika a příležitosti působení muzea.

b) určení cílových skupin a jejich zájmů, potřeb, očekávání

Úkol: do dvou sloupců sepište, jaké typy lidí chodí či nechodí do Vašeho muzea. Odhadněte, jaký je důvod jejich návštěvy či proč k ní nemají motivaci. Přemýšlejte, jak se muzeum musí změnit, aby do něj tyto skupiny přišly, nebo aby se cítily komfortněji.

Kdo chodí	Kdo nechodí
senioři	lidé v produktivním věku
matky s dětmi	senioři
studenti a žáci	pubertální ve svém volném čase
turisté	...
...	...
...	...

c) seznam cílů muzea vůči těmto skupinám

Úkol: u jednotlivých skupin definujte, proč muzeum potřebuje, aby byly motivovány k návštěvě muzea či jiné formě zapojení se do jeho aktivit, a co chcete změnit v jejich chování a motivacích.

d) volba prostředků PR

Úkol: u jednotlivých skupin odhadněte, kde se nejčastěji vyskytují a jaké informační kanály jsou pro ně nejtypičtější.

• **sdělovací prostředky** – tiskové konference, tiskové zprávy (strukturovaný text, přímá řeč, obrázky), mailinglisty, direct mailing, databáze novinářů, osobní vztahy

• **internetové stránky** – čtyři stupně (informační leták, rozšířené informace o instituci, rozšířené informace včetně údajů o sbírkách, virtuální návštěva muzea)

• **sociální sítě** – Facebook, Twitter, Youtube – vytváření komunit dle obsahu

• **image organizace** – grafický manuál, logo, kultura designu – muzeum musí dbát na vysokou kulturu typografie a grafiky

• **tiskoviny** – pozvánky, letáky o organizaci, kontaktní dopisy, výroční zprávy, periodika, vnitřní infosystém, vývěsky, označení budovy, průvodce, katalogy

• **upomínkové předměty** – mají v muzeu úlohu fixování předávané informace prezentační činností (pohlednice, skládačky, letáky, vkusné a profesionálně vyrobené kopie předmětů/prodej přírodnin, běžné propagační „drobnosti“ s vyobrazení významných sbírkových předmětů muzea) – pozor na autenticitu!

e) odhad nákladů, realizovatelnosti a dalších prvků plánu

• **provozní prostředky** z dotace zřizovatele

• **fundraising** – účelové prostředky, bártrové dohody, mediální partnerství

• **co nic nestojí** – sociální sítě, pozitivní ovlivňování, „septanda“, nápady na netradiční řešení

Jak vést kampaň?

1. analýza situace (= audit PR)

2. tvorba projektu kampaně

a. stanovení komunikačních cílů (informační a motivační), tj.:

i. něco veřejnosti sdělit, aby byla informována;

ii. vzbudit její zájem;

iii. přesvědčit ji o určitém postoji, aby jej přijala za svůj;

iv. ovlivnit nebo změnit její reálné chování.

b. plán realizace akce (mediaplán)

c. realizace kampaně

d. vyhodnocení, tj.:

i. binární metoda (splnění, objevily se vedlejší negativní účinky, rentabilita, poučení) – nutný je realistický stanovený konkrétní měřitelný cíl, např. zvýšení návštěvnosti;

ii. sledování tisku (nástroje na sledování médií);

iii. experiment, anketa.

KDO JE SPOKOJENÝ NÁVŠTĚVNÍK MUZEA?¹

Spokojenost návštěvníka nezaručuje jen dobře uspořádaná výstava či expozice, ale také sociální vybavení muzea, jako je např. kvalitní informační systém, šatna, možnost odpočinku, sociální zařízení, možnost občerstvení, vřelý personál.

Nejlepší reklamou muzea je spokojený návštěvník. Jedině spokojený návštěvník se vrací!

Co vytváří zážitek z muzejní výstavy

Návštěva muzea je komplexním zážitkem, který může ovlivnit téměř cokoli. Špinavé toalety, nepříjemní zaměstnanci nebo špatné publikace dokážou zkazit návštěvu stejně jako špatná výstava. Muzejní pracovníci by měli zvážit, jak co nejvíc vylepšit všechny stránky návštěvy, které hrají podstatnou roli.

Zde je seznam faktorů, které mohou ovlivnit zážitek z muzea. Jak je na tom Vaše muzeum?

Doprava – Jak se návštěvníci dostávají do muzea? Může být přístup snadnější? Dal by se zlepšit přístup, spolupráce s veřejnou dopravou nebo mohlo by muzeum poskytnout vlastní dopravu? Je parkoviště dostatečně prostorné a dobře postavené?

Příchod k muzeu – Je cesta od zastávky či z parkoviště pohodlná a snadná, a to nejen pro zdravé lidi, ale i pro starší osoby, malé děti či pro vozíčkáře? Dala by se cesta ještě zpříjemnit? Mohou být turisté ochráněni před obtěžováním prodávačů suvenýrů, taxikářů atd.?

Vzhled muzea – Lze muzejní budovu snadno poznat? Měla by upoutat velkým, dobře vytvořeným znakem. Vypadá muzeum atraktivně? I stará budova může vypadat lépe s vhodnými doplňky, např. vlajkami. Je na ní tabulka s otevírací dobou a vstupným? Je vřelý a muzejní personál u vchodu čilý, pohotový a přívětivý?

Zakoupení lístku – Je návštěvníkům zřejmé, kde se prodávají vstupenky? Má prodáváč dostatek drobných a nabízí víc než jen lístky? Vstupenka sama by měla být atraktivní a dobře vytištěná. Je její cena odpovídající? Je možné zakoupit sezónní lístek pro opakované návštěvy? Prodáváč vstupenek může být pro návštěvníka tou nejdůležitější osobou v muzeu, Muzeum může být hodnoceno podle jeho přátelskosti a pohotovosti. Měl by být poučen o tom, aby se na každého usmál a přivítal ho, a měl by být schopen zodpovědět nejobvyklejší otázky návštěvníků, příp. je poslat k informační tabuli.

