

**HODNOTOTVORNÉ PROCESY V ODVETVÍ KULTÚRY****VALUE GENERATING PROCESSES IN THE CULTURAL SECTOR****DOC. ING. MÁRIA FÁZIKOVÁ, CSc.****ING. MARTIN MARI<sup>TM</sup>, PH.D.****ING. UBICA MAJSTRÍKOVÁ**

<i>Katedra regionalistiky a rozvoja vidieka Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja Slovenská po nohospodárska univerzita v Nitre</i>	<i>Department of Regional and Rural Development Fac. of European Studies and Regional Development Slovak University of Agriculture in Nitra</i>
✉ <i>Trieda Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovak Republic</i>	
<i>E-mail: maria.fazikova@uniag.sk, martin.maris@uniag.sk, l.majstrikova@gmail.com</i>	

**Anotácia**

Príspevok sa zaoberá analýzou odvetví kultúrneho sektora s úzkym prepojením na odvetvia kreatívneho sektora. Oba sektory spolupôsobia pri vytváraní hodnôt v rámci kreatívnej ekonomiky. Na príklade dvoch prípadových štúdií: 1) Divadlo Andreja Bagara v Nitre a 2) M ART PRINT, Ve ké Zálužtie) poukazujeme na hodnototvorný re azec pri vytváraní špecifického produktu so svojou pridanou hodnotou pre trh. V prípadovej štúdií 1) sa na tvorbe výsledného produktu o divadelné predstavenie, nepodie ajú len priami aktéri, ale aj akcesorické podporné innosti. V prípadovej štúdií 2) sú výsledným produktom umelca Ing. Ľ pánka, tla grafických listov, vydavateľská innos a organizovanie vernisáží v galérii. Hodnototvorný re azec v oboch prípadových štúdiách poukazuje na relatívne veľké množstvo článkov na inputovej a outputovej strane, ktoré sú zapojené do hodnototvorného procesu.

**Kľúové slová**

kultúrny sektor, kreatívna ekonomika, hodnototvorný re azec

**Annotation**

The paper deals with the analysis of the cultural sector with close links to the creative sector. Both sectors work together to create value within the creative economy. The example of two case studies: 1) Andrej Bagar Theatre in Nitra and 2) ART PRINT Ve ké Zálužtie, points out the value creation chain in creating a specific product with its added value to the market. In case study 1) the formation of the final product - a theatrical performance, not involved only direct actors but also ancillary support activities. In case study 2) are the end product of an artist Ing. Ľ pánek, print of engravings, publishing and organizing the opening of the gallery. The value chain creation in both case studies points to a relatively large number of articles on input and output side involved in value chain process.

**Key words**

cultural sector, creative economy, value chain creation

**JEL classification:** Z11

**Úvod**

Odvetvia kultúrneho a kreatívneho sektoru predstavujú dve úzko spojené nádoby, ktorých spoločným výstupom je špecifický produkt s vlastnou pridanou hodnotou pre trh. Ak uvažujeme globálne, ako hnací motor znalostnej ekonomiky, kreatívny a kultúrny sektor zohráva oraz viac kľúčovú úlohu pri

pri ahovaní talentu a investícii, tvorbe medzinárodnej reputácie a katalýze inovačných aktivít v rámci iných sektorov ekonomiky. Kreativná ekonomika je často charakterizovaná ako výsledok produktu zalofneného na synergii údskej tvorivosti, mobility, technologickej vyspelosti a záujmu loveka o humanizáciu spoločnosti. V al-om výskume sa treba zamera nielen na nieko ko vä-ích kozmopolitných centier, ktoré sú často vnímané ako k úové, kreatívne, ekonomické hnacie sily a na druhej strane ve a malých, periférnych miest, ktoré sú vnímané ako ekonomický neúspech. Takýto poh ad v-ak len prehľbuje priestorovú nerovnováhu, ktorá v kone nom dôsledku neprispieva k udržateľnému rastu. Kreativitu možno nájs vo v-etkých odvetviach a miestach, vrátane periférie. (Milotová, Chreneková; 2012)

## Cie a Metódy

Cie om príspevku je posúdi a zhodnoti komplexitu hodnototvorných procesov na príklade dvoch prípadových štúdií z odvetvia kultúrneho prostredia. Procesy na inputovej a outputovej strane predstavujú systém odberate sko-dodávateľských väzieb medzi jednotlivými článkami hodnototvorného re azca. Výsledky obsiahnuté v oboch štúdiách pochádzajú z primárneho výskumu uskutočneného na základe interview s pomocou dotazníka s vedúcimi predstaviteľmi oboch respondovaných inštitúcií. V prvej prípadovej štúdií o riadite a DAB Nitra ó Ján Grešo a v druhej prípadovej štúdií, majite a galérie a tlačiarne M ART PRINT ó Ing. Martina Tř pánka. Výsledky interview sa poufili pri zostavovaní hodnototvorného re azca a analýze dodávateľsko-odberateľských väzieb, trhu a zákazníkov.

