

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Petra Linhartová

Fenomén art marketingu

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Marie Hamplová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Master Part time
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Petra Linhartova

Phenomenon of Art Marketing

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Marie Hamplova

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 3. 2012

Jméno autorky Petra Linhartová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi zapůjčili potřebnou literaturu nebo mě jakkoli podpořili při psaní této diplomové práce. Zejména děkuji vedoucí mé diplomové práce PhDr. Marii Hamplové za pomoc při jejím zpracování a především za cenné rady, které mi poskytla.

Anotace

Tato diplomová práce pojednává o jednom z fenoménů dnešního marketingu. Tento fenomén byl označen názvem art marketing. Práce se zabývá jeho užším pojetím, konkrétně oblastí arts marketingu, který se zaměřuje na výtvarné umění. Cílem práce je proniknutí do problematiky arts marketingu a objasnění jeho fungování na poli výtvarného umění.

Klíčové pojmy

marketing, umění, galerie, muzeum, marketingová komunikace, komunikační mix, nástroje, poslání, cíle, strategie, návštěvník, spotřebitel, nezisková organizace, propagace, náklady, výhody, hodnota

Annotation

This thesis deals with one of the phenomena of today's marketing. This phenomenon has been labeled the name of art marketing. This work deals with the narrower concept, namely the arts marketing, which focuses on visual arts. The goal is insight into the issue of arts marketing and explain its operation in the field of art.

Key words

Marketing, Art, Gallery, Museum, Marketing Communications, Communication Mix, Tools, Missions, Goals, Strategy, Visitors, Costumer, Non-profit Organisation, Promotion, Cost, Benefit, Value

OBSAH

ÚVOD.....	14
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Definice a charakteristika marketingu.....	12
1.1. Základní koncepce přístupu na trh.....	14
1.2. Nástroje marketingu.....	17
Marketingový mix „4P“	17
4 a více „C“	20
2. Prostředí art marketingu.....	23
2.1. Prostředí a kontext art marketingu	24
2.1.1. Vymezení definice art marketingu.....	26
2.1.2. Oblasti art marketingu - přehled.....	28
2.1.3. Komerční art marketing	30
2.1.4. Poslání.....	31
2.2. Marketingový plán.....	33
2.2.1. Pest analýza	36
2.2.2. SWOT analýza.....	39
2.2.3. Audit	40
2.3. Marketingový výzkum.....	41
2.3.1. Hlavní typy výzkumů kulturní organizace.....	43
2.3.2. Segmentace.....	44
2.4. Návštěvníci kulturních institucí a jejich specifika	46
2.4.1. Bariéry v návštěvnosti kulturní organizace.....	48
2.5. Marketingový mix muzeí a galerií.....	49
2.5.1. Umění jako produkt	49
2.5.2. Distribuce umění.....	51
2.5.3. Cena umění.....	53
2.5.4. Komunikační mix	54
3. Umění versus marketing	61
II. PRAKTICKÁ ČÁST (Modelová studie vybraného galerijního projektu)	64
4. Představení centra současného umění DOX Prague	65
4.1. Poslání a cíle.....	66
4.2. Marketingový mix DOXU - produkt.....	67
4.3. Marketingový mix DOXU - distribuce.....	71
4.4. Marketingový mix DOXU - cena.....	72
4.5. Marketingový mix DOXU - komunikační mix	73
5. Analýza a zhodnocení stávající situace	77
5.1. Dotazník	77
5.2. Verifikace hypotéz	85
5.3. Návrh na zlepšení konceptu marketingového mixu	86
5.3.1. Produktová nabídka	87
5.3.2. Distribuční politika	90
5.3.3. Cenová politika	90
5.3.4. Komunikační mix	91
ZÁVĚR.....	95

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	98
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	101
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	102
SEZNAM PŘÍLOH	103

ÚVOD

Tato diplomová práce pojednává o jednom z fenoménů dnešní doby, který se odehrává na poli marketingu a kultury obecně. Práce představuje oblast art marketingu, oblast nových přístupů propojujících marketingovou komunikaci a kulturní oblast. Art marketing je velmi široký pojem, který zahrnuje veškerá kulturní odvětví, a proto se práce zaměřuje na část této problematiky, kterým je arts marketing. Ten je aplikován na prostředí výtvarného umění, galerijní činnost a muzea umění. Ovšem v úvodu druhé kapitoly bude poskytnut náhled na oba fenomény, neboť to autorka shledává nezbytným pro pochopení tohoto nově vzniklého oboru v širším kontextu.

Umění je chápáno jako obohacující prvek, který nemá zastoupení. Už od počátku naší civilizace se uměním lidé obklopovali, neboť jim dopřávalo osobního rozvoje, uspokojení a pocit naplnění. Dnes je svět chaotický, proměnlivý a velmi dynamický, lidé jsou mnohdy ztraceni v záplavě možností, které se jim naskýtají k trávení volného času. Ačkoli by se mohlo zdát, že volného času lidem díky technologickým vymoženostem neustále přibývá, zdání klame, neboť je na lidi vyvíjen stále větší tlak na osobní výkon a také se stále více rozšiřuje nabídka volnočasových aktivit. Lidé tak mají na umění v záplavě informací a možností méně a méně času, což pro ně samotné, ani pro společnost není dobré. Věta, že „*umění nastavuje společnosti zrcadlo*“ není jen prázdné klišé, má v sobě hloubku, která je nevyvratitelná. Umění dokáže rozšiřovat mantinely každodenního života, rozšiřuje lidem obzory, nutí je k zamyšlení a přináší jim estetický zážitek.

Z těchto i mnoha dalších důvodů je nutné, aby se na něj nezapomínalo a aby mu lidé věnovali patřičnou pozornost, zajímali se o něj. Democratizace umění je pojem, který označuje zpřístupnění umění širší veřejnosti, pojem, který poslední době nabývá na významu. Marketing představuje jednu z cest, jež může přivést k umění široký okruh lidí.

Cíle diplomové práce

V rámci této diplomové práce byly stanoveny tyto cíle, jejichž splnění bude vyhodnoceno v závěrečné kapitole.

Cíl 1: Seznámení s principy art marketingu, jeho smyslem, významem a obsahem.

Cíl 2: Předložení možnosti marketingové orientace v oblasti umění.

Vstup marketingu do umění byl od počátku vnímán spíše negativně. Mnozí se obávali, že marketing může poničit uměleckou hodnotu a vyprázdnit principy uměleckého sdělení. Domnívali se, že umění ztratí svou čistotu a promění se na obchod, v němž je zisk na prvním místě před vším ostatním. Ano, marketing je ve všech svých podobách komerční záležitost, ovšem to nutně nemusí z podstaty věci znamenat, že je špatný a nemůže přinést nic dobrého. Marketing představuje principy a přístupy, které mají pomoci organizaci prosadit její strategie. Strategie a cíle si určuje organizace sama. Špatné uchopení marketingových nástrojů může organizaci poškodit z hlediska kvality a může snížit nabízené hodnoty, ovšem otázkou je, zda to skutečně způsobuje podstata marketingu. Druhá strana mince může představovat možnosti, které marketing institucím může přinést, jako je například vyšší návštěvnost a finanční možnosti pro rozšíření produktové nabídky.

Stanovené hypotézy

Souběžně se stanovenými cíly jsou vytvořeny i následující dvě hypotézy, jejichž výpovědní hodnota bude zhodnocena rovněž v závěru.

Hypotéza 1: Jakým způsobem funguje arts marketing v umění, bagatelizuje ho, nebo je pro něj přínosem?

Hypotéza 2: Jaký vliv má arts marketing v propagaci umění a jaké na něj má dopady?

Použité vědecké metody

Metody, které byly využity při zpracování této diplomové práce a užity k dosažení vymezených cílů a k následnému potvrzení vyslovených hypotéz, se dají rozdělit do dvou skupin.

První skupinou jsou *metody užitá ke zpracování dat a vyvození závěrů*, ty sloužily k vědeckému poznání, řešení dílčích úkolů a problémů a s jejichž pomocí se vyvodily závěry potvrzující hypotézy. Byly jimi tyto metody:

- Analýza
- Syntéza
- Indukce
- Dedukce

Do druhé skupiny patří *metoda použitá k získání dat*, potřebných k praktické části práce. Klíčovou metodou byla:

- Metoda dotazníkového šetření.

Tématem art marketingu se zabývají především zahraniční autoři, nicméně i v České republice vyšlo několik publikací, které, se touto problematikou zabývají. Tématem se zabývá mimo jiné Ing. Radka Johnová Ph.D. a Doc. PhDr. Ladislav Kesner, Ph.D. především o jejich díla bude opřen teoretický základ diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Definice a charakteristika marketingu

Marketing je slovo anglického původu, které se již dobře etablovalo do českého jazyka a dnes je užíváno jak v odborném, tak v hovorovém jazyce. Na první pohled se může jevit, že tomuto pojmu všichni správně rozumí, bohužel tomu tak ale v mnoha případech není, určitě ne laické veřejnosti a ve skutečnosti má mnoho lidí problém vysvětlit, co vlastně marketing představuje české výrazy, jako je například prodej nebo reklama nevystihují onen pojem dostatečně, neboť nevystihují, komplexní pojetí strategie a nástrojů, které marketing zahrnuje.

Pakliže chceme definovat pojem marketingu, čeká nás poměrně nelehký úkol, neboť přesný konsensus odborníků neexistuje. Většina z předních odborníků na marketing se snaží tento pojem definovat sama a tak se definice samotné různí. Ale i přesto že neexistuje přesné znění definice, v zásadě se od sebe jednotlivé vymezení příliš neliší a nerozcházejí se. Velmi zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o jakýsi vztah mezi zákazníkem a podnikatelským subjektem s tím, že dochází k současnému uspokojování jejich zájmů. Jejich zájmy se samozřejmě liší, stejně jako se mohou lišit zájmy jednotlivých zákazníků. Z hlediska podnikatelských subjektů na marketing můžeme pohlížet jako na prosazování a propagování jejich strategií a záměrů. Tyto subjekty jistě vyžadují efektivitu, a aby mohl být tento proces uspokojování zájmů a potřeb efektivní, musí se plánovat, řídit a analyzovat.

Radka Johnová ve své knize uvádí tuto definici Americké marketingové společnosti z roku 1985: „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců.*“¹

V marketingu jde tedy o dvě věci především, a to o uspokojení potřeb a tužeb zákazníka a generování zisku podnikatelského subjektu. Poměrně dobře srozumitelnou definici uvádí Jaroslav Světlík: „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi*

¹ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. Strana 16. ISBN 978-80-247-2724-0.

uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“²

Velmi důležitou roli hraje pro marketing zákazník. Kdyby se organizace nezabývala zákazníkem, jeho touhami, potřebami a přáními, jen stěží by mu byla schopna nabídnout to, co potřebuje. Marketing není prodej, jak jej mnohdy neodborná veřejnost mylně definuje, ale jeho kouzlo spočívá v analyzování trhu, především zákazníka z pohledu jeho potřeb, a dokáže predikovat, co si zákazník přeje. Díky marketingu je pak organizace či určitý subjekt na trh schopen dodat přesně to, po čem je **poptávka**. Úkolem marketérů není vyrobit statky, služby a následně hledat jejich kupce, jeho úkolem je zjišťovat preference spotřebitele a stimulovat jej. Důležitost orientace na zákazníka je tedy patrná.

V marketingu dochází mezi dvěma subjekty ke **směně** toho, co požadují. Ať už se jedná o služby, produkty, hodnoty, peníze.