¹ Text této podkapitoly je převzat z publikace AMBROSE, T. – PAINE, C. *Museum Basics*. London, 1993. Přeložil Václav Rutar.

Otevírací doba – Je muzeum otevřeno ve vhodné době pro většinu potenciálních návštěvníků? Mnoho muzeí je otevřeno v době, která vyhovuje personálu. Zapomíná se ale, že většina lidí je každý den v práci a může navštívit muzeum jen večer nebo ve dny pracovního volna.

Šatna – Je v muzeu šatna, kde si mohou návštěvníci bezpečně odložit své tašky, kabáty, deštníky, apod.? Když si budou mít návštěvníci kde odložit, budou se cítit pohodlněji a muzejní ostraha bude mít usnadněnou práci.

Psychologická orientace – Když návštěvník opustí rušnou ulici, potřebuje, dříve než vstoupí na výstavu, relaxovat a navodit si klidnou, vnímavou náladu. Je poučné podívat se, jak jsou vystaveny chrámy v mnoha částech světa – často mají vstupní dvůr, zahradu nebo halu, kde se věřící může dostat do odpovídající nálady, než vstoupí do samotného chrámu. Design a „nálada“ muzejního vstupního prostoru může výrazně ovlivnit rozpoložení, s kterým návštěvník vstupuje na výstavu.

Fyzická orientace – Před vstupem na výstavu se návštěvník také potřebuje seznámit s tím, kde co je, jak to nalezne a kolik asi prohlídka muzea zabere času. Každý návštěvník by měl k zakoupenému lístku dostat leták s plánkem muzea, se stručným popisem (a s fotografiemi) výstav a se seznamem nejdůležitějších exponátů. U vchodu do muzea by měl být jasný plán. Ve větších muzeích by měly být značky na celé trase prohlídky.

Intelektuální orientace – Před vstupem na výstavu návštěvník také potřebuje vědět, na co se jde podívat a co se může dozvědět. Tyto informace může získat z letáku přiloženého ke vstupence nebo v tzv. orientační galerii. Orientační galerie se pokouší návštěvníkovi přiblížit, na co se jde podívat a také radí, jak na to může nahlížet – na jaké aspekty se má zaměřit a jaké otázky si má položit. Např. výstava koptských ikon může být nahlížena z různých úhlů: Jak byly vyrobeny? Které svaté zobrazují? Jak byly používány při uctívání? Jak se jejich umělecký styl proměnil během staletí? Orientační galerie může návštěvníkovi poskytnout odlišné pohledy na věc. Změnami v orientační galerii je možné ovlivnit návštěvníkův zážitek z výstavy.

Muzejní personál – Muzejní personál je jedním z nejdůležitějších prvků, které tvoří zážitek návštěvníků. Podle toho, jak budou muzejní zaměstnanci pohotoví, obratní, nápomocní a přátelští, bude muzeum posuzováno.

Řazení a plynulost – Jestliže jsou výstavy vytvořeny pro zhlédnutí v určitém pořadí, musí být návštěvníkovi jasné, jakým směrem má jít. Autoři výstavy mohou použít různé způsoby k tomu, aby přiměli návštěvníka jít podle správného pořadí: fyzické zábrany, světelné poutače, šipky, číslované panely. Obecně by se návštěvníci měli pohybovat ve směru, v jakém čtou: zleva doprava nebo zprava doleva.

Muzejní trasy – Problematika muzejních tras se týká různých podnětů, které návštěvník přijímá, a změn prostředí, kterým v muzeu prochází. Jestliže všechny části muzea vypadají stejně, návštěvník se brzy začne nudit. Změnou povrchu, osvětlení, barev, stylu výstav, výšky stropu, atd. mohou autoři výstavy oživit návštěvníkovu pozornost a zájem.

Místo pro občerstvení – Kvalita občerstvení je velice důležitým faktorem při ovlivnění návštěvníkova zážitku z muzea.

Toalety – Toalety jsou důležité, zvláště ve velkých muzeích. Musí návštěvníků poskytnout plný komfort, musí být dobře umístěné a udržované v naprosté čistotě. Muzeum nesmí zapomenout na umístění přebalovacích pultů či háčků na zavěšení osobních věcí v kabinkách.

Posezení – V muzeu musí být mnoho míst, kde se návštěvník může posadit a odpočinout si.

Speciální návštěvníci – Ne všichni návštěvníci muzea jsou zdraví a dospělí. Zamyslete se nad tím, co Vaše vlastní muzeum poskytuje:

- starším a slabým návštěvníkům;
- vozíčkářům;
- nevidomým nebo zrakově postiženým;
- matkám na mateřské dovolené;
- malým dětem.

Každý by měl být v muzeu vítán a každý by měl mít možnost užívat a těšit se z jeho služeb.

Fotografování – Některá muzea ještě stále zakazují návštěvníkům fotografovat. S rozvojem informačních technologií pro to již prakticky není důvod. Možnost pořídit si pár fotografií na památku často výrazně přispívá k potěšení z návštěvy muzea. Vstupní leták by měl upozornit, že fotografování (bez stativu a blesku, které mohou obtěžovat ostatní návštěvníky a poškodit sbírky) je povoleno pouze pro

vlastní potřebu. Pokud chce návštěvník fotografie do publikací nebo pro komerční využití, musí mít povolení.

Publikace – Všechna muzea, kromě těch nejmenších, potřebují pět rozdílných druhů publikací, které nemusí být zhotovené příliš pracně ani drazé:

- *Jednoduchý leták* – zdarma nebo velmi levný – který obsahuje plánek a sděluje, co je v jednotlivých částech muzea k vidění.
- *Brožura (stručný průvodce)* – pokud možno barevná, která se o muzeu rozepisuje podrobněji. Měla by být co nejatraktivnější, s mnoha fotografiemi, aby se dala zakoupit jako suvenýr z návštěvy. Její cena by měla být přijatelná pro každého návštěvníka.
- *Průvodce pro děti* – publikace, určená speciálně pro děti, měla by obsahovat omalovánky, hádanky a kvízy. Měla by být velmi levná, aby si ji děti mohly koupit.
- *Úplný průvodce a katalog*, který popisuje většinu objektů nebo skupin objektů v muzeu.
- *Odborné publikace* – knihy, monografie, časopisy.