## Výsledky

### 1. Hodnototvorný re azec kultúrneho odvetvia

Hodnototvorný re azec zobrazuje innosti v rámci firmy, ktoré navrhujú, vyrábajú, predávajú, dodávajú a podporujú firemný produkt. Porter (1985) charakterizuje hodnototvorný re azec ako spojenie hodnototvorných inností a marfle. Hodnototvorné innosti sú fyzicky a technologicky odli-né innosti, ktoré firma vykonáva a prerozde uje ich na primárne a podporné innosti. Primárne innosti sú innosti zahrnuté do fyzickej tvorby produktu, jeho predaja a distribúcií zákazníkovi, a na ich podporu slúfia podporné innosti. Marfla predstavuje rozdiel medzi celkovou hodnotou a celkovými nákladmi na vykonanie v-etkých potrebných inností.

Hodnototvorný re azec kultúry, ako odvetvia, má nieko ko charakteristických t:

- tvorba hodnoty a jej validácia na nehmotné aktíva má cyklický charakter (dôleffitos spätnej väzby),
- kultúrny cyklus identifikujeme na 5 stup ov:
  1. Tvorba: vznik a autorizácia my-lienky a obsahu. Na tomto stupni vzniká šsurovinaõ pre kultúrny priemysel.
  2. Produkcia: spojenie v-etkých elementov (zásobovanie, zariadenia, profesionáli), ktoré sú potrebné pre realizáciu kultúrnej my-lienky a jej obsahu.
  3. Roz-irovanie diela (diseminácia): priná-anie produktov kultúry spotrebiteľom.
  4. Predvádzanie/prijímanie: predstavuje miesto spotreby a jeho prínos pre spotrebiteľov. Prijímanie znamená transfer vedomostí a zru ností, ktoré neobsahujú fliadne obchodné transakcie, ale ktoré sa vyskytujú iba v procese prenosu nehmotného kultúrneho dedičstva z generácie na generáciu.
  5. Spotreba/ú as : znamená aktivity spotrebiteľov a ú astníkov spotrebujúcich produkty kultúry pri zú astovaní sa na kultúrnych aktivitách (napr. ítanie kníh, náv-teva divadelných predstavení, náv-teva galérií, po úvanie rádia).
- stupne kultúrneho cyklu sú cyklicky prepojené, ífle vz ahy majú sie ový charakter (umofl uje vznik nových foriem produkcie, zvy ajne na základe novej technológie)
- kultúrny cyklus má priestorové aspekty (aktivity sa môflu koncentrova na jednom mieste, v regióne alebo v krajine, iné sú roz-írené celosvetovo)

- medzi zlofkami re azca (subjekty tvoriace kreatívny obsah, distribu né kanály, kone ní spotrebitelia, vzdelávacie in-titúcie, in-titúcie verejnej správy, dodávateľa) identifikujeme komplexné väzby a interakcie, ktoré spravidla pôsobia v oboch smeroch
- subjekty tvoriace kreatívny obsah sú charakteristické diverzifikovanou innos ou
- výrazná interakcia medzi tvorcami kreatívneho obsahu a vzdelávacími in-titúciami ( astokrát ide o symbiotický vz ah)
- kanálmi distribúcie sú napríklad galérie, divadlá, vydavateľstvá, centrá vo ného asu
- in-titúcie verejnej správy sú integrované vo vä -ej miere, o pramení z faktu, že produkty kultúry sú považované za šsemi-verejnô statky
- silný sociálny kapitál