Philip Kotler, jedna z největších světových autorit v oblasti marketingu, se při vymezení pojmu uchýlil k rozlišení mezi sociálním a manažerských přístupem k marketingu. Marketing určitě není jen ekonomickou disciplínou, ale čerpá z poznatků psychologie, sociologie a podobně. A nabízí se tedy i více přístupů. Jako sociální definici uvádí Kotler v publikaci *Marketing management* že: „*Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů a služeb s ostatními.*“ A z pohledu manažerského přístupu uvádí, že: „*Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.*“³

Když čteme o marketingu, konkrétně o jeho vymezení, často se střetáváme se slovem **potřeba**. Boučková ji ve své knize charakterizuje: „*Potřeba je objektivním vyjádřením stavu a lze ji chápat jako pocitový stav nedostatku. Potřeby mohou být klasifikovány jako vrozené či naučené,*

² SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*, 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o. 2005. Strana 8. ISBN: 80-86898-48-2.

³ KOTLER, P. *Marketing management*. DOLASKÝ, V., JURNEČKA, S. 10. rošířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2001. Strana 24. a 25. ISBN 80-247-0016-6.

*materiální, nemateriální, ekonomické, neekonomické, konečné a výrobní.*⁴
Boučková si všimá zajímavosti mezi vztahem pojmů potřeba a **požadavek**. Za požadavek můžeme označit subjektivní pocit, který se může změnit v pocíťovanou nezbytnost. „*Potřeba obléci se může vyústit v požadavek opatřit si poslední výkřik módy značky Chanel, v požadavek vlastnit střízlivý konfekční oblek či uspokojit svou potřebu například v second handu.*“⁵

Ono totiž jedno z dalších velmi důležitých výrazů představuje slovo **stimul**, **stimul** zákazníka. Marketing v člověku nevyvolá potřebu se obléci, ale dokáže velmi dobře zapůsobit na to, jak se chce člověk ošatit a do čeho. Neboť činí produkty a služby atraktivnějšími, módnějšími a zajímavějšími.

Jestliže byla zmíněna poptávka, je nutné doplnit práci i o pojem **nabídky**. Ta představuje možnosti, zdroje, podnikatelských subjektů, které jsou určeny ke směně za účelem uspokojení potřeb poptávajících.

Nabídka se s poptávkou střetává na **trhu**. Kde nabídka představuje prodávající – organizace, subjekty a poptávka kupující – spotřebitele. Z hlediska marketingu rozlišujeme mezi trhem potenciálním, který představuje soubor spotřebitelů, kteří mají nebo mohou mít zájem o daný produkt. Dále trh aktuální, ten zahrnuje spotřebitele, kteří již nakupují, a nakonec trh cílový, jež pro organizaci klíčový, neboť představuje skupinu spotřebitelů, jež se rozhodla získat.

*Velikost trhu závisí na počtu kupujících schopných reagovat na určitou nabídku a splňujících tři podmínky: mají zájem o určité zboží, mají disponibilní prostředky a mají možnost výrobek koupit.*⁶

1.1. Základní koncepce přístupu na trh

Podnikatelské subjekty a organizace mají několik možných koncepcí, kterými se mohou řídit, při uplatňování marketingových nástrojů a cílů.

⁴ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2003. Strana 3. ISBN 8071795771.

⁵ Tamtéž strana 4.

⁶ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2003. Strana 4. ISBN 8071795771.

Výrobní koncepce

Zákazník vyžaduje levné a snadno dostupné produkty, výrobky. Samozřejmostí je široký rozsah distribuce a vysoká produktivita výroby.

Výrobová koncepce

Zákazník vyžaduje vyšší kvalitu a je ochoten si za ni připlatit. Důležitá je kvalita. Firmy své produkty zlepšují, zdokonalují, inovují, ovšem neptají se zákazníka, nezkoumají, zda je o jejich produkt zájem. Tato koncepce se příliš na zákazníka neorientuje.

Prodejní koncepce

Spotřebitel je obvykle pasivní, ke koupi musí být přesvědčen. Důležitou roli hraje intenzivní využití reklamy, protože bez ní by si zákazník ni nekoupil. Reklama a výrazná marketingová komunikace je nutností. Využívá se na trhu s velkou konkurencí, nebo na trhu zboží a služeb, které nejsou zákazníky primárně vyhledávány.

Marketingová koncepce

Začala se objevovat v 50. A 60. letech, kdy potřeby zákazníka jsou hlavní prioritou podnikatele, upřednostňuje řešení problémů zákazníka před interními. Společnosti budují vztahů na základě nepřetržitého kontaktu se zákazníky, zaměřují se na cílové trhy. Marketingová koncepce se snaží skloubit všechny klady předešlých koncepcí a tím eliminovat jejich zápory. Marketingová koncepce se zajímá o přání a tužby zákazníků, a potom své produkty míří na předem vymezenou cílovou skupinu

Sociální marketingová koncepce

Snaží se o soulad mezi potřebami a zájmy zákazníků a dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. V posledních letech objevovaná mnoho firmami, postupně se začíná implementovat do většiny komunikačních strategií. Společností vítaná, tvoří dobré jméno organizaci.

Holistická koncepce

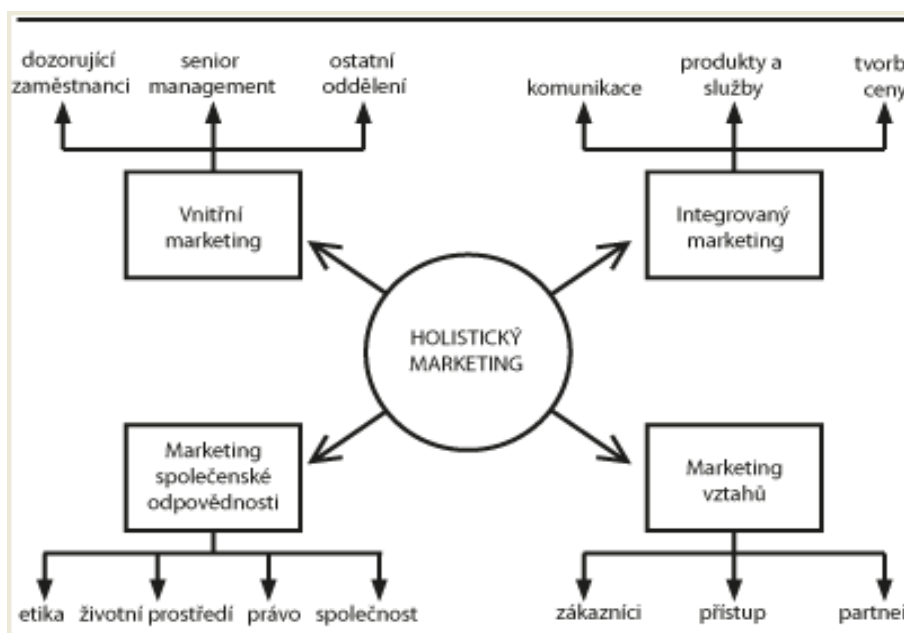
Takzvaný celostní marketing, jedná se o komplexní marketingový přístup jak k zákazníkům, tak k trhům.

Kombinuje to nejlepší z tradičního marketingu s novými možnostmi digitálního prostředí k navazování a upevňování dlouhodobých a uspokojivých vztahů zajišťujících prosperitu všem zainteresovaným stranám.

Holistický marketing firmám umožňuje: Rozpoznávat nové hodnotové příležitosti pro své trhy. Efektivně vytvářet atraktivní hodnotové nabídky. Poskytovat výrobky, služby a zkušenosti, které co nejpřesněji odpovídají požadavkům jednotlivých zákazníků. Důsledně a rychle zajišťovat nejvyšší kvalitu výrobků a služeb. Vytvářet úplné a úspěšné marketingové platformy připravené na výzvy a příležitosti světa, jehož středem je zákazník.⁷

Dnešní svět je velmi proměnlivý, a proto ani marketing nemohl zůstat pozadu. Nová média, sociální sítě, globalizace, provázání trhů, přebytek produktů, stále rostoucí konkurence. Svět, kde je nadbytek produktů a naopak chybí spotřebitelé, kteří by je skoupili.

Obr. 1: Holistický marketing



Zdroj: KOTLER, P. *Museum Marketing and Strategy*. Marketing a strategie muzea. Petra Linhartová. 2. vyd. Jossey Bass 2008. Strana 27. 978-0787996918

⁷ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. Grada Publishing, a.s. 2008. 1. vyd. Strana 24. ISBN 978-80-247-2724-0.

1.2. Nástroje marketingu

Při rozboru marketingových nástrojů je třeba se zaměřit na marketingový mix 4P a na komunikační mix, který je součástí propagace. Další pohled na marketingové nástroje nám zprostředkuje nový moderní přístup integrované marketingové komunikace 4 a více C.

- Marketingový mix „4P“

Prvním, kdo v marketingu mluvil o "mixu jednotlivých ingrediencí", byl James Culliton na konci 40. let 20. století. Dále se těmito složkami zabýval Richard Clewett. Jednalo se o *produkt* (Product), *cenu* (Price), *distribuci* (Distribution) a *propagaci* (Promotion). U Clewetta studoval již výše zmíněný Jerry McCarthy. Ten uvedl, že by se složky měly propojit a kombinovat. Navíc slovo *distribuce* nahradil slovem *místo* (Place), a tak vznikl klasický **marketingový mix 4P**.

Marketingový mix následně zpopularizoval Philip Kotler, který pracoval s McCarthym na stejné univerzitě - Northwestern University.

Koncepce 4P uvádí, že pokud se pokusíme vyrobit správný výrobek za správnou cenu se správnou marketingovou komunikací na správném místě, budou marketingové cíle úspěšně dosaženy.

Efektivní marketingový mix vhodně kombinuje všechny nástroje tak, aby se zákazníkovi zprostředkovala maximální hodnota a zároveň s tím se dosáhlo firemních marketingových cílů. Skrze komunikační mix se uplatňuje podnikatelská strategie.

Foret a kolektiv definují marketingový mix jako: „*Souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku může pracovat a které může poměrně snadno měnit. Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat.*“⁸

⁸ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: *Marketing - základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a. s. 2005. Strana 8. ISBN 80-251-0790-6.

Tato kapitola nebude příliš obsáhlá, neboť hlavním tématem této práce je art marketing a komunikační mix bude podrobněji rozveden na dalších stránkách s ohledem na tento obor marketingu.

○ Produkt

Produkt v marketingu rozumíme jakoukoli nabídku zákazníkovi. Může existovat v podobě hmotné, jako zboží, výrobek, nebo v podobě nehmotné, kde nehmotná podoba nabývá celé řady forem.⁹

Marketing chápe produkt mnohem obecněji, než jen jako výrobek, který prošel nějakou formou výroby. Za produkt se v marketingu považuje jakákoli podnikatelská aktivita, což zahrnuje i sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání. Marketingoví pracovníci totiž dobře vědí, že samotná prvotní funkce produktu není jediným kritériem při jeho koupi spotřebiteli.

Mimořádně důležitým úkolem pro marketing je tedy poznat, které vlastnosti produktu motivují k nákupu, s jakou intenzitou a v jaké posloupnosti.¹⁰

○ Cena

Cena je hodnota udávaná v penězích, za kterou se produkt prodává. Obnáší i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Cena je velmi důležitá z hlediska rozhodování, dokonce se považuje za základní faktor ovlivňující poptávku.