Další zařízení – Vybudování dalšího možného vybavení závisí na velikosti muzea. Zejména zde mohou být příležitosti vybudovat pro jednotlivé skupiny návštěvníků zařízení pro speciální studium. Mnoho muzeí zpřístupňuje veřejnosti svoji knihovnu, jiná muzea mají pro studenty speciální studovny s bohatým vybavením, jako např. čtecími přístroji na mikrofiše, videem a studijními sbírkami. Speciální výuková centra s učebnami nebo přednáškovými sály mohou být v muzeu využita širokým spektrem návštěvníků.

Muzejní pracovníci by se měli vcítit do pozice návštěvníků a zeptat se sami sebe (stejně jako návštěvníků), jestli může být celkový pocit z návštěvy ještě lepší. Zkuste své muzeum navštívit s přáteli nebo s členy své rodiny, abyste se vžili do pocitu návštěvníka. Prvotřídní zážitek z muzea povzbudí k další návštěvě a dobrá ústně šířená publicita zas povzbudí ostatní – chudý zážitek může reputaci a postavení muzea poškodit.

Zjišťování potřeb Vašich návštěvníků je důležitou součástí výzkumu trhu a cílových skupin. Péče o návštěvníky, uspokojování jejich potřeb a přání poskytováním kvalitních zařízení a služeb je jednou z hlavních odpovědností muzea.

BARIÉRY VE VZTAHU MUzea A JEHO NÁVŠTĚVNÍKŮ

Muzea nevědomky odrazují návštěvníky mnoha různými způsoby. V následujícím textu se budeme zabývat některými překážka-

mi, které muzea neuvědoměle staví mezi sebe a potenciální návštěvníky, a možnými způsoby, jak tyto překážky zdotat.

„Muzeum není pro lidi, jako jsme my.“

Jedním z hlavních důvodů, proč lidé nenavštěvují muzea, je dojem, že by se v jejich prostředí necítili příjemně. Někdy je samozřejmě navštívit muzeum ani nenapadne. Ve většině zemí je navštěvování muzeí záležitostí spíše vzdělanějších a zámožnějších vrstev.

Příliš často to vypadá, jako by se muzea snažila vyvinout zvláštní úsilí, aby běžného člověka od návštěvy odradila. Mnoho starších muzeí bylo stavěno jako paláce, a přestože byla zamýšlena jako „paláce všech lidí“, ve skutečnosti byla v myslech lidí spojována automaticky s elitou.

Mnohá muzea – zvláště ta nejslavnější – navštěvuje velký počet turistů. Výsledkem je, že lidé z dané lokality nepovažují muzeum „za své“. Stejně jako je tomu v případě velkých turistických hotelů, i zde si připadají lidé jako cizinci ve své vlastní zemi.

Jak můžeme zabránit tomuto odcizení a přesvědčit místní obyvatele, že jim jejich muzea patří?

Prvním krokem je poznání a porozumění problému. Průzkum trhu sice prozradí, co si lidé o muzeu myslí, ale můžete se také hodně naučit jednoduše tím, že se budete snažit pohlížet na dění v muzeu očima člověka, který v něm ještě nikdy nebyl. Další možností je pozvat zástupce různých věkových kategorií nebo etnických skupin k prohlídce muzea a k pozdější diskusi o jejich dojmech z návštěvy.

Můžete také vytvořit přátelštější venkovní tvář muzea, např. pomocí vlajek, transparentů, vítacích znamení a obrázků, napovídajících, co se nachází uvnitř budovy, apod.

Může být na skupinu, která muzeum nenavštěvuje, zaměřena zvláštní marketingová kampaň? Pokud víte, co příslušníky této skupiny odrazuje, mohou pomoci odpovídajícím způsobem vytvořené letáky, plakáty nebo pořad v rádiu nebo televizi.

Mohou být uspořádány zvláštní vernisáže nebo akce pro specializované skupiny? Uspořádat speciální návštěvu pro existující skupiny, jako např. sdružení žen, náboženské skupiny, zájmové spolky a další může být snazší, než se pokoušet oslovit jedince nebo rodiny. Nejenže se příslušníci jedné skupiny budou cítit bezpečněji a příjemněji mezi lidmi se stejnými zájmy a mezi svými známými, ale muzeum také bude moci uspořádat speciální přednášky nebo jiné aktivity, odpovídající zájmům návštěvníků.

Zaměstnanci z vrátnice i ostatní zaměstnanci muzea musí být vyškoleni, aby v muzeu vítali všechny druhy lidí stejným způsobem. V některých zemích jsou bezpečnostní zaměstnanci tradičně vybíráni jen z jedné minoritní skupiny – to by mohlo odrazovat návštěvníky z ostatních skupin.

A co kavárna? Je nabízené jídlo místním lidem blízké a známé? Jsou k dispozici toalety? Jestliže je místním zvykem sedět raději na podlaze než na židlích, je k tomu zde dostatek místa a pohodlí? Obecně řečeno, je ještě něco dalšího, co je třeba udělat, aby se obyčejný člověk cítil ve Vašem muzeu jako doma?

„Nikdy není otevřeno.“

Zdá se, že mnohá muzea mají své otevírací hodiny přizpůsobeny více pohodlí zaměstnanců než potřebám návštěvníků. Je nesmírně důležité důkladně si zjistit, kdy mohou Vaši potenciální návštěvníci do muzea přijít. Jestliže je místním zvykem navštěvovat muzea v rodinných skupinách, vedených otcem nebo dědečkem, pak je zřejmé, že by muzeum mělo být otevřeno právě tehdy, kdy nikdo z nich není v práci, například večer nebo o víkendech, možností jsou i určitá specifická období roku.