### **Prípadová štúdia o hodnotovný re azec šDivadlo Andreja Bagara (DAB)ô**

Divadlo Andreja Bagara v Nitre (DAB) je najvýznamnejším aktérom odvetvia kultúry v Nitrianskom samosprávnom kraji a uznávanou kon-tantou v stavbe slovenského profesionálneho divadla. Svoje meno nesie po významnom slovenskom hercovi, reflešérovi, pedagógovi a organizátorovi divadelného flivota - Andrejovi Bagarovi. Dramaturgia DAB vychádza v ústrety domácemu aj zahrani nému publiku a zoh ad uje jeho rôznorodos . Tematická a flánrová pestros sa prelína s vysokou náro nos ou i atraktívnos ou javiskového diela. V konkrétnych inscenáciách sa odzrkad uje originalita reflijných osobností, ich výrazný rukopis, estetický -týl, poetika a svojská interpretácia diel. V repertoári nechýbajú základné piliere svetovej klasiky a modernej drámy 20. storo ia. Divadlo sa pravidelne venuje uvádzaniu diel pre deti a mladého diváka. Za prirodzenú povinnos považuje uvádzanie diel slovenských autorov, sú asníkov aj klasikov.

Na tvorbe výsledného produktu o divadelného predstavenia o sa podie ajú priami aktéri, ktorými sú dramaturgia divadla, jeho vedenie a umelecký kolektív. Nemenej dôleffité, v prípade takého ve kého divadla, ako je DAB, sú podporné innosti zabezpe ované internou infra-ruktúrou divadla a externí dodávateľa.

### **Externí dodávateľa**

Na za iatku hodnotového re azca o na vstupoch do hodnotovného procesu stoja dve hlavné skupiny dodávateľov. Sú to dodávateľa materiálnych vstupov, ako sú energie, slufby, materiály potrebné na tvorbu scény, kostýmov, dodávateľa ozvu ovacích a osvet ovacích technológií. alej sú to slufby, ako napr. tla informa ných a propaga ných materiálov. Títo sú lokalizovaní v priestore celého Slovenska, ale aj v zahrani í. V hodnotovom re azci sa nedá presne rozlí-i , do ktorej asti hodnotovného postupu externé dodávateľa hmotných vstupov a slufieb vstupujú. Napr. dodávateľa materiálov na tvorbu scény a kostýmov vstupujú do hodnotového re azca na jeho za iatku, dodávateľa energií sa nachádzajú vo v-etkých jeho segmentoch, a napr. tla iarenské slufby vstupujú do re azca v jeho distribu nej asti. Druhú skupinu tvoria dodávateľa nemateriálnych vstupov ako sú autori divadelných predlôh, reflešéri, scénografi, orchestre, nahrávacie štúdiá, kostýmoví výtvarníci, externí herci. Títo sú, vzh adom na jazykovú obmedzenos predov-etkým z priestoru Slovenska. Dodávateľa nemateriálnych vstupov sa taktiefl nachádzajú vo v-etkých sekvenciách re azca. Napr. externí reflešéri, nahrávacie štúdiá, orchestre, výtvarníci, pôsobia najmä v sekvencii produkcie, externí herci, tane níci alebo hudobníci pôsobia vo v-etkých jeho sekvenciách, aj keď váha ich práce spo íva najmä v sekvencii prezentácie.

### **Interná infra-ruktúra**

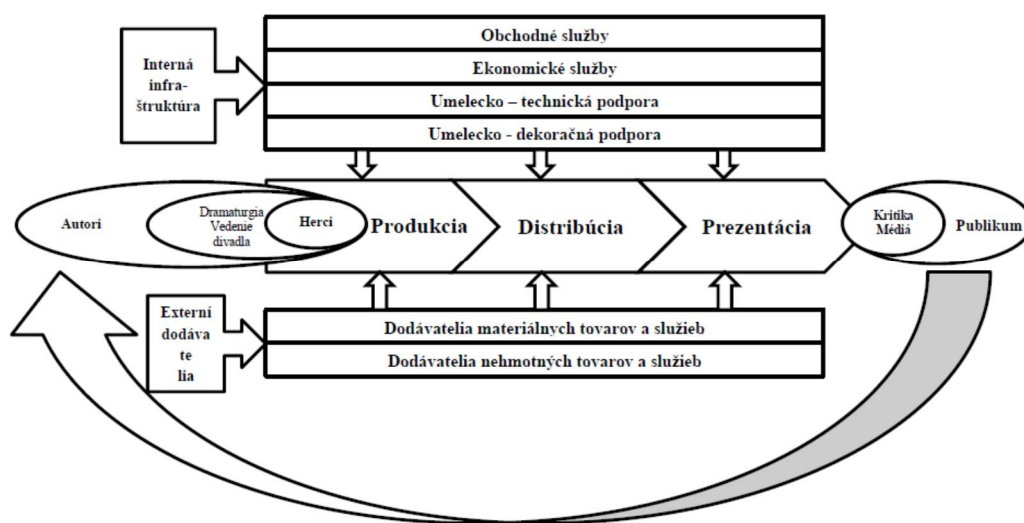
Distribúcia v hodnotovom re azci predstavuje marketing divadla, ktorého výsledkom je predaj vstupeniiek na predstavenie. V tejto asti re azca je divadlo ve mi úspe-éné. Obsadenos jeho predstavení je 90%, o je vysoko nad slovenský priemer. Zásluhu na tom má samotná dramaturgia divadla, spôsob na-tudovania, aj kvalita umeleckého súboru. Z manaflérskej stránky je v-ak zodpovedné za marketing obchodné oddelenie divadla, ktoré pre predaj vstupeniiek vyuffíva najmä priamy marketing. Komunikuje najmä s firmami, -kolami a inými in-titúciami, ktoré sú jeho dlhodobými zákazníkmi. Prostredníctvom takýchto dlhodobých vz ahov distribuuje vä -inu vstupeniiek na predstavenia. Okrem toho sa snaflí roz-irova portfólio divákov prostredníctvom reklamy v médiách, ako aj prostredníctvom rôznych PR aktivít. Divadlo teda realizuje najmä stratégiu