„Cena je jedním z rozhodujících prvků marketingového mixu. Cenová politika má výrazný vliv na zisk. Současně však cena ovlivňuje i psychologické reakce a chování. Ty ovlivňují předpokládanou kvalitu a hodnotu produktu nebo služby, což působí na umístění produktu na trhu.“¹¹

⁹ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. Strana 17. ISBN 978–80–247–2724-0.

¹⁰ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2003. Strana 137. ISBN 8071795771.

¹¹ MAJARO, S.: *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 1996. Strana 11. ISBN 80-7169-297-2.

Z hlediska podnikatelských subjektů je také velmi důležité, jakou cenu stanoví při uvedení svého produktu na trh. Musí pracovat s užtkem, jenž jejich produkt spotřebiteli přinese a také zvážit, že nadhodnotit svůj produkt může být stejně nebezpečné, jako ho podhodnotit. Cenová strategie může ovlivnit existenci produktu na trhu.

Základní problémy ceny jako marketingové kategorie spočívají v ocenění užitku produktu pro zákazníka, určení nákladů a míry zisku, ocenění konkurenčních faktorů a interakci marketingového mixu.¹²

- Místo (distribuce)

Distribuční politika označuje místo produktu na trhu. Díky tomuto nástroji má zákazník dostat svůj produkt ve správném čase a na správném místě. Jedná se o soubor postupů a aktivit, během nichž se dostane produkt od výrobce ke spotřebiteli. Jinak řečeno místo uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

Pojem místa je samozřejmě úzce spjat s **distribučními kanály**.

Přímý distribuční kanál, což lze jednoduše vysvětlit jako spojení výrobce a spotřebitele bez dalších zprostředkovatelů a článků. Při využívání tohoto způsobu distribuce je nutné, aby výrobce věděl, kdo je jeho cílová skupina a aby si byl vědom, jak na svého zákazníka zapůsobit, jak jej přesvědčit a udržet si jeho náklonnost. Nezbytností je i zajištění kvality směny.

Vzhledem k tomu, že výše uvedený distribuční kanál je z hlediska ceny pro výrobce nepříznivý, zavedl se výhodnější způsob, a to *nepřímý distribuční kanál*, tedy v praxi to znamená, že mezi výrobcem a spotřebitelem vstoupí prostředník, zprostředkovatel, kterým může být maloobchod, velkoobchod nebo výhradní zástupci.

¹² BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2003. Strana 177. ISBN 8071795771.

Distribuční politika hledá cesty, jak učinit obchod, směnu efektivnější s tím, že se snaží o minimalizaci nákladů a maximalizaci úrovně a pohodlí nakupujících.

- Propagace

V dnešní marketingové komunikaci se v souvislosti s propagací uvádí sousloví komunikační mix. Znamená záměrné oslovení zákazníka se svým produktem, lépe řečeno s určitým sdělením, které chceme, aby se dozvěděl, a na jeho základě se rozhodl produkt získat.

Komunikační mix se sestává z:

Reklamy – zahrnuje všechny placené neosobní formy komunikace.

Public relations – představuje veškeré vztahy s veřejností.

Sponzoringu - je obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, zdrojů či služeb a jedincem, akcí či organizací, které na oplátku nabízejí práva a asociace, jež mohou být komerčně využity.

Podpory prodeje - prodejní reklama, která se umísťuje zpravidla v místě nabídky.

Přímého prodeje – osobní prodej, kontakt na podporu služeb a produktů. Může být buďto přímá, nebo nepřímá.

Samozřejmě toto nejsou jediné možnosti propagace, stále se hledají nové a nové přístupy a ony 4P se rozšiřují o mnohá další, např. *People, Psychology, Partnership* ad.

- 4 (a více) C

V dnešní době už zákazníci nebaví jen pasivně přijímat neustálé reklamní slogany a nabídky, dnešního spotřebitele baví komunikace, reagování, rád se k věcem vyjadřuje, chce být slyšen. A právě z tohoto důvodu se vytvořila

jakási alternativa klasického marketingového mixu. Zatímco 4P je marketingovým mixem z pohledu podniku, 4C je mixem z pohledu zákazníka. Hlavní myšlenkou mixu 4C je začít při tvorbě marketingové strategie nejprve přemýšlet o „C“ z pohledu zákazníka, a pak teprve o „P“ z pohledu firmy.

Jednotlivá písmena „C“ se dají vyložit následovně:

Customer/Consumer - řešení potřeb zákazníka (odpovídá Product ze 4P)

Cost - náklady vzniklé zákazníkovi ((odpovídá Price ze 4P)

Convenience - dostupnost řešení (odpovídá Place ze 4P)

Communication - komunikace (odpovídá Promotion ze 4P)

Nicméně stejně jako „P“ i „C“ není přesně stanovený počet a prochází neustálými inovacemi a různě se doplňují.

Nutno podotknout, že **marketingový mix je taktická, nikoli strategická pomůcka**. Před jeho využitím je záhodno ujasnit si strategické problémy, kterými jsou:

- Segmentace (Segmentation)
- Zacílení (Targeting)
- Umístění/pozicování (Positioning)

V rámci **segmentace** a následného **zacílení** nejprve analyzujeme, vypátráme a probádáme, komu budeme své produkty prodávat. Nebylo by rozumné domnívat se, zrovna náš produkt je ten, který si přejí všichni zákazníci, prozkoumání trhu a uvážené zacílení je jistě rozumným krokem k úspěchu. To zahrnuje i zjištění, jací jsou naši potenciální zákazníci, na co reagují, jak s nimi budeme co nejlépe komunikovat a podobně. Posledním významným krokem je strategie **umístění** (pozicování). Umístění je deklarace hodnoty či hodnot, kterou si musí veřejnost spojit s produktem.

Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a žádný jiný.

Jestliže firma neprovede umístění/pozicování, zákazníci nebudou vědět, proč nakupovat zrovna u této firmy. Klidně koupí i konkurenční produkt. Proto je umístění/pozicování tak důležité.

2. Prostředí Art marketingu

Předtím, než se práce zaměří na konkrétní specifika art marketingu a jednotlivé jeho oblasti, je nutno zmínit prostředí, ve kterém se pohybujeme, mluvíme-li o art marketingu a managementu. Během několika výzkumů, které byly zpracovány v posledních letech, se zjistilo, že kultura má obrovský zejména ekonomický potenciál a že byla neprávem podceňovaná. Lze proto do budoucna očekávat nárůst zájmu o toto odvětví. Kulturní průmysl by se mohl dostat do popředí zájmu společnosti, tedy i v zájmu různých politik. Tato situace se vztahuje na Evropu. O kulturní ekonomice se do budoucna mluví jako o jakémsi nástupci průmyslové ekonomiky, která se momentálně je momentálně zmítaná recesí a hospodářskou krizí.

Tvrdá data ukázala, že obrat kultury v Evropě je větší než v automobilovém průmyslu či v informačních technologiích. Hrubá přidaná hodnota evropské kultury je vyšší než například evropského trhu s nemovitostmi, oděvního průmyslu či trhu potravin a nápojů. Dokonce se ukázalo, že celkový růst přidané hodnoty v letech 1999 – 2003 byl více než o 12% vyšší než celkový růst evropského hospodářství.¹³

Evropa hledá nové možnosti, jak se uplatnit na globálním trhu, kde je obrovská konkurenceschopnost zemí Afriky, Číny, Indie. Existuje mnoho názorů, které vidí přidanou hodnotu Evropy v tomto století právě v inteligenci, kreativitě, kultuře. Lze se tedy domnívat, že by se její nová ekonomika mohla zaměřovat na duševní vlastnictví, znalosti a specializace a Evropa bude moci disponovat s tím nejcennějším, tedy kulturním kapitálem.

Poptávka by se měla zvýšit ale především po kvalitě, po hodnotách, které nám umění, kulturní odvětví přináší. Pakliže se do tohoto odvětví dostane obchod více, než tomu bylo doposud, nabízí se, že budou právě tyto ceněné hodnoty zdevastovány a vyprázdněny. Záleží proto velmi na tom jak kvalitní bude nejen marketing umění, ale i jeho management, neboť jedno se neobejde od druhého.

¹³ SMOLÍKOVÁ, M. *Management umění*. 1. vyd.. Praha: VSUP 2008. Strana 19. ISBN 978-80-86863-24-5.

Poptávka po kultuře jako takové stoupá už nyní, je to vidět i ze zájmu měst, jejich obyvatel, státu i celé Evropské unie. Je vidět snaha o demokratizaci umění, jeho přiblížení širší veřejnosti, ovšem i to s sebou nese určitá rizika, neboť každá mince má dvě strany a je velmi důležité, jak se k tomuto úkolu postaví kompetentní osoby. Muzea, galerie i další instituce se dnes snaží s potenciálními návštěvníky komunikovat. Výrazně jim v tom pomáhají nová média, o kterých bude v práci dále pojednáváno.

Současný diskurs je silně motivován ekonomickými zájmy, společná národní ekonomika je výrazně zaměřena na obchod a utváření podmínek tržního prostředí. Ovšem jak na to napasovat hodnoty, jež umění přináší.

Je třeba vzít v úvahu, že v dnešním světě má umění a kultura svoji důležitou politickou roli. Přesto umění souvisí s obecnými společenskými hodnotami. Z konzervativního hlediska je to právě umění, které určuje úspěch společnosti, zatímco liberálové kulturu oceňují zejména proto, že společnosti i politice nastavuje zrcadlo, klade otázky a tím ji chrání a dává příležitost k uzdravování. V současnosti je na umění a kultuře oceňována především kreativita, která umožňuje inovaci a tedy další rozvoj.¹⁴

2.1. Podstata a kontext art marketingu

V oblasti kulturního dědictví a umění byl marketing velmi citlivé téma, které nebyli zdaleka všichni ochotní používat, neboť věřili, že spojení marketingu a jejich odvětví povede jen k vyprázdnění uměleckých principů a hodnot. Problém byl v tom, že tito lidé nechápali principy marketingu nebo způsob, kterým může marketing zvýšit poptávku po jejich produktech a službách. Ano, marketing je více než čímkoli jiným komerčním odvětvím, každé dílo potřebovalo svého kupce, jako umělci využívali darů od mecenášů. Pravda ale je, že existovali dlouhou dobu poměrně dobře bez marketingu.

Muzea a galerie se bez marketingu obešly po celá tisíciletí. Muzea vznikala od starověku z popudu osvícených panovníků (Alexandrijská knihovna), ve středověku tuto roli plnila katolická církev a v novověku králové, šlechta a bohatí obchodníci. Sloužila pouze vybraným vzdělancům své doby.

¹⁴ Tamtéž strana 14.