„Je to příliš únavné.“

V muzeu se člověk snadno unaví; zvláště staří lidé a děti se unaví poměrně rychle. Nejenže je třeba vyvažovat tento „syndrom muzejních nohou“ střídáním atmosféry a návštěvnických tras, ale stejně nezbytný je i dostatek míst k odpočinku po celém muzeu, kde by měla být možnost osvěžení – i když třeba jen vodou.

„Není možné s sebou vzít děti.“

Počítá se při projektování muzea s dětmi? Jsou v muzeu místa, kde se mohou vydovádět? Je zde zvláštní oddělení pro děti? Je zde místo podobné jeslím, kde mohou být nejmenší děti bezpečně ponechány, zatímco si jejich rodiče prohlíží výstavu? Existují speciální průvodci a pracovní listy pro děti? Je v muzeu prostor, kde je možné vyměnit dítěti plenky? Jsou schody bezpečné pro malé děti? Je umožněn vstup s kočárkem?

Jen málo muzeí bude disponovat všemi těmito zařízeními, ale čím víc půjde muzeum vstříc dětem, tím víc budou rodiny přicházet. To má svou důležitost zvláště proto, že většina muzejních návštěv se skládá právě z rodin nebo společenských skupin.

„Nevím, jak se tam dostanu?“

Kde se muzeum nachází? Mnoho muzeí je umístěno daleko od míst, kde žije většina lidí. Mnoho dalších muzeí je projektováno tak, aby byla dostupná automobilistům. Ale dokonce i v těch nejbohatších průmyslových společnostech Západu nemá přes 50 % populace denně přístup k automobilu. Měli bychom na to pamatovat a pokoušet se nalézt i další způsoby, jak pomoci lidem dostat se do muzea.

Je možné např. přesvědčit autobusovou společnost, aby svými vozy jezdila až k muzeu? Nebo je možné, aby muzeum vypravilo vlastní autobus nebo dopravní službu z centra a nabídlo zlevněný kombinovaný lístek?

„Nemohu si to dovolit.“

Kolik návštěvníci zaplatí za to, že přijdou do muzea? Zaplatí za cestu sem, vstupní poplatek, něco za občerstvení, suvenýry pro děti a něco stojí i cesta zpět domů. Rodinu takový výlet může přijít na poměrně velkou sumu. Jaký je průměrný týdenní příjem toho druhu rodin, které chcete nalákat do svého muzea? Mohou si to dovolit? Poskytuje muzeum v některých dnech volný vstup pro místní obyvatele? Liší se nějak vstupné pro rodiny a běžné návštěvníky?

„Nezvládnou schody.“

Mnoho z potenciálních návštěvníků muzea bude špatně pohyblivých. Půjde jednak o vozíčkáře, ale mnozí se budou pouze pohybovat pomalu a s bolestmi, o holi, nebo pro ně budou schody obtížné.

Každé muzeum by se mělo snažit zajistit návštěvníkům, pro které je pohyb v něm obtížný nebo nemožný, nejvyšší možný přístup. Všechny dveře nebo výstavní panely by měly být dost široké pro vozíčkáře, schodů by mělo být co nejméně a vždy by měly být doplněny výtahem, eskalátory nebo nakloněnou plošinou.

„Už nemám tak dobré oči.“

Množství potenciálních návštěvníků muzea bude zrakově postižené. Žádného z kurátorů, který někdy spatřil koncentraci a radost v obličeji slepého dítěte cítícího muzejní předmět, není třeba přesvědčovat o hodnotě hmatových a „dotekových“ výstav.

Mnohem více návštěvníků pak bude mít zrak slabý; v jejich případě je třeba:

- udržet hladinu světla co možná nejvýše, ale v souladu s konzervačními požadavky;
- zabezpečit dobré osvětlení na schodech;
- umístit zábradlí všude, kde to bude nezbytné;
- zajistit dostatečně velká písmena na popiskách;
- vyškolit zaměstnance k porozumění a pozornosti vůči problémům návštěvníků a ke schopnosti nabídnout diskrétní a taktní pomoc, když je to nezbytné.

Michal Stehlík

Připravit text o nových trendech ve výstavnictví je poměrně zrádné zadání, neboť aktuálnost některých přístupů může být záhy záležitostí minulosti. Přesto si dovolím k tomuto tématu podotknout několik poznámek a budu se snažit postihnout především obecné principy a oblasti momentálně využívaných nových trendů. Předem přitom avizuji, že mám za to, že většinu nových trendů lze využívat na všech úrovních velikosti muzeí, tj. od Národního muzea až po nejmenší městské muzeum.

Nové trendy ve výstavnictví přitom nejsou jen záležitostí ryze technickou či architektonickou, ale především zde jde o změnu přístupu ve vnímání návštěvníka. Předně bych chtěl proto pojmenovat čtyři základní oblasti z portfolia nových trendů. Jedná se o: **1) nová témata, 2) využití informačních technologií, 3) aktivizaci návštěvníka, 4) doprovodné programy.** Jakkoliv by se mohlo zdát, že hovoříme o trendech, které jsou dlouhodobou realitou muzejního výstavnictví, mnohdy v minulosti zůstávalo právě pouze u teorie, zatímco od poloviny devadesátých let 20. století do dnešních dnů můžeme již hovořit o reálném naplňování nových trendů i v českém muzejnictví. Zvláštní kapitolou propůjčující toto téma je přitom intenzivnější spolupráce muzea a školy, která propojuje využití nových trendů a které bych se chtěl také věnovat na dostatečném prostoru tohoto příspěvku.