vyuffitia trhu, t.j. usiluje sa upevni si postavenie na danom trhu, ale aj stratégiu roz-írzenia trhu, ke sa usiluje získa nové trhy pre svoje produkty v iných regiónoch aj v iných -tátoch. Pre umelcov je dôlefité budova si vz ahy so sprostredkovate mi umenia (umelecké -koly, médiá, premiéry, kritici) a s publikom. Tieto mu pomáhajú zhodnocova nehmotné aktíva. Významnou sú as ou hodnotového re azca v scénickom umení je propagácia a vz ahy s verejnos ou a s médiami. Túto innos zabezpe uje propaga né oddelenie DAB. Propagáciu zabezpe uje DAB nieko kými kanálmi. Je to predov-etským prostredníctvom zájazdov na iných divadelných scénach. alej je to prostredníctvom ú asti na divadelných festivaloch. Divadlo vyvíja aj iné PR aktivity ako napr. Reprezena ný ples v divadle, módna prehliadka dvoch svetov: divadla a módy, autogramiáda hercov DAB, de otvorených dverí, de detí. Divadlo si buduje svoju zna ku aj inými aktivitami, ako napr. šViano ný balí ek z DABô ó dar ekové balenie vstupeniiek na muzikál Tisícro ná v ela s medom, ozdobnou svie kou a medovinou. Divadlo poskytuje svoje priestory pre rôzne výstavy. Ve ká sála je asto prenajímaná na prezentáciu predstavení iných divadiel. V rámci PR divadlo spolupracuje s nákupno-zábavnými centrami , s rádiami a televíziami a printovými médiami. Divadlo spolupracuje s obcou kritikov, ktorí sa zú astnili na v-etských premiérach. Významnou sú as ou PR DAB je priamy marketing zacielený na konkrétne in-titúcie, ktoré sú pravidelne oslovované s ponukami na náv-tevu divadelných predstavení. Táto forma marketingu priná-a divadlu nemalý finan ný efekt, ale aj nových náv-tevníkov. Divadlo sa propaguje prostredníctvom internetovej stránky [www.dab.sk](http://www.dab.sk) ako aj na sociálnej sieti Facebook.

Ekonomické slufby zabezpe ujú ekonomický a právny servis, sú zodpovedné za správne nakladanie s finan nými prostriedkami ako aj za personálnu prácu.

Umelecko-technická podpora je zabezpe ovaná umelecko-technickou prevádzkou. Jej úlohou je zabezpe ova stavby scénických dekorácií na v-etky predstavenia doma i na zájazdoch, profesionálne osvetlenie a ozvu enie ve kej sály a ostatných hracích priestorov vybavených modernou divadelnou technikou. O odborné lí enie, maskovanie a parochne sa starajú kvalifikovaní vlásenkári a maskéri, o prípravu a údrfibu kostýmov a rekvizít garderobierky a rekvizitári. Slufby pre verejnos : mofnos zapoflí ania niektorých komponentov divadelnej techniky s odbornou obsluhou. Umelecko-dekora ná podpora je poskytovaná umelecko-dekora nými diel ami. V-etky divadelné dekorácie na predstavenia DAB pod a návrhov scénických výtvarníkov vyrábajú pracovníci stolárskej, zámo níckej, alúnnickej a maliarskej dielne. Divadelné kostýmy na vysokej profesionálnej úrovni pripravuje pánska a dámska kraj írska diel a.