Nepotřebovala širší publikum, protože nepotřebovala publicitu. A to proto, že zakladatel nebo patron byl, dnešní terminologií řečeno, generálním sponzorem. Až od druhé poloviny 18. století se pomalu otevírala veřejnosti, ale pokud něco z marketingu využívala, pak spíše demarketing k regulaci a limitování návštěvníků. Teprve v posledním půlstoletí se muzea pomalu přeměňují z organizací orientovaných na produkt, jeho uchovávání a zkoumání úzkým okruhem znalců, na instituce otevřené zákazníkům a jejich potřebám a přáním využít aktivně volný čas. K tomu musí plnit funkci nejen poznávací, ale i zábavnou, aby obstála v konkurenci dalších aktivit. Marketing může přispět svými nástroji k dosažení těchto cílů.¹⁵

Každý umělec a každá kulturní instituce, která se chce uměním živit, jej musí umět prodat, jinak by se tím neuživil a nemohli by se této činnosti tolik věnovat. Oblast Art bojuje v konkurenčním prostředí o volný čas zákazníka a toho má každý jedinec málo, protože má mnoho možností a není ochoten svůj čas obětovat něčemu, o čem není přesvědčen. V dnešním měnícím se světě a ve světě umění, které se také mění, si začalo mnoho organizací uvědomovat, že marketing by jim mohl uškodit, ale pakliže by se jednalo o kvalitní marketing, mohl by jim přinést spoustu výhod. Nakonec pochopily, že marketing jim může pomoci při jejich komunikaci, zviditelnění a že marketingové principy jim nakonec mohou poskytnout větší prostor pro inovaci a tvořivost. Impulsy, které nasvědčovaly změně, přišly z mnoha směrů:

- Zákazníci/spotřebitelé
- Vláda
- Sponzoři
- Konkurence

¹⁵JOHNOVÁ, R. *Art marketing – Strategic Challenge: Customer Orientated Museum*. [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné na WWW: www.cz-museums.cz/UserFiles/File/.../johnnova_muchang.doc

Spotřebitelé

Rostoucí možnosti, které se zákazníkům naskytují, mají za následek jejich menší loajalitu i ochotu danou instituci navštívit, daný produkt nakoupit. Tedy dá se říci, že tváří v tvář jsou zákazníci náročnější a nerozhodní.

Vláda

Vláda zůstává hlavním zastáncem umění, přesto však vyvíjejí tlak na umělecké organizace, aby si část svých příjmů zajistily samy. Chtějí, aby byly vynalézavější a byly schopny rozvíjet a udržovat vlastní zdroje financování. Organizace si je mají zajistit buďto zvýšením návštěvnosti, nebo komerčním sponzorstvím, vlády samy většinou organizace do těchto kroků tlačí a snižují jim dotace.

Sponzoři

Bohužel, nevalná ekonomická situace a uvadající hospodářství se nutně musí dotknout i sponzorství. V takových situacích je získávání i udržení komerčních sponzorů výrazně obtížnější. Umělecké organizace svým sponzorům musí vysvětlit, k čemu budou jejich prostředky využity a na co je chtějí, ovšem stejně tak důležité je, aby byly schopny zdůvodnit proč je pro sponzora výhodné zaštitit právě onu organizaci. Zvýšený počet a různorodost sponzorských příležitostí učinil prostředí, konkurenceschopnější, s rostoucím počtem organizací sleduje stále menší počet sponzorů.

Konkurence

Umělečtí pracovníci si stále více uvědomují, že rostoucí konkurence je čím dál tím vyrovnanější. Veřejnost může vybírat z obrovského množství alternativ, a to nejen v různých oblastech (divadlo, kino, galerie, muzeum, sport, ...), ale i napříč směry a druhy (hudba - rockový koncert, popový, klasika, ...). Marketing zajišťuje těmto organizacím nejen přežití v obtížných dobách, ale dává perspektivu, rozvoje a růstu, mimo jiné nabízí příležitost k budování publika.

2.1.1. Vymezení, definice art marketingu

Art marketing jednoznačně staví na umělci. Umělecký produkt je v popředí každé marketingové komunikace. Důraz je kladem především na kontakt mezi

umělcem a spotřebitelem, úkolem marketingu je, aby se do tohoto kontaktu dostalo co nejvíce lidí. Prvotním cílem není uspokojit všechny spotřebitelovo potřeby, nýbrž zaujmout ho takovým způsobem, aby se chtěl seznámit s prací umělce a mohl tak ocenit jeho práci. Tento cíl v sobě nenesení žádný finanční prospěch. Marketingové oblasti kultury a umění se v podstatě snaží distribuovat nebo rozšiřovat dílo a vytvářet co nejlepší hospodářské výsledky. Přednost by vždy mělo mít umění před financemi. Na rozdíl od komerční sféry, která vytváří produkt podle potřeb spotřebitelů, se v umělecké oblasti vytvoří produkt, pro který se až potom hledá klient.

*S viditelnými změnami ve způsobu vnější prezentace kulturních organizací souvisí i růst popularity pojmů marketing a management ve sféře kultury. Vzhledem k tomu, že jsou na straně jedné negativní stereotypy a asociace spojené s pojmem marketing, na druhé straně nerealistická očekávání jsou v prostředí kulturních institucí běžná, je zapotřebí hned v úvodu zdůraznit, že **marketing není ničím více než nástrojem pro naplňování základních cílů poslání kulturní organizace vůči veřejnosti.** Jeho smyslem a podstatou neudržování takového vztahu kulturní instituce se společností, který přináší užitek oběma stranám, tedy orientuje ji na poskytování společensky relevantních a žádaných služeb a současně zajišťuje, aby k tomu získávala adekvátní míru podpory a zdrojů.¹⁶*

Marketing otevírá mnoho možností, ale také přináší rizika. Díky tomu, že zpřístupní širší veřejnosti organizace, například galerie, nutí tím organizaci nutně ke změnám ve fungování, marketing jí musí nutně změnit, a ne všechny změny jsou vždy ku prospěchu. Mohlo by totiž dojít k vyprázdňení cílů a opomenutí hlavních idejí, které chtěla organizace šířit. Je velmi těžké najít rozumnou míru, neboť ona pomyslná linie mezi bagatelizací umění a jeho otevření se široké veřejnosti je velmi tenká. V případě kulturního odvětví by měla být **kvalita vždy na prvním místě.**

Bezprostředním cílem marketingu je i v kulturní organizaci zajištění co největšího podílu na „trhu“, tedy zachování či zvýšení počtu návštěvníků

¹⁶ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Strana 12. ISBN 80-247-1104-4.

*a vytvoření základy spokojených klientů, kteří se stanou návštěvníky opakovanými. Počty samé, jakkoliv důležité, však nemohou převážit nad hledisky kvality. Cíle marketingu ve vztahu k poslání kulturní instituce jsou komplikovanější než v oblasti komerčních produktů...Etickou povinností kulturní organizace proto musí být nejenom zajistit přístup j hodnotám, jež uchovává, ale také soustavně vytvářet předpoklady pro to, aby každý člen společnosti mohl na základě své svobodné úvahy a rozhodnutí na tomto kulturním dědictví adekvátně participovat a využívat jej k svému obohacení a rozvoji.*¹⁷

Pojem Art marketing představuje veškerý marketing ve všech oblastech kultury a umění. Jedná se o marketing pro celou oblast kultury. Naproti tomu Arts marketing se zaměřuje na marketing výtvarného umění (angl. výraz fine arts), tedy na oblast výstavnictví, trh s uměním, marketing muzeí i galerií. Tato práce bude dále zaměřená zejména na Arts marketing.

2.1.2. Oblasti Art marketingu - přehled

Dle Johnové v nejširším pojetí art marketing zahrnuje řadu odvětví:

- Marketing **kulturní organizace** či firmy.
- **Výtvarné umění** (fine arts)
- **Reprodukční umění** (performing art) zahrnuje vážnou i populární hudbu, divadlo ve všech jeho formách (činohra, balet, opera, pantomima)
- **Mediální umění** je mladý obor v umění. Do této kategorie patří televizní a rozhlasová tvorba, ale i texty, grafika a fotografie určené pro periodický tisk.
- **Film** ve všech jeho podobách (hraný, animovaný, dokumentární; celovečerní, krátkometrážní; komerční, instruktážní apod.)
- **Multimediální umění** využívá více žánrů současně. Patří sem (nejen) veletrhy, komerční výstavy, akce, hapenningy.

¹⁷ Tamtéž strana 14.

- **Literatura, hudba** – ve smyslu díla, které při dodržení zákonů v oblasti autorských práv může být dále reprodukováno.
- **Obchod s autorskými právy** (spisovatel, skladatel, výtvarník, režisér, ...).
- **Nakladatelská a vydavatelská činnost** literatury, hudebních a filmových nosičů.
- **Architektura.**
- **Kulturní instituce, památky.**
- **Sponzoring kultury a mecenášství** (fundraising).
- **Využití umělců, uměleckých děl** (děl chráněných autorskými právy) **pro reklamní a marketingové účely.**

Art marketing lze využívat jak v neziskové sféře, kde hlavní cíl není komerční, ale cílem je uspokojovat potřeby a přání určitého okruhu lidí, tak i v oblasti obchodu s uměním ve sféře komerční.¹⁸

Oblast Art marketingu se dá klasifikovat i dle oborů:

Umění

- Výtvarné umění
- Scénické umění
- Kulturní dědictví

Kulturní průmysl

- Film a video,
- Televize a rozhlas
- Videohry
- Hudba
- Knihy a tisk

Tvůrčí průmysl

- Design
- Architektura
- Reklama

¹⁸ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. Strana 28. ISBN 978-80-247-2724-0.

Příbuzná průmyslová odvětví

- Výrobci PC
- Výrobci MP3 přehrávačů
- Výrobci mobilních telefonů apod.

Jde o širší pojetí, které zohledňuje vzájemné vazby a především ekonomickou propojenost celého kulturního a tvůrčího sektoru, kde je umění považováno za křehkou, nicméně klíčovou hybnou sílu. Tato definice kultury také zohledňuje poznání, že umění a kultura vytváří pro stále se rozvíjející informační a komunikační technologie obsahy, díky kterým se pak technologie uplatňují na trhu.¹⁹

2.1.3. Komerční art marketing

Trh s umění se dělí na dva další, konkrétně na primární a sekundární. První zmíněný je myšlen tehdy, když dojde k prodeji, darování díla umělcem samotným. Umělcem se rozumí tvůrce. Vzdává se svých práv na něj a inkasuje za tuto směnu peníze, předmětem směny by mohlo být i cokoli jiného, ovšem finanční obnos je nejčastější. Sekundární trh už se umělce samotného netýká. Prodejem v rámci primárního trhu se jakoby díla vzdal. Sekundární trh tedy představuje směny, obchody, které se odehrávají po uskutečnění směny v rámci primárního trhu. Může jít o směny mezi galeriemi, majiteli apod. Obvykle funguje trh s uměním tak, že galerie, obchodníci s uměním, nebo různé aukční firmy obchodují nejprve s tvůrcem na primárním trhu, a potom se soukromými sběrateli a jinými zájemci o umělecká díla na trhu sekundárním.

Stejně jako v tržní ekonomice, kde dojde ke směně mezi poptávajícím a nabízejícím, i v tomto případě dojde v případě směny k uspokojení potřeby. V oblasti umění uvádí Johnová dva základní způsoby, kterými mohou být různé potřeby uspokojovány.

¹⁹ SMOLÍKOVÁ, M. *Management umění*. 1. vyd. Praha: VSUP 2008. Strana 18. ISBN 978-80-86863-24-5.

Koupě

- *Investice (základní teorie portfolia doporučující rozložení aktiv do peněz, akcií, nemovitostí, umění a starožitností)*
- *Dekorace, estetický motiv*
- *Prestiže (reprezentace firmy, domácnosti)*

Prohlížení plní funkci

- *Výchovnou*
- *Vzdělávací*
- *Estetickou*
- *Zábavnou – aktivní trávení volného času²⁰*

Nutno podotknout, že ne všechny galerie jsou prodejní. A také ne každý aukční dům pořádá jen klasické „obchodování“ s uměním. Mnohdy se je akce zaměřená na prodej děl, kdy výtěžky, jež přinese, putují na dobročinné účely.

Vzhledem k tomu, že tato práce se zaměřuje především na využití marketingu v neziskové sféře, nebude komerčnímu využití marketingu v umění věnovaná přílišná pozornost.