Pokud jde o první oblast, tj. **nová témata**, jedná se především o nalezení takových témat, která budou reflektovat klíčové momenty pro dané místo – region – stát, přičemž zároveň dokáží komunikovat s aktuální společenskou situací a zájmem. Muzeum se tak na jedné straně nevzdává své role udržovatele a zprostředkovatele přírodního a historického dědictví, aniž by muselo podbízivou formou přistupovat k prezentaci aktuálních či kuriózních záležitostí, na straně druhé musí reflektovat společenskou realitu a propojovat svá připravená témata se situací. Od devadesátých let 20. století se objevilo několik oblastí nových témat, která rezonují u návštěvníka výrazněji nežli jiná. Předně jde o splacení jistého historického dluhu a nová témata z oblasti dějin 20. století (odsun, komunistická totalita, normalizace, historie všedního dne). Tato témata opět dokáží rezonovat jak v lokální rovině, příkladem mohou být projekty boskovického muzea s tématy židovského osídlení Boskovic¹, tak v rovině celonárodní – zde lze uvést výstavu „Republika!“, kterou v roce 2009

¹ BRABCOVÁ, A. (ed.). *Brána muzea otevřená*. Praha, 2003.

připravilo Národní muzeum.² Další aktuální a zajímavou oblastí je oblast ekologie a životního prostředí. Zde má české muzejní prostředí ještě výrazný deficit, což souvisí i s poměrně složitým procesem přípravy podobných projektů. Za všechny bych chtěl uvést projekt Národního muzea z roku 2003 s názvem „Voda a život“.³ Třetí tematickou oblastí je sportovní prostředí, které opět dokáže při zpracování historického ohlednutí a se zapojením aktuálních spojení přivést do muzea novou návštěvnickou skupinu. Zároveň má toto téma velmi široké pole záběru, opět od celorepublikového působení až po lokální výstavní projekty. Konečně čtvrtým tematickým směrem je oblast cestování a výprav do vzdálených a netradičních míst. Zde se opět od devadesátých let 20. století setkáváme s mnohem výraznější aktivitou muzeí, což jistě souvisí i s otevřením hranic. Jistý „monopol“ fenoménu „Hanzelka a Zikmund“ zde dostává mnoho nejrůznějších podob.

Toliko k záležitosti „nových témat“, přičemž bych ještě na závěr zdůraznil, že dávno by již neměla platit oborová uzavřenost, naopak se stále častěji prosazuje multioborovost, propojování pohledů a touto formou naplňování původní role muzea – tj. uchování a zprostředkování „obrazu světa“.

Druhým celkem patřícím do nových trendů ve výstavnictví je **využití informačních technologií**. Toto téma je ještě nutné rozdělit na dvě podkapitoly, a to využití informačních technologií přímo ve výstavě a dále přenesení výstavy do virtuálního prostoru. Je přitom zřejmé, že především v souvislosti s novými technologickými možnostmi hovoříme stále častěji celkově o nové roli výstavy – prezentace autentických sbírkových předmětů. Také muzeum totiž vstupuje do virtuálního světa a musí tak zčásti rezignovat na svůj fundament – originální a „uchopitelný“ sbírkový předmět.

Využití technologií ve výstavách není opět nic radikálně nového, zásadně a dynamicky se však vyvíjí škála těchto možností. V případě tradičnějšího využití hovoříme především o realizaci audio-programu, ať již je to formou prostorové zvukové kulisy, popř. náslechového bodu. První realizace pomáhá navodit příslušnou atmosféru bez nároku na soustředěný poslech, druhá pak nahlédnout (naslechnout si) atmosféru doby využitím dobových nahrávek, které mají zároveň i jistou informační hodnotu předpokládající individuální poslech. Dalším z tradičních prostředků je pak videoprogram, tj. projekce dokumentů, filmů, sestřihů přímo ve výstavním prostoru. Zde dostávají svůj prostor i regionální nahrávky, osobní archivy a další jedinečné materiály, nikoliv pouze tradiční archivy Národního filmového archivu známé z velkých výstavních projektů a ostatně i médií.

² BURIAN, M. – JUNEK, M. *Republika! : Katalog výstavy*. Praha, 2009.

³ ANDĚRA, M. *Voda a život : Katalog výstavy*. Praha, 2003.

Složitější, modernější a vyžadující intenzivnější přípravu je realizace speciálních programů s využitím databází, prezentačních softwarů, atd. Tento přístup předpokládá jednak přípravu podkladů, jednak instalaci počítačů přímo ve výstavě. Jedná se např. o speciální programy věnované hlubším informacím, ať již pro edukační využití či pro odbornou veřejnost, kdy se návštěvník může podívat na místě výrazně podrobněji do problematiky. Další možnosti jsou pak speciální prezentace, např. pomocí projekce počítačového programu lze skvěle ukázat vývoj konkrétního místa během staletí (katastrální mapa s „průletem“ staletími se změnou půdorysů a dat o počtu domů, obyvatel, klíčových událostech). Příklady podobných technologií jsou doposud v České republice ojedinělé, nejnověji byla otevřena nová expozice Památníku Lidice a podobně je tato prezentace použita v expozici dějin československé státnosti v expozici Národního památníku na Vítkově. V zahraničí je vhodnou inspirací např. Historické muzeum města Amsterdamu, muzeum Varšavského povstání či expozice vývoje nacismu ve sjezdovém paláci v Norimberku, které spravuje tamní městské muzeum.⁴

Druhou možností je možnost přenesení výstavního projektu do virtuálního prostoru a realizovat výstavu přímo prostřednictvím webové prezentace. Samozřejmě, ztrácí se autentická komunikace návštěvníka s konkrétním předmětem, neklesá však informační hodnota. Zároveň umožňují virtuální prezentace „vystavit“ tímto způsobem i předměty, které by mohl klasický způsob vystavení poškodit. Nehledě na skutečnost, že virtuální prezentace zároveň působí jako propagace muzea a dokáže přilákat návštěvníka také k fyzické návštěvě muzejní instituce. Virtuální výstavy byly dlouhou dobu doménou anglosaského muzejnictví, průkopníkem je např. americký památník holocaustu, který je zároveň výrazně zaměřen na edukační stránku.⁵ Od konce devadesátých let 20. století jsou však podobné projekty taktéž součástí české muzejní praxe. Za všechny bych chtěl jmenovat výstavní projekt Uměleckoprůmyslového muzea v Praze z roku 2003 věnující se dílu designéra Ladislava Sutnara, projekt iGalerie zpracovaný v roce 2005 Moravskou galerií v Brně, popř. mezinárodní projekt Národního muzea z roku 2005 „Lidé pro Evropu“, zpracovávající osudy významných postav střední Evropy.⁶ Tyto projekty spojují text, obraz a především prezentaci digitalizovaných sbírkových předmětů.