**Obr. 1: Hodnototvorný re azec Divadla Andreja Bagara**



Zdroj: vlastné spracovanie, 2013

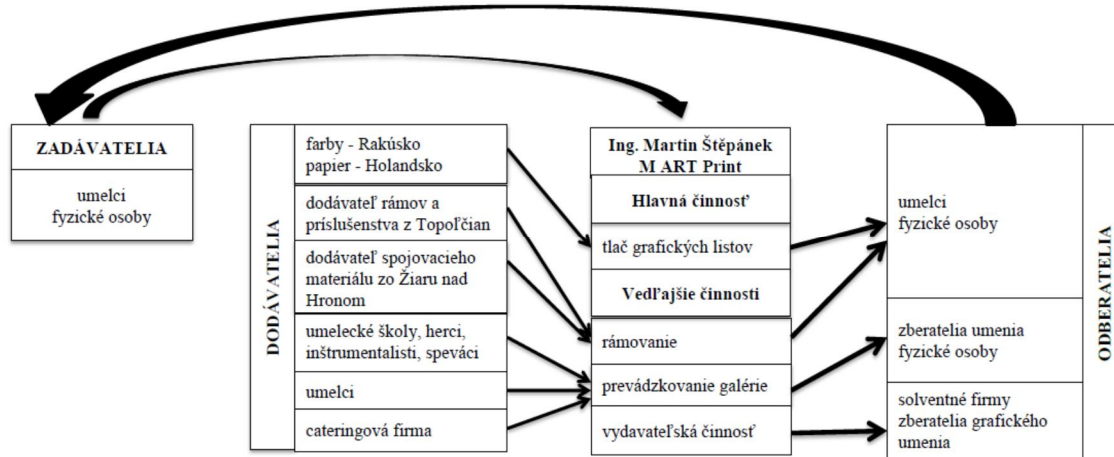
**Prípadoá –túdia - hodnototvorný re azec Ing. Martin <sup>TM</sup> pánek M ART PRINT**

Ing. <sup>TM</sup>Štěpánek pôsobí v obci Ve ké Záluffie (okres Nitra), kde sa v rámci svojej hlavnej pracovnej náplne venuje tla i grafických listov a ako ved aj-ie innosti môfleme zadefinova rámovanie obrazov, vydavate skú innos (bibliofilská edícia) a prevádzkovanie galérie (v rámci ktorej organizuje vernisáfle). Galéria bola založená v polovici roku 2008. Prí inami boli najmä zmena trvalého bydliska do Ve kého Záluffia, kde pri rodinnom dome bola ve ká hospodárska budova (pre pôvodné innosti sta ila len malá výmera budovy), ktorá mala ve ký nevyužitý priestor a aj potreba prezentova diela umelcov, organizova ich stretnutia a workshopy. Taktiefl bola vízia pozdvihnutia kultúrneho povedomia ob anov vo Ve kom Záluffí, av-ak tento cie nebol naplnený.

Zo schémy hodnototvorného re azca vyplýva pomerne široko diverzifikované portfólio produktovej innosti zakladajúcej sa na tla i grafických listov a rozvíjajúca sa o rámovanie, prevádzkovanie galérie a vydavate skú innos . Zadávate mi pre tieto innosti sú umelci, ktorí si objednávajú tla grafických listov, rámovanie, ale aj možnos vystavova svoje diela. Takisto aj fyzické osoby majú možnos si da záramova svoje umelecké diela.