2.1.4. Poslání

Jelikož muzea zajišťují společnosti mnoho užitku, mít několik cílů neodmyslitelně k jejich poslání patří.²¹

MICHAEL E. PORTER

Poslání v oblasti art marketingu přejímáme ze slova *mission*. Tomuto slovu rozumíme, že má někdo (osoba), něco (instituce) nějaký vytyčený cíl a jeho úkolem je dovést nás k tomuto cíli. Například galerie současného umění se bude věnovat rozšiřování povědomí o současném umění, bude ho prezentovat, vystavovat, zpřístupňovat a zároveň se bude snažit přesvědčit své návštěvníky o tom, že vystavovaná díla, ať už známá či neznámá, jsou objekty

²⁰ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. Strana 29. ISBN 978-80-247-2724-0.

²¹ Původní znění: Because museums provide multiple social benefits, multiple goals are inherent in their missions.

tvořivosti, fantazie, zdrojem estetického prožitku a že zachycují lidskou zkušenost.

Obecně vzato muzea mají primárně společné sbírat, uchovávat, zpřístupňovat, vystavovat. Naproti tomu galerie už nemusí mít za cíl uchovávání, ale zase jejich poslání může být spatřeno v obhajobě zdánlivě nesrozumitelných děl, kultivace společnosti a mnoho dalších.

Co tedy můžeme říci o většině, ne-li o všech muzeích? Mnoho muzeí se zaměřuje na sbírky. Mají společné cíle, pokud jde o jejich získávání a uchovávání, dále jsou za jedno, co se týče interpretace a vystavování lidského a přírodního dědictví publiku. Snaží se své sbírky pečovat a chce je uchovat jako odkaz pro budoucí generace. Muzea jsou místa, kde se návštěvníci střetávají s ryzími, estetickými, inspirativními a poučnými prožitky. Slouží také jako interaktivní, zábavný prostor vhodný k zamyšlení. Obvykle se zakládají, aby sloužila veřejnosti. Nabízí takové nezapomenutelné zážitky, podněty a aktivity, kterých se vám jinde nedostane.²²

Vymezení poslání organizace je velmi podstatné pro získání pochopení a nadšení vlastních zaměstnanců, vedení, ale také podporovatelů, veřejnosti a dalších zainteresovaných stran. Poslání je také důležitým nástrojem pro strategické plánování. Ovšem stanovení priorit a vymezení poslání není jednoduchá záležitost a je nutné jí věnovat náležitou pozornost. Ono totiž v rámci organizace nemusí panovat stejná představa o cílech a poslání u všech. Jinou mohou mít podporovatelé, jinou vedení, nebo návštěvníci. Je patrné, že dosažení shody je na prvním místě.

²² Z anglického originálu:

What, then, can be said about most, if not all, museums? Many museums are organized around collections. They share the goals of acquiring and conserving their collections and interpreting and exhibiting this human and natural heritage to public audiences. They are expected to care for and preserve their collections as a public trust for future generations. Museums are places where visitors encounter authentic, aesthetic, inspirational, and learning experiences. They also function as interactive, recreational, and contemplative spaces. Museums are normally invested in missions that serve the public. They offer memorable experiences, ideas, and activities not found in other places.

KOTLER, P. *Museum Marketing and Strategy*. Marketing a strategie muzea. Petra Linhartová. 2. vyd. Jossey Bass 2008. Strana 3. 978-0787996918

2.2. Marketingový plán

Každá organizace, ať už zisková, nebo nezisková musí přemýšlet o své budoucnosti, musí předvídat, přizpůsobit se, ale především musí dosahovat svých cílů. Formálně vypracovaný plán postupu a strategie organizace je mnohem podstatnější, než se může na první pohled zdát. Dnešní globalizovaný svět je velmi dynamický, dá se říci až nekontrolovatelný. Někteří odborníci se o dnešní situaci vyjadřují jako o chaotické. A jak je dobře známo, chaos je hybatelem změny, z tohoto důvodu je silná potřeba, prioritizovat plánovat. Potřeb je několik, například zlepšení výkonnosti organizace, stimulace systémového myšlení a předvídatosti. Plánování nás nutí zaměřovat se na detaily, ale i na celek. Díky oné předvídatosti reaguje subjekt mnohem elastičtěji na náhlé změny na trhu, ať už se odehrávají v krátkém či delším časovém úseku.

Když se mluví o strategickém plánování, uvažuje se o časovém horizontu tří až pěti let. Samotné plánování není je velmi složitý proces a ani ten nemusí zaručit stoprocentní úspěch. Například čím méně je stabilní politická situace, tím hůře se plán sestavuje. Navíc nejde jen o sestavení a konkretizaci cílů, ale i o jejich důsledné dodržování a následnou kontrolu. Navíc pakliže se během plánování učiní chybná rozhodnutí, negativní dopad na organizaci bude mít dlouhodobější charakter.

Jak už bylo zmíněno výše zmíněno, vůbec prvním předpokladem pro úspěšný strategický plán, je správné vytyčení hodnot a především konsensus všech zainteresovaných stran. Plán nebude fungovat, pokud nedojde k názorové shodě ohledně organizace napříč všemi zaměstnanci, podporovateli ad.

Ve strategickém plánu jsou uvedené celkové cíle a poslání organizace; marketingové plány pojednávají o jednotlivých obchodních a programových bodech. Sepsání marketingového plánu je důležité z mnoha důvodů. Za první, když je plán napsán, je možné zjistit nesrovnalosti, chyby a mezery. Za druhé, takový plán pomáhá zaměřit management na nové tržní podmínky a na klíčové marketingové otázky. Za třetí, vyvstane řada výkonnostních cílů. Za čtvrté to vede k realizaci časového rozvrhu pro plnění úkolů a dosahování cílů. Kotler

ve své knize *Museum Marketing and Strategy*²³ uvádí, že mají marketingové plány obvykle většinu, ne-li všechny z následujících částí:

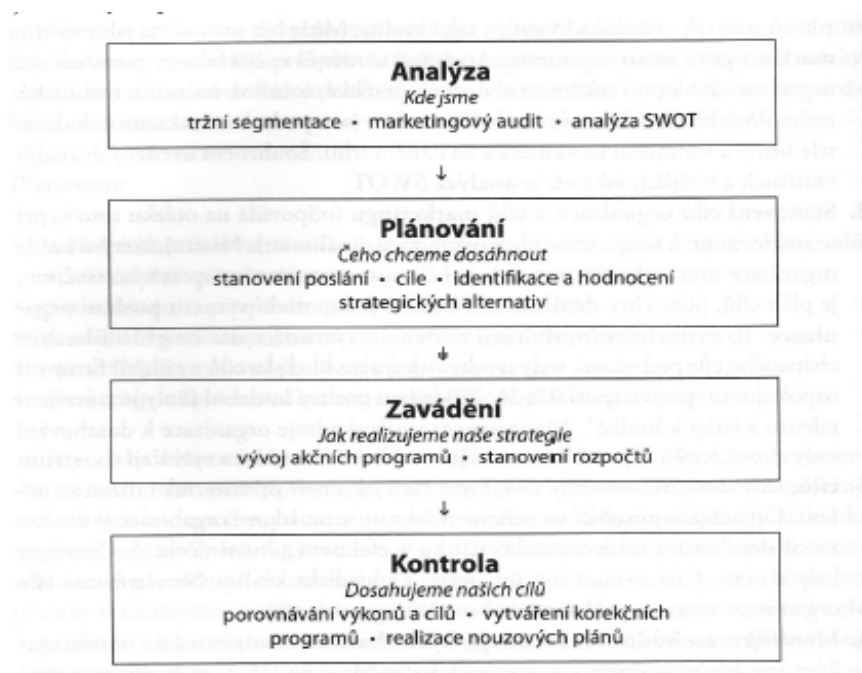
- *Hlavní shrnutí*: krátké úvodní shrnutí, které zdůrazňuje hlavní cíle a doporučení v hlavní části plánu. Umožňuje vedení a členům představenstva, aby rychle porozuměli hlavním bodům plánu. Obsah stránek by se měl řídit dle hlavního shrnutí.
- *Současná marketingová situace*: prezentuje důležité údaje o prostředí na trhu, nabídce produktů, hospodářské soutěži a také příslušném právním, politickém a hospodářském vývoji.
- *Analýza možností a otázek*: určuje aktuální marketingovou situaci, velké příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky a problémy, kterým může muzeum čelit v době plnění plánu.
- *Cíle*: Popisuje dva typy cílů, které byly muzeem stanoveny v části analýza možností a otázek: marketingové cíle (získání zpět ztracených členů, budování publika v nezasaženém segmentu, zmodernizovat obraz a image muzea a podobně.)
- *Marketingová strategie*: popisuje marketingovou strategii, všeobecně určuje pozici na trhu a popisuje iniciativy, ve kterých bude muzeum pokračovat.
- *Činnostní programy*: Objasňuje specifické programy a konkrétní kroky zaměstnanců, které se odehrají v určitém období. Každý bod marketingové strategie je zpracován, aby zodpověděl tyto otázky. Co se bude dělat? Kdy se to bude dělat? Kdo to bude dělat? Kolik to bude stát? Jaké výhody a kolik to přinese muzeu?

²³ KOTLER, P. *Museum Marketing and Strategy*. Marketing a strategie muzea. Petra Linhartová. 2. vyd Jossey Bass 2008. ISBN 978-0787996918.

- *Rozpočet:* Uvádí předpokládané výdaje a množství peněz potřebné k provedení plánu.
- *Kontrola:* Popisuje informace, které budou každé čtvrtletí shromažďovány a vyhodnocovány, aby se mohl měřit pokrok směrem k dosažení vytyčených cílů, dále se zabývá nápravnými opatřeními, která by mohla být v případě potřeby přijata. Někdy je součástí této dokumentace krizový plán, který popisuje kroky, jež mají vedení v případě zvláštního nepříznivého vývoje připravit na reakci a případná opatření jako je poskytnutí sníženého vstupného či jiné výhody. Cílem krizového plánu je připravit manažery na případné problémy.

Jednotlivé výše uvedené prvky se dají charakterizovat jako analýza, plánování, zavádění a kontrola.

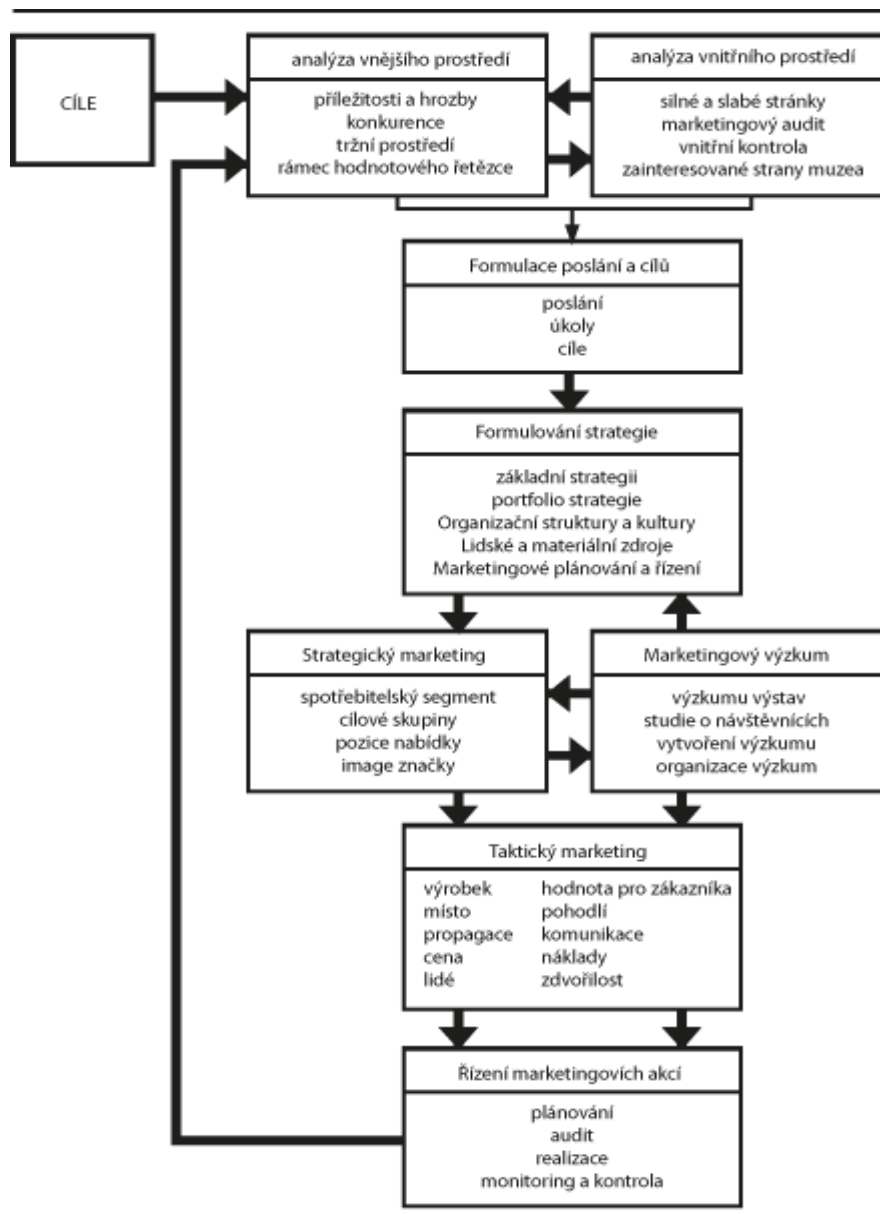
Obr. 2: Marketingový plán



Zdroj: JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2001. Strana 55. ISBN 8071699950.

Muzea a další organizace musí důkladně projít několika kroky, aby mohla sestavit kvalitní plán. Celý proces plánování strategického marketingu přehledně a názorně popisuje Kotler viz obrázek níže.

Obr. 3: Proces strategického marketingového plánování



Zdroj: KOTLER, P. *Museum Marketing and Strategy*. Marketing a strategie muzea. Petra Linhartová. 2. vyd. Jossey Bass 2008. Strana 46. ISBN 978-787996918.

2.2.1. PEST analýza

Aby organizace, subjekt mohla vytvořit plán, musí v první řadě provést situační analýzu. Analýzu prostředí, a to jak prostředí vnějšího, tak vnitřního (vnitřní prostředí bude rozebráno následující podkapitole).

Ačkoli nelze mít pod kontrolou všechny externí záležitosti, přece jen je organizace schopná analyzovat alespoň ty nejvýraznější. Zjištěné vnější faktor se musí vzít v potaz a zahrnout do budoucího plánu.

Když se mluví o externalitách, zpravidla se jedná o makroprostředí a dále o konkurenčním prostředí.

Pest analýza pomáhá porozumět kontextům politickým, společenským, technickým a ekonomickým.

- Politický kontext

Zahrnuje potenciální riziko, které by mohly zapříčinit nové daně, různé právní předpisy (omezení, nebo naopak posílení daňového zvýhodnění), jakékoli legislativní úpravy o neziskovém sektoru, grantech, dotacích. Politická situace je mnohdy velmi nestabilní, proto je třeba se připravit na možné eventuality. Se změnou vlády by mohly přijít kroky a opatření, které by mohly subjektu výrazně vylepšit pozici, ale také by ho mohly i existenčně ohrozit.

- Ekonomický kontext

Spotřebitelská a podnikatelská důvěra může ovlivnit hladinu a sponzoringu, tudíž příspěvků. Ekonomická situace může mít pro umění nedozírné následky. Pokud jde o běžné, každodenní návštěvníky, jejich ekonomická situace bude vypovídat o jejich ochotě navštěvovat kulturní instituce. Pakliže se bude jejich životní úroveň snižovat, jejich ochota se bude přímo úměrně snižovat také a naopak. Podobná situace nastane u investorů, mecenášů a podporovatelů. I oni mají určitý disponibilní majetek, který není neměnný.

- Společenský kontext

Často jde ruku v ruce s ekonomickým kontextem, ale jsou zde další faktory, jako jsou například módní trendy. Ty často určují, jak lidé budou na marketing

a umění reagovat. Pokud jejich ekonomická situace nebude stabilní, budou upřednostňovat levnější zábavu, která se může obecně zpopularizovat, a kulturní instituce zůstanou prázdné.

- Technologický kontext

Technologický kontext a především trendy v technologii jsou posledním jmenovanou oblastí, ovšem to neznamená, že by byla o něco méně významná. Velmi výrazně ovlivňuje plánování. Nové technologie mohou naprosto změnit strategie. Mohou změnit komunikaci a zvyklosti. Jako příklad se může uvést zavedení sociální sítě Facebook. Zdokonalením technologií také roste kulturním subjektům konkurence. Mnoho lidí dá přednost domácí zábavě.

- Konkurenční prostředí

Model pěti konkurenčních sil popsal Michael E. Porter z Obchodní fakulty na Harvardu. Vyvinul síť, která pomáhá analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Analýza může být také aplikována na muzea (Porter, 2006), následující popis sil ukazuje:

Rivalita mezi stávajícími konkurenty: předpokládá, že nějaké jiné muzeum v dané oblasti zahájilo dlouhou sérii zajímavých výstav, takže občané opouštějí vaše muzeum a tráví v něm méně času.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů: předpokládá vstup nového muzea do prostoru, které odláká návštěvníky od již existujících muzeí.

Hrozba substitučních výrobků: předpokládá, že lidé začnou preferovat aktivity na čerstvém vzduchu, raději než uvnitř v muzeích.

Smluvní síla dodavatelů: předpokládá, že zaměstnanci muzea vytvoří unii a budou požadovat vyšší mzdy, což povede ke zvýšení nákladů muzea.

Smluvní síla odběratelů: předpokládá, že návštěvníci přijdou, ale mnoho z nich se rozhodne nevstoupit, kvůli vysokým vstupním poplatkům, které si muzeum účtuje.

2.2.2. SWOT analýza

SWOT analýza patří k dnešním nejpůvodnějším nástrojům, neboť přes svoji jednoduchost přináší kulturním institucím cenné informace. Pojem SWOT je zkratkou pro slova: silné, slabé, příležitosti a hrozby.

Tato analýza je metodou, která se snaží na organizaci pohlížet objektivně. Hodnotí silné i slabé stránky a snaží se najít způsoby, jak jak maximalizovat silné stránky a minimalizovat nedostatky.

Muzea mají omezené zdroje a rozpočty a jejich programy a oddělení o ně soupeří. Proto je nezbytné, aby muzeum stanovila priority v rámci svých programů a aktivitách. Každá oblast programů je investicí, která může v čase měnit v závislosti na potřebách a zdrojích. Informace jsou činiteli změny priorit v programech a aktivitách. Muzea svoje spotřebitele studují a snaží se objevit způsob, jak nejlépe uspokojit jejich potřeby a přání. Sledováním návštěvnosti, členství, příjmů z jednotlivých programů a oddělení, může vedení muzea sbírat data, která slouží jako základ strategickému plánování a rozhodování.²⁴

Silné stránky mohou představovat vzácnost sbírky, ojedinělost výstav, dobré umístění, kvalifikace personálu, tedy veškeré výhody, které může galerie či jiná instituce poskytnout.

Slabé stránky jsou naopak problémy, kterým subjekt čelí. Například nedostatek personálu, špatné zázemí. Nedostatek finančních prostředků, nízká návštěvnost ad.

Příležitosti jsou možnosti, kterých bych mohla organizace využít ve svůj prospěch. Může se snažit i ze slabých stránek udělat ty silné. V příležitostech je potenciál pro růst a rozvoj, jsou velmi podstatnou složkou.

²⁴ Z angl. originálu: „Museums have finite resources and budgets, and its programs and departments compete for these resources. Therefore, the museum must prioritize its programs and other activities. Each program area (see Table 3.11) is an investment that may need to be modified at various times, depending on needs and resources. Information is the catalyst for changing priorities in programs and activities. Museums study their consumers to discover better ways to meet their needs and wants. By tracking visitorship, membership, and revenue produced by each museum program and department, museum leadership can collect data that serve the foundation of strategic planning and decision making.“
in
KOTLER, P. *Museum Marketing and Strategy*. Marketing a strategie muzea. Petra Linhartová. 2. vyd Jossey Bass 2008. Strana 66. 978-0787996918.

Hrozby jsou naopak potenciální hrozbou, každá organizace by se měla snažit o jejich eliminaci, v případě nevyhnutelnosti o snížení možnosti jeho negativního dopadu.

2.2.3. Audit

Důležitou součástí procesu plánování je analýzy organizace. Obvykle se provádí formou auditu. Audit objektivně zhodnocuje objekty, sbírky, produkty, údaje o návštěvnicích, personál, finanční situaci, nebo například komunikaci s veřejností.

Kotler uvádí tři základní možnosti, jak využít informace, které jsme díky kontrole získali:

***Chopit se příležitosti a udělat ze svých slabých stránek silné.** Když Historické muzeum v Chicagu čelilo poklesu návštěvnosti a členství, jeho nové vedení podpořilo vytvoření řady ambiciózních programů pro různé cílové skupiny ve městě. Zdůrazněno bylo přemístění ve smyslu obchodní strategie a rebranding včetně názvu z původní Chicagské historické společnosti se přeměnilo na Historické muzeum v Chicagu.*

***Silné stránky jako základ budoucí příležitosti.** Institut pro umění v Chicagu je jedním z největších muzeí umění na světě, ve svých sbírkách, výstavách a vzdělávacích programech má celou řadu silných stránek. V polovině devadesátých let zjistilo, že musí zvýšit svoji roční návštěvnost a udržet požadovanou úroveň programů. Několik jeho sbírek dosahuje světové úrovně, umělecká sbírka impresionistů jednou z těch nejznámějších. Sbírka je propůjčovaná do celého světa a díky tomu si může Institut pro umění půjčovat díla z jiných muzeí. Institut má velké zkušenosti s pořádáním velkých výstav, které si získaly ohlas u kritiky. Jeho výstavu Monet z roku 1995 navštívilo 960.000 návštěvníků. Tyto výstavy, které přilákaly široké publikum a věhlas u kritiky, pomohly muzeu dotovat méně známé umělce a kultury, čímž využilo svých silných stránek pro využití nové příležitosti, pro obyvatele Chicaga to znamenalo možnost shlédnout celou řadu umělců a umělecké tradice.*

Využití interní kontroly k odstranění slabých stránek. Proces auditu může být použit v úzkém měřítku tak, aby osvětlil jeden aspekt muzejního programu. V létě roku 2011 muzeum Hampshire ve Velké Británii si vzala na starost zajištění kontroly kvůli zhodnocení schopnosti své stálé galerie poskytnout zákazníkům adekvátní vzdělávací příležitosti odpovídající jejich potřebám. Prováděla se v rámci strategického Plánu marketingových služeb muzea Hampshire, audit byl spouštěčem diskuze mezi zaměstnanci z řad kurátorů a pedagogů ohledně silných a slabých stránek galerijních výstav a prostoru. Kontrola poskytuje muzeu konzistentní informace a přístup k informacím o silných stránkách muzejního vzdělávání (Wright, 2002).²⁵

2.3. Marketingový výzkum

Manažeři každé organizace obvykle zodpovídají za plánování, organizování, řízení a personální vedení. Všechny tyto úkoly vyžadují umění se správně rozhodnout. Takové rozhodnutí je mnohem jednodušší, když máte

²⁵ Z anglického originálu: „*Seize an opportunity to convert a weakness into strength. When the Chicago History Museum faced declining attendance and membership, its new leadership promoted the creation of a series of ambitious programs for a variety of target groups in the city. Repositioning and rebranding were emphasized, including a change in the name from the Chicago Historical Society to Chicago History Museum. Build on strength as a future opportunity.* The Art Institute of Chicago, one of the world's great art museums, has a variety of strengths in its collections, exhibitions, and educational programs. By the mid - 1990s, the museum recognized that it had to boost its annual visitorship to maintain a requisite level of revenue and programming. Of its several world - class collections, the impressionist art collection is one of the most renowned. The collection is a source of loans throughout the world, and as a consequence the Art Institute's ability to borrow works from other museums is considerable. The institute has a history of organizing large - scale exhibitions that have won critical acclaim. Its 1995 Monet exhibition, for example, drew 960,000 visitors. As a result, it organized impressionist art exhibitions throughout the 1990s. These exhibitions, which drew large audiences and received critical acclaim, helped subsidize the museum's ability to present works of less familiar artists and cultures, thereby using its strength to further opportunities for Chicagoans to view a broad range of artists and artistic traditions. *Use an internal audit to correct a weakness.* The audit process can be used in a narrow - gauged way to illuminate one facet of a museum's program. In the summer of 2001, the Hampshire Museum in Great Britain undertook a leasing provision audit to measure the capacity of its permanent galleries to provide learning opportunities matched to the needs of a range of audiences. Conducted within the strategic framework of the Hampshire Museum Service Marketing Plan, the audit was a catalyst for discussion between curatorial and education staff regarding the strengths and weaknesses of gallery exhibits and spaces. The audit provided a mechanism for a rigorous and consistent approach to informatic collection about the museum's educational strengths (Wright, 2002).“

in
KOTLER, P. *Museum Marketing and Strategy*. Marketing a strategie muzea. Petra Linhartová. 2. vyd Jossey Bass 2008. Strana 71 a 72. 978-0787996918.

k dispozici přesné, aktuální a dostatečné informace. A výzkum představuje prostředek k získání takovýchto informací.

Marketingový výzkum je systematické určování shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.²⁶

Klíčovým sdělením této definice je, že výzkum musí být plánovaná, systematická a objektivní činnost, která nám usnadní rozhodování. Výzkum lze provádět prakticky na každý aspekt marketingového mixu, organizaci samotnou, na konkurenty, spotřebitele současné i potenciální.

Důležité oblasti marketingového výzkumu:

Zaměření na spotřebitele: snaha o identifikaci, zda se jedná o existujícího zákazníka, potenciálního, nebo zákazníka, který o produkty dané organizace nejeví zájem.

Významnou částí je identifikace změn v postojích a vzorcích chování, dále se zjišťuje, jak se zákazníci dívají na stávající produkty a služby a zda by měly být některé vyřazeny z nabídky.

Významnou složku výzkumu zaujímá i analýza konkurence. Kde instituce věnuje pozornost konkurenčním produktům a službám. Srovnávání ceny s konkurencí, zkoumání reakcí na zavedení nové cenové strategie.

Výzkum spokojenosti a postojů k cenové, výrokové, distribuční a komunikační politice a mnoha dalších aspektů.

Cílem takovýchto průzkumů je vyřešení nějakého problému. To znamená, že cíl musí být velmi konkrétní, otázka musí být položena jasně a zřetelně. Dále musí být stanoveny hypotézy, jež má výzkum potvrdit, nebo vyvrátit.

Aby byl výzkum kvalitní a měl určitou výpovědní hodnotu, je třeba dodržet určitou posloupnost. Jak je tedy výše zmíněno, musíme odhalit problém (například návštěvnost), stanovit si cíl, hned poté je nutné sestavit podrobný plán výzkumu. Dalším krokem je stanovení metody výzkumu, jako je dotazníkové šetření, rozhovor ad. Po určení metody výzkumu se přechází

²⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. DOLASKÝ, V., JURNEČKA, S. 10. roššířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2001. Strana 116. ISBN 80-247-0016-6.

k samotnému sběru dat, po němž následuje vyhodnocení. Samotné vyhodnocení výsledků by bylo neurčité bez závěrečné zprávy, která zahrnuje i realizační opatření. Návrh na zlepšení situace.

2.3.1. Hlavní typy výzkumů v kulturních institucích

Základní zdroje dat pro muzea a galerie představují sekundární a primární informace.

Sekundární výzkum se zajímá o takové informace, které jsou okamžitě k dispozici, neboť se získávají interně, jedná se o prodejní čísla nebo návštěvnost. Každá instituce má přehled o prodaných vstupenkách. Mají povědomí o složení jejich návštěvníků. Sekundární informace mohou být i závěrečné zprávy z předchozích výzkumů, výroční zprávy, různé články, ale i výzkumné práce studentů a internet.

Primární výzkum se zaměřuje na informace, které si musí instituce obstarat sama a které se zaměřují na určitý problém. Tyto informace se dále rozlišují na formální a neformální. Neformální představují například pozorování návštěvníků při prohlížení, jejich debata se zaměstnanci a podobně. Naopak za formální informace se považuje výzkum využívající nějakou studii či výzkumnou metodu, patří sem telefonní rozhovory, emailové i poštovní průzkumy, Focus group, osobní rozhovory nebo Omnibus.

Marketingové výzkumy slouží organizacím kulturního dědictví k popisu stávající situace, k vysvětlení příčin a předvídání tendencí. Marketingové informace slouží k popisu marketingového okolí, např. demografický a psychografický profil návštěvníků instituce. Tyto údaje pak management využívá k tomu, aby zvážil, jaké změny by bylo vhodné provést v závislosti na oblíbenosti stávajících výstavních prvků, nebo aby se dozvěděl, jaké segmenty tvoří těžiště návštěvníků.²⁷

Johnová (Marketing kulturního dědictví a umění; 2008) uvádí hlavní typy výzkumů v muzeích a galeriích:

Předběžné ohodnocení výstavy

²⁷ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. 1. vyd. Grada Publishing, a.s. 2008. Strana 126 a 127. ISBN 978-80-247-2724-0.

Návštěvníci mají možnost se na popud muzea vyjádřit ke konceptu chystané výstavy, či nějaké jiné události.

Průběžné hodnocení výstavy

Takovýto způsob hodnocení začíná s přípravou výstavy a pokračuje po dobu jejího trvání. Hodnotí se způsoby instalace a provedení s cílem zajistit co možná nejlepší možné zapůsobení na návštěvníky.

Závěrečné hodnocení výstavy

Nejtypičtější forma. Využívá se, aby organizace zjistila, zda dostala svým cílům a zda měla daná výstava úspěch u návštěvníků.

Studie věnované pozornosti a reakcím návštěvníků, strávené době

Tento typ výzkumu sleduje, jak dlouho návštěvník na dané výstavě strávil, kterým prvkům věnoval největší pozornost a jaké byly jeho reakce.

Studie návštěvníků

Zkoumají se návštěvníci, jak je z názvu patrné, jejich postoje, preference, pocity, zkušenosti. Předmětem studie mohou být současní návštěvníci, potenciální, ale také lidé, kteří danou instituci ani nenavštěvují.

Průzkum možností dalšího rozvoje

Zaměřuje se především na možnosti členství, klub přátel, na možnosti využití sponzorství. Snaží se zajistit si udržení zainteresovaných osob. Jejich názory a preference, neboť mění se tržní prostředí by mohlo mít vliv na jejich rozhodování.

Organizační průzkumy

Tyto výzkumy zkoumají, zda jsou cíle a poslání organizace v souladu se změnami, které se odehrávají ve společnosti. Stejně tak se může jednat o průzkumy, které se týkají sebehodnocení organizace.

2.3.2. Segmentace

Segmentace je jedna z metod marketingového řízení, konkrétně analýzy trhu. Cílem je identifikovat strukturu daného trhu, na kterém chce organizace nabídnout svůj produkt a službu. Dle určitého hlediska se dá říci, že se trh dělí na homogenní skupiny zákazníků, které jsou charakteristické svými potřebami a nákupním chováním. Segmentováním chce organizace

přizpůsobit marketingové aktivity organizace takovým způsobem, aby byly jednotlivé skupiny co nejlépe uspokojeny. Organizace by si měla zvolit pouze ty segmenty trhu, které je dlouhodobě schopna v souladu se svou strategií efektivně uspokojit svou nabídkou, zároveň by ale měla dosahovat zisků.

Segmentace je odpovědí na rozličné potřeby a přání zákazníků. Segmentem máme na mysli právě skupinu lidí stejných preferencí. V oblasti muzejnictví mají zákazníci určité specifické potřeby a preference. Nicméně pořád se tyto instituce musejí orientovat na svůj vlastní produkt více, než jen bezmyšlenkovitě aplikace marketingových postupů.

Kesner uvádí několik skupin kritérií pro oblast kulturních institucí, na jejichž základě lze jednotlivé skupiny publika definovat:

- *Geografické (místo, odkud návštěvník přijíždí; turisté versus domácí)*
- *Demografické (věk, pohlaví, stav, příjem, nejnověji i sexuální orientace)*

Dle Koudelky je životní cyklus, rodinný stav, který může hrát v oblasti návštěvnosti kulturních památek také velkou roli. Například rodiny s dětmi mohou historická místa navštěvovat v rámci zpestření svých rodinných výletů. Mladé páry často rádi cestují po celé republice, aby poznali nejrůznější památky.²⁸

- *Psychografické (vzdělání, hodnotová orientace, životní styl)*
- *Podle četnosti návštěvy*
- *Behaviorální, tedy podle způsobu využití nabídky,*
- *Zájmové²⁹*

²⁸ KOUDELKA, J. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing 2005. Strana 68. ISBN 80-86419-76-2.

²⁹ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2005. Strana 147. ISBN 80-247-1104-4.

Segmentace trhu zahrnuje následující kroky:

- Průzkum trhu – vytváří se segmentační kritéria. Cílem této fáze je zhodnotit možnosti prodeje vašich produktů, odhadnout velikost budoucí poptávky.
- Profilování segmentů – zákazníci jsou rozdělováni podle segmentačních kritérií do relativně homogenních skupin. Určení velikosti segmentů a definování jejich profilů.
- Výběr cílového segmentu (targeting) – organizace si zvolí ten segment, nebo segmenty trhu, kde se jí vyplatí fungovat.

Segmentace může být nápomocná v cílení na zákazníky, ale také může kulturním institucím dopomoci ke sponzorům a dárcům. Neziskové organizace jsou „živy“ z darů a dotací a správné označení potenciálních přispěvatelů, může pomoci k budoucímu rozvoji.

Segmentovat lze podle řady kritérií a nelze vždy určit, které je nejsprávnější. Aby byla segmentace účinná, měla by být dodržena tři pravidla. Pravidlo velikosti říká, že segment musí být dostatečně veliký nebo silný, aby se organizaci vyplatilo přistupovat k jeho členům diferencovaně od ostatního trhu. Pravidlo měřitelnosti znamená, že organizace musí být schopna odhadnout velikost daného segmentu a náklady, které na jeho získání bude muset vynaložit. Pravidlo dostupnosti segmentu znamená možnost oslovení cílového segmentu prostřednictvím vůdců mínění nebo klíčových osob.³⁰

2.4. Návštěvníci kulturních institucí a jejich specifika

Marketing má na zákazníky obecně široký pohled. Někdy je kladen důraz na jednotlivce, kteří hledají produkty a služby, jež by jim poskytly uspokojení vlastní potřeby. Jindy se zaměřují na individuální nákupy pro jiné lidi, jako

³⁰ JOHNNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. 1. vyd. Grada Publishing, a.s. 2008. Strana 98. ISBN 978-80-247-2724-0.

*představují dárky, zaopatření domácnosti. Marketing samozřejmě rozlišuje mezi zákazníky veřejného a soukromého sektoru.*³¹

Návštěvníci kulturních organizací se od sebe navzájem velmi odlišují. Může se jednat o školní skupinu, turisty, ale i milovníky umění. Dnes je velikým trendem o skupiny návštěvníků pečovat, udržet si je, ale i jejich řady rozšiřovat. Aby to bylo možné, musí instituce své návštěvníky dobře znát.

- Specifické typy návštěvníků:

Znalec, profesionál – jedná se o návštěvníka, který instituci dodává potřebnou publicitu, neboť je to odborník, který umění nejen konzumuje, ale rovněž o něm píše, vydává publikace, veřejně se o něm také vyjadřuje. Mnohdy je této skupině návštěvníků poskytnuta výsada navštěvovat instituce bez řádného placení, očekává se totiž, že častější návštěvy těchto odborníků, mohou přinést institucím výhody, publicitu, možná i popularitu.

Znalec, ovšem v tomto případě *amatér* – je takový člověk, který se uměním zabývá jako svým koníčkem. Mnoho o něm ví, čte, zajímá se a jeho znalosti mají hlubší charakter. Většinou je znalý a náročný na kvalitu. Jeho reference jsou obecně přijímány s respektem.

Konzument – jak už z oslovení vyplývá, jedná se o nejpočetnější skupinu návštěvníků. Konzumenti jsou totiž lidé, kteří chodí do muzeí i galerií často, několikrát do roka. Návštěvy podnikají doma i v zahraničí na cestách. Někjaké informace mají, ale dají se považovat za zanedbatelné. Sami si informace příliš nevyhledávají, dostanou se k nim skrze média.

Návštěvník nazvaný *ovce*, nejde ani tak o pejorativní význam, jako o zdůraznění stádnosti. Tento typ návštěvníků totiž nenavštíví instituci ze svého popudu, jedná se například o skupiny turistů, školní výlet apod.

Tyto typy návštěvníků se rozdělují ještě na *občasné a pravidelné*. Občasný návštěvník navštíví nějakou událost či instituci přibližně jednou za rok.

³¹ Marketing takes a broad view of customers. Sometimes, the focus is on individuals who are seeking products and services to satisfy their own personal needs. At other times the focus is on individuals buying for other people – such as a gift, or provisions for a household. Marketers also consider public and private sector organizations as customers. In DOWLING, G.R. *The art and science of marketing: marketing for marketing managers*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press 2004. Strana 3. ISBN 978-0-19-926961-7.

Při výběru, jak strávit volný čas upřednostňují jinou aktivitu pro volný čas. Pravidelní návštěvníci chodí naopak několikrát do roka a většinou rádi využívají různých permanentek, slev a dalších zvýhodnění. Instituce si tak udrží jejich loajalitu.

Posledním základním rozdělením jsou *turisté a místní*. Návštěvníky turisty vítají především velká proslulá muzea, jedná se totiž o jednorázové návštěvníky, kteří do organizace přijdou během svého pobytu na zahraniční cestě, případně přijdou i kvůli instituci, události. Místní návštěvníci jsou velmi významní pro organizaci, aby si je dokázala udržet, musí jim nabízet odměněné výstavy, doprovodné programy. Musí si je v jistém slova smyslu předcházet.

2.4.1. Bariéry v návštěvnosti kulturní organizace

Součástí kvalitního marketingu kulturní instituce by mělo být i odhalování příčin malé návštěvnosti. Marketing by měl zjistit, co lidem brání v návštěvě, protože pokud takové příčiny bude schopen pojmenovat, bude je organizace schopna možná i vyřešit. Pro zjištění bariér se často používají empirické výzkumy.

Hlavními překážkami nejčastěji uváděnými (viz tab. níže) je nedostatek času a cena. O nedostatku času již byla zmínka, jde o velikou konkurenci na tomto poli, která je pro muzea i galerie problémem. Proto se musí snažit o co nejkvalitnější a nejzajímavější nabídku, která diváky přitáhne. Marketing samotný může s tímto problémem organizaci výrazně pomoci. Co se ceny týče, ukazuje se, že když organizace ustoupí od vstupného, počet návštěvníků se zvýší až o dvojnásobek. Nicméně všechny instituce nemají to štěstí, že by byly dotovány natolik, aby byly bez vstupného finančně soběstačné. Na druhou stranu, organizace mohou s tímto negativním faktorem pracovat různými cenovými zvýhodněními.

Tab. 1: Důvody, proč lidé nenavštěvují kulturní instituce³²

	chtěl by navštěvovat více	nemá zájem navštěvovat více	celkem
nedostatek času	58 %	33 %	48 %
cena vstupného	45 %	25 %	38 %
nemá zájem o nabídku	3 %	39 %	17 %
problémy s dopravou	15 %	7 %	12 %
zdravotní stav	8 %	9 %	9 %
nemá s kým jít	8 %	4 %	7 %
očítil by se nepřírozně nebo „mimo“	3 %	2 %	3 %
jiné	10 %	5 %	8 %
bez důvodů	5 %	14 %	9 %
počet respondentů	3 739	2 282	6 021

KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Strana 102. ISBN 80-247-1104-4.

Tab. 2: Důvody, proč se lidé vyhýbají muzeím³³

Není tam nic, co bych chtěl(a) vidět.	41 %
Muzea jsou nudná.	12 %
Zdravotní důvody.	12 %
Vysoká cena vstupného.	10 %
Špatné spojení, velká vzdálenost.	8 %
Není otevřeno v době, kdy mám čas.	8 %
Mé děti to nezajímá.	6 %
Nedostatek času obecně.	6 %

KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Strana 103. ISBN 80-247-1104-4.

2.5. Marketingový mix muzeí a galerií

V každém z nástrojů se bude odrážet odlišnost, která je dána povahou kulturního dědictví a umění. Tato oblast je velmi specifická a je třeba znát marketing a tržní mechanismy, ovšem kulturní rozhled je nedílnou součástí.

Tato práce nepředstaví klasické 4P, ale 5P, neboť v oblasti umění je velmi podstatný i lidský faktor.

³² Obě tabulky pochází z výzkumu, který provedla britská Rada pro muzea v roce 2000. Výzkumu se zúčastnilo 4500 respondentů. Část výzkumu je uvedena in KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, 2005. Strana 102 a 103.

³³ Tamtéž.

Pro komunikační mix platí dodat správný produkt správným skupinám zákazníků v pravý čas na správném místě za odpovídající ceny s přiměřenou propagací.

2.5.1. Umění jako produkt

Každá firma, organizace, které chtějí fungovat na trhu, musí mít produkt či službu, bez něj by na trhu mohla jen těžko operovat. Neměly by co nabídnout. V oblasti umění má produkt svá specifika a odlišuje se. Kulturní instituce, jako muzea galerie mají celou řadu produktů, které mohou nabídnout zákazníkům. Rozdílnost je však v přístupu. U klasického marketingu se zajímáme o potřeby a přání, a potom se na jejich základě rozhodne, jaký produkt se vyrobí, či jaká služba se zavede. V oblasti umění a kulturního dědictví naopak většinou produkt již máme a snažíme se ho udělat atraktivním pro zákazníky.

*Produktem muzea či památkového objektu pro veřejnost je tedy především nabídka expozic, výstav, prohlídek, přednášek, workshopů a doprovodných programů. Návštěvník si však samozřejmě se vstupenkou nekupuje expozici, muzejní exponáty či historický objekt, ale pouze možnost přístupu k nim. Z pohledu konzumenta historického dědictví je základním produktem **prožitek**, který návštěvou získává. Jeho podoba může sahát od niterného duchovního naplnění po pocit relaxace a zábavy v okamžiku pobytu v muzejní galerii či objektu památky, může však vést i k získání nových informací, znalostí a dovedností, může být fixován v podobě vzpomínek a asociací v jeho mysli.³⁴*

Dnes je velmi populární propagovat dlouhodobý účinek prožitku nebo poznání, jedná se o to, že galerie nenabízí jen prožitek z výstavy na místě, ale deklaruje se jeho trvání a duševní přínos.

³⁴ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Strana 162. ISBN 80-247-1104-4.

- Budova a interiéry

Budovu a interiéry můžeme považovat za produkt, který chceme zákazníkovi nabídnout. Sama architektura, jakási schránka bez vnitřního využití je dostatečným lákadlem pro mnohé zákazníky, například Eiffelova věž mluví sama za sebe. V případě galerií, jde především o interiér, lépe řečeno to, co je pod onou schránkou, nicméně budovy galerií jsou také lákadlem. Mnohdy se jedná o nadčasové stavby známých architektů, které mají co nabídnout.

- Výstavy, programy

Sbírkový, výstavní i doprovodné programy jsou stěžejními produkty galerií a muzeí. Je to oblast jejich hlavní činnosti. Nabízejí prožitek v podobě prohlížení děl, exponátů. Nabízený produkt, mohou představovat všechny expozice dané galerie, muzea, nebo jen nějaká specializovaná výstava, krátkodobá výstava apod. Produktem také může být jediné konkrétní dílo, které bude komunikované. Velkým fenoménem se stávají doprovodné programy, jako jsou například animační programy, které mají pomoci zpřístupnit umění širší veřejnosti, zvláště pak dětem a mládeži. Veliké oblibě se těší i komentované prohlídky, buďto s lektorem, nebo i se samotným tvůrcem. Mezi trendy v nabízených produktech jsou i různé workshopy pro všechny věkové kategorie. Co se týče výstav samotných, ukazuje se, že je současné trendy jsou nakloněny spíše tematickým výstavám, což znamená, že je výstava složená z několika děl umělců, které spojuje určitý prvek, kromě estetického a uměleckého prožitku se tak dostávají návštěvníkům informace v kontextu dané doby. I velmi úspěšné výstavy se musí někdy obměňovat, aby si návštěvníci při každé návštěvě přišli na své a měli důvod k opakované návštěvě.

- Služby

Službami v oblasti galerií a muzeí myslíme společenské a komerční služby. Například vezmeme-li galerii, většinou se, alespoň u těch větších, nejedná pouze o výstavní prostor. Nabízí i určité zázemí, jako může být kavárna, restaurace, obchod s upomínkovými předměty a knihkupectví. Ačkoli se dají

tyto služby považovat za doplňkové, pro někoho můžou představovat hlavní motivaci k návštěvě. Příjemný pobyt v kavárně může dokonce rozhodnout o opakované návštěvě. Služby jsou vytvářeny samozřejmě kvůli zisku, ale také proto, aby se návštěvník v dané instituci cítil dobře