⁴ Viz <http://www.1944.pl>, <http://www.ahm.nl>, <http://www.museen.nuernberg.de>, <http://pamatnik.nm.cz>, <http://www.lidice-memorial.cz>.

⁵ Viz <http://www.ushmm.org>.

⁶ Viz <http://www.sutnar.cz>, <http://www.peopleforeurope.cz>, <http://www.igalerie.cz>, <http://www.moravska-galerie.cz>.

Další z nových trendů, který se stále častěji prosazuje především v oblasti spolupráce se školami, je **aktivizace návštěvníka**, i když tuto oblast nelze redukovat pouze na programy pro školní mládež.⁷ Při aktivizaci návštěvníka je nutné rozlišovat mezi programy připravenými pro návštěvníka „místního“, spojeného s životem v dané komunitě města či regionu, a návštěvníkem „hostem“, který přichází jednorázově. Škála programů aktivizujících návštěvníka se odvíjí od celkem jednoduchých záležitostí, jako jsou soutěž, anketa či příprava praktických ukázek, např. u řemesel. Složitější je pak příprava pracovních listů pro školy, pracovních dílen, hmatových či multimediálních programů. Z hlediska práce s výše zmíněným školním prostředím se jedná o aktivity jako jsou projektové vyučování, objektové vyučování, regionální učebnice dějin, výtvarné dílny pro děti či učitele, artefietické dílny.

Rád bych se na tomto místě pozastavil nad souborem těchto činností aktivizujících návštěvníka a směřujících především ke škole.

Projektové vyučování je založeno na projektové metodě, v níž jsou žáci vedeni k řešení komplexních problémů. Získávají tak zkušenosti svojí vlastní praktickou činností a experimentováním. Projekty mají formu integrovaných témat nebo praktické činnosti vedoucí k vytvoření nějakého výrobku, výtvarného či slovesného produktu. Spojuje se v nich komplexní výuka několika dovedností – získávání a nabývání nových informací, aktivní práce s nimi, praktické postupy při vytváření výstupů, nutnost spolupráce a strukturování problému. To vše při využití bohatého sbírkového fondu muzeí i místního nemovitého kulturního dědictví. Příkladem může být např. projekt zjišťování původu názvů ulic v konkrétním městě, kde se žáci učí jak dějiny místa, zaměří se i na vývoj architektury a seznámí se s významnými osobnostmi celonárodního i regionálního charakteru.

Objektové vyučování, tzv. učení z předmětů vychází ze základní myšlenky ukázat, jak schopnost interpretovat předmět pomáhá lidem porozumět světu. Předměty jsou živými učebními pomůckami, které napomáhají mezioborovému učení a umožňují nové přístupy k výuce. Postupuje se např. přes zjištění fyzických vlastností, konstrukce, funkce, designu, hodnoty předmětu atd. Žáci se učí vidět, popisovat, zaznamenávat, klást otázky, třídit informace a nalézat vztahy. Základem je konkrétní zvolené téma, na kterém je rozvíjena a cvičena metoda objektového učení. Autentické prostředí a sbírky muzea jsou ideálním místem pro tuto metodu. Příkladem může být učení z archeologických sbírek, kdy je vybrán soubor před-

⁷ Nejedná se opět o zcela nový fenomén, nad aktivizací návštěvníka se ostatně zamýšlel již klasik českého muzejnictví Josef Beneš ve svých pracích v 70. letech 20. století.

mětů, na kterých se formou cíleného tázání vysvětluje využití těchto předmětů a skládá se obraz dávné doby. Tento postup lze pak navázat na výběr předmětů, které nás aktuálně obklopují a navázat tak přemýšlení o minulosti na zamýšlení nad aktuální podobou světa, který nás obklopuje.

Výtvarné dílny pro děti doplňují běžné aktivity nabízené muzei umění/galeriemi určené skupinám dětí a studentů v období školního roku. Nejedná se o hromadnou řízenou návštěvu skupiny, ale individuálním zájmem motivovanou návštěvu, většinou v čase volných dnů. Dílny jsou vždy zaměřeny na aktuální výstavu. Návštěva je vždy spojena s prohlídkou výstavy a je doplněna aktivní tvořivou částí, v níž se děti mohou samy seznámit s materiály či pracovními postupy, ale především mohou samy skrze sebe poznat předkládané. Komplexnost prožitků, otevřenost, odhalení souvislostí, uvědomění si zcela základních, zdánlivě banálních počitků, myšlení v mezích vlastní citlivosti – to jsou předpoklady nutné k tomu, aby mohlo dítě dospět k vlastnímu výrazu, nalézt vlastní výrazové formy. Učí se zaujímat určitý postoj ke světu i k sobě samému, v tomto případě prostřednictvím výtvarného umění.

Výtvarné dílny pro učitele představují aktivitu, u které je pro učitele podmínkou k účasti na programu muzea umění/galerie se školní skupinou zároveň aktivní absolvování dílny. Tyto dílny umožní učitelům „zažít si na vlastní kůži“ příslušný způsob práce s uměleckými díly, seznámit se s alternativními metodami učení v jiném než školním prostředí, bezprostředně reagovat na problémy, vyměnit si zkušenosti s ostatními kolegy a následně pak aplikovat získané dovednosti a nové interaktivní přístupy i ve školní výuce. Učitelům jsou rovněž poskytnuty jednoduché pracovní materiály i soubory pracovních listů, které jim usnadní navázat na program v galerii, řešit vyplývající úkoly a pokračovat v práci i ve škole.

Artefietické (expresivní) vyučování je zvláštní kapitolou aktivizace směřovanou k oblasti galerií. Pojem „artefietika“ je chápán jako expresivní výchova, která klade důraz na individualitu žáka ve výchovném vztahu, zároveň je však žák veden ke zdrženlivosti a k respektu ke druhému člověku. Artefietika uplatňuje nové expresivně-dialogické přístupy ve výchově a zdůrazňuje výrazové a prožitkové komponenty výtvarného zážitku. Toto pojetí klade nároky na emotivitu učitele, na jeho poznávací předpoklady i etickou vyspělost. Východiskem pro teorii i praxi artefietiky je výtvarný zážitek, při němž se žák intimně setkává s výtvarnou formou a dobírá se určitých obsahů. Takto zprostředkované obsahy jsou hlavní poznatkovou náplní artefietiky. Poznávání se v artefietice směřuje především k chápání, k chápajícímu rozumění a odhalování smyslu.

Programy pro rodiče a děti jsou činnosti, jejichž typickým znakem je přenesení hlavní role průvodce z lektora na rodiče; kvalit-

ní výchozí materiál vhodný pro různé věkové skupiny dětí, jež musí být dostatečně zajímavý, hravý, překvapující, ale zároveň obsažný a dále obměny témat. Program předpokládá rovnocenný zájem jak ze strany dětí, tak dospělých a rovněž ochotu dospělých aktivně trávit s dětmi čas. Informace pro dospělé jsou souhrnem dat, která mohou doplnit jejich základní znalosti o problematice, která je zcela odlišným způsobem prezentována dětem. Program je připraven tak, aby nepřítomného lektora zcela bez problémů zastoupil rodič či ten, kdo dítě doprovází. Výsledek „hry“ záleží na jejích aktérech, kteří ji zčásti sami tvoří svou účastí. Započatý dialog pak nemusí nutně skončit odchodem z muzea, ale i přesáhnout jeho hranice. Společně prožitý čas je tím nejdůležitějším, co program pro rodiče a děti přináší.

Regionální učebnice dějin nabourávají klasicky pojatou výuku dějepisu, neboť ta skrývá nebezpečí seznamování se s velkými historickými etapami a událostmi jakoby „za sklem“. Regionální učebnice dějin napomáhají spojit tyto velké etapy a události s konkrétními kapitolami historie místa a regionu. Díky popisu dějin místa, ve kterém žáci žijí, dochází k mnohem konkrétnějšímu poznání a zároveň uchování důležitých informací. Kombinace regionální učebnice dějin se sbírkovým fondem muzea, resp. jeho expozic či krátkodobou výstavou, je jednou ze zcela názorných a úspěšných výukových metod, při které dochází k získání potřebných informací a zároveň i k „osahání si“ konkrétních dokladů minulosti přímo v muzeu či v místě bydliště a školy.

Pracovní listy pro školy seznamují žáky se sbírkovým fondem muzea, resp. s jeho expozicí či krátkodobou výstavou. Zásadními jsou v tomto případě dva momenty. Jednak je to aktivní účast žáka při tomto seznamování – plnění konkrétních úkolů, nutnost samostatného postupu, práce v kolektivu. Druhým momentem je navázání pracovních listů na témata školní výuky. Pracovní listy lze využít nejen při výuce dějepisu, ale i výtvarné výchovy či přírodopisu; jsou osvědčenou výukovou metodou, která je díky muzeu doplněna jedinečným přístupem k místnímu kulturnímu dědictví.

Obecně lze konstatovat, že hlavním cílem aktivizace návštěvníka je překročení hranice pouhého pasivního přijímání prezentovaných témat, předmětů, obrazů a vtažení do konkrétní aktivity, která vede k hlubšímu porozumění tématu. Jako nový trend je tento postup uváděn mimo jiné proto, že dnešní muzea by měla být institucemi, které dokáží díky atraktivním postupům oslovit návštěvníka a vzbudit jeho zájem o výstavní témata. Zároveň je zde výrazně rozvíjen moment partnerství návštěvníka a muzea, tedy nikoliv setrávání v klasické mentorské roli muzea. Samostatnou kapitolou aktivizace je také tzv. „virtuální aktivizace“, tj. příprava podobných programů také v prostředí muzejních webových stránek. Opět je zde

tedy mimo jiné přítomen moment propagace muzea netradiční aktivitou.

Poslední oblast nových trendů opět na první pohled nepřináší nic výrazně nového, přesto můžeme také **téma doprovodných programů** do této kapitoly zařadit, protože je stále aktuálnější. Nejde totiž o samotné vystavení sbírkových předmětů v jistém odborném konceptu, ale o vnímání celého kontextu prezentace. Z tohoto důvodu je nutné v intencích vnímání nových trendů zaměřit pozornost také na informační systém výstavy, popř. celého muzea a jeho stálých expozic. Tato záležitost bývá přitom velmi často opomíjena a expozice jsou připravovány spíše s ohledem na odborného kurátora, nežli na návštěvníka. Hovoříme zde o celkovém informačním managementu výstavy, který musí zahrnovat i komunikaci výstavního projektu s veřejností, harmonogram doprovodných programů, volbu zajímavých témat, která se sdělují veřejnosti. Vše musí tvořit logický celek systematického přitahování pozornosti, aby projekt nebyl veřejnosti znám pouze v okamžiku jeho počátku, ale udržoval se v povědomí případného návštěvníka průběžně. Každá výstava by proto měla mít připraven ucelený doprovodný program, jako jsou např. přednášky, semináře, mediálně vděčnou výměnu exponátů během doby výstavy, dětský den, apod. Pozornost by měla být také věnována doprovodným materiálům výstavy. Ideální je samozřejmě vytvoření kvalitního katalogu výstavy, při větších výstavních projektech také průvodce samotnou výstavou. Doprovodné programy by měly návštěvníka dostat hlouběji do tématu, jako příklad bych chtěl uvést jeden konkrétní doprovodný program k expozici 20. století v česko-rakouských vztazích na Dolnorakouské zemské výstavě v Telči 2009.⁸ Návštěvník měl možnost zvolit si osud Němce, Čecha či Žida (navíc ještě muže či ženy), a na základě výběru dobových dokumentů v každé dekádě první poloviny 20. století a svým způsobem „typizovaně prožít“ svůj osud. Tento program dokáže návštěvníka mnohem výrazněji vtáhnout do prezentace dějin tohoto pohnutého století, než by to dokázala „pouhá“ panelová expozice kombinovaná se sbírkovými předměty.

Samostatným tématem nových způsobů prezentace jsou také projekty vystupující z klasického schématu výstavních projektů, které posilují propagaci muzeí pro nejširší veřejnost. Zde mám na mysli např. prezentace v neobvyklém čase, jako je i v České republice již zdomácnělá tradice muzejních nocí, která započala díky iniciativě Národního muzea v Praze v roce 2004 a následně se rozšířila do celého Festivalu muzejních nocí České republiky.⁹

Pokud hovoříme o nových trendech ve výstavnictví, jedná se o dynamické prostředí, které nepřináší žádné definitivní odpovědi na

⁸ Viz <http://www.dolnorakouska-vystava.cz>.

⁹ Viz <http://www.cz-museums.cz>; <http://www.muzejninoc.cz>.

nejlepší možný způsob prezentace. Naopak, stále klade před pracovníka muzea otázky jak reagovat na aktuální situaci společnosti a pozornost návštěvníka. Velkým tématem je v tomto kontextu posledních dvou desetiletích diskuse na téma poměru textu a obrazu ve výstavě. Lze konstatovat, že reálně dochází k postupné minimalizaci textových informací na úkor zkratky, obrazu, grafiky. Zároveň se stále více prosazuje výrazněji pojatá architektura výstavních projektů, která evokuje představované téma s „vložením“ sbírkových předmětů.

Na závěr chci znovu zdůraznit, že výše zpracované téma zastarává již v procesu jeho zpracování. Proto bych chtěl odkázat na zdroj aktuálních informací. V rámci nutnosti vnímat aktuální trendy ve výstavnictví v celosvětovém kontextu vzniklo totiž při Národním muzeu v roce 2006 Centrum pro prezentaci kulturního dědictví.¹⁰ Hlavním předmětem jeho činnosti je právě oblast zprostředkování sbírek a poznatků veřejnosti, využívání nových technik a technologií k tomuto účelu. Kromě jiného je zapojeno také do Evropské digitální knihovny (Europeana). Centrum se v zásadě snaží definovat roli muzeí uprostřed globální informační společnosti.

¹⁰ Viz <http://www.emuseum.cz>.

11/ ÚVOD DO MUZEJNÍHO MANAGEMENTU

František Šebek

Hovoří-li se o „muzejním managementu“, nejde o nic jiného, než o aplikaci obecných postulátů teorie managementu (zejména managementu neziskových organizací) na specifické podmínky činnosti muzeí. Zásadní rozdíl mezi podnikatelskými subjekty a mezi institucemi typu muzea spočívá jednak v pojetí cílů (poslání) a také v nakládání se ziskem. Pokud jde o princip muzea jako tzv. neziskové organizace, odkazují na kapitolu „Muzeum jako instituce“. Zde si jen připomeňme, že u muzea dosažení finančního zisku nebo zisku nějak materiálně vyjádřitelného (měřitelného) je sice důležité, ale není to na rozdíl od podnikatelské sféry hlavním cílem muzea. Podstatu poslání muzeí jsme si rovněž objasnili v kapitole „Definice muzea a podstata jeho činnosti“, a proto z právě probíraného úhlu pohledu jen zopakuji, že na vrcholu pyramidy snažení není u muzeí na rozdíl od podnikatelské sféry hospodářský výsledek, ale spokojení návštěvníci, respektive spokojená veřejnost užívající služeb muzea. Co nejvíce spokojených návštěvníků je ten největší „profit“ muzea. Pokud se však podíváme na cesty dosahování zisku, vedoucí např. přes metody marketingu, public relations, metody práce manažerů (plánování, organizování, motivování, analytická činnost) a řady dalších, zjistíme, že tato obecná pravidla a zásady platí nejen pro podnikatelské subjekty, nýbrž většinou i pro sféru neziskových organizací, tedy i muzeí, byť v modifikované podobě.

Strategie managementu a zaměření marketingových aktivit firem se mění a vyvíjí tak, jak se vyvíjí celá společnost. Od konce 20. století ovlivňuje společenský vývoj stále výrazněji globalizace a turbulence změn, jejichž příčinou je zvláště revoluce informačních technologií a růst úlohy vývoje a výzkumu. Ve sféře strategie managementu se to projevuje v řadě skutečností. Několik z těch hlavních stojí za to stručně načrtnout:

- Nároky zákazníků na sortiment a kvalitu výrobků a služeb za přiměřenou cenu výrazně rostou podle toho, jak se zvyšuje jejich celková informovanost a rozhled.
- Na trhu nebyvale stoupá konkurence a kdo nenabízí vysokou kvalitu za přiměřenou cenu a žádaný sortiment produktů, ztrácí šanci na úspěch. Cesta k úspěchu vede přes stálé a dynamické zdokonalování, inovace produktů, které budou vyhovovat rostoucím nárokům zákazníků.
- Firmy se zaměřují na rozpoznávání potřeb a očekávání zákazníků a na schopnost na ně svými produkty rychle reagovat; ti nejlepší ale navíc usilují o to, aby svou aktivitou potřeby a zájem různých kategorií zákazníků sami vyvolali, podnítili.