Hlavnými dodávate mi pre tla sú dve zahraničné firmy z Holandska a Rakúska, ktoré môfleme ozna í za exkluzívne, z h adiska ich ponúkaného tovaru, ke fle dodávajú peciálny papier a farby. Na Slovensku neexistujú firmy, ktoré by disponovali vhodným tovarom pre túto innos , ke fle dopyt po týchto produktoch je minimálny. Hlavným dodávate om pre rámovanie je firma z Topo ían, ktorá dodáva nielen rámy, ale aj rôzne iné materiály a nástroje potrebné na innos . al-ím dodávate om je firma zo fíaru nad Hronom, ktorá poskytuje spojovací materiál, av-ak jej slufby Ing. <sup>TM</sup> pánek využíva približne raz za dva roky, pretofle v rámci jednej dodávky si objedná tovar na dlhý asový horizont. V oblasti prevádzkovania galérie sa vystavujú rôzne umelecké diela, nielen od grafikov, ale aj od rôznych sochárov a maliarov. Každá otváracia vernisáfl je spojená s kultúrnym programom a ob erstvením. Toto ob erstvenie je zabezpe ené pomocou cateringovej firmy. Na vytvorení vhodného kultúrneho programu sa podie ajú umelecké koly z Nitry, ale aj herci a speváci, ktorí sú povä ine v priate skom vz ahu s vystavujúcim umelcom alebo prevádzkovate om galérie. Pre vydavate skú innos nie sú potrební iní dodávatelia, ke fle sa využíva rovnaký materiál ako na tla grafických listov.

Odberate mi grafických listov sú umelci, ktorí aj zadávajú pofladavku na tla . Tento istý proces sa opakuje aj v prípade rámovania, ke fle umelci, resp. fyzické osoby, ktoré si dajú záramova svoje umelecké diela, si ich následne aj vyzdvihnú. Po as vernisáflí si záujemcovia môflu vystavované diela zakúpi . Kupujúcimi sú najmä zberatelia umenia, ale aj fyzické osoby, ktoré h adajú dekorácie do svojich priestorov. Vo vydavate skej innosti sa Ing. <sup>TM</sup> pánek sústre uje najmä na tla kalendárov, ktoré obsahujú grafiky od rôznych známych umelcov. Ke fle hodnota jedného výtla ku je vysoká, zákazníkmi sú solventné firmy, ktoré produkt využívalú na reklamné ú ely.

**Obr. 2: Hodnototvorný re azec - Ing. Martin <sup>TM</sup> pánek M ART PRINT**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2013



## Záver

V oboch sledovaných prípadoch môžeme pozorovať cyklickosť reazcie, čiže vstup a výstup sú prepojené cez spätnú väzbu. U Ing. T. Pánka sú často krátko umelci a fyzické osoby zadávajúci objednávky a zároveň aj ich odberateľmi. V prípade divadla publikum poskytuje spätnú väzbu nielen hercom po predstavení, ale aj dramaturgom, vedeniu divadla a autorom predstavenia. Odlišnosť medzi DAB a inými Ing. T. Pánka sú najmä vo veľkosti podniku, jeho štruktúre a v trhu. DAB má zložitú štruktúru, čo je viditeľné aj v hodnotovom reazci, zatiaľ čo Ing. T. Pánek má jednoduchú organizačnú štruktúru, keďže v podniku pracuje spolu so svojím synom a pracovníkmi na dohodu. Trh pre divadlo je lokalizovaný pre región, keďže aj väzba dodávateľom pochádza z Nitrianskeho samosprávneho kraja. Takisto aj zákazníci, čiže diváci sú väzba inou z regiónu, čo je dané jazykovou bariérou a nutnosťou cestovať do divadla. Dochádza k skupinovej spotrebe. Na druhej strane Ing. T. Pánek využíva široký trh, keďže v rámci regiónu by nemal nedostatok odberateľov a ani dodávateľov, a tak cestuje za svojimi zákazníkmi aj mimo regiónu, čím dochádza k individuálnej spotrebe.

## Literatúra

- [1] FÁZIKOVÁ, M., CHRENEKOVÁ, M., MELICHOVÁ, K. *Divadlo Andreja Bagara (DAB)*. [výskumná štúdie v rámci grantu APVV 0101-10].
- [2] MARIŠ, M., MAJSTRÍKOVÁ, J. M. *Art print*. [výskumná štúdie v rámci grantu APVV 0101-10].
- [3] MILOTOVÁ, B., CHRENEKOVÁ, M., (2012). Kreativita na vidieku. In *IX. national and regional economics*. Košice : Technical University, pp. 309-317. ISBN 978-80-553-1215-6.
- [4] MILOTOVÁ, B., CHRENEKOVÁ, M., (2013). Creative industries in Nitra region. In *Regional economics in new perspectives*. Winter seminar of regional science. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3607-3.
- [5] PORTER, E.M., (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press. ISBN 978-4165-9584-7.

***Príspevok bol spracovaný v rámci grantu APVV 0101-10 Kreatívna ekonomika a národohospodárske a regionálne podmienky a stimuly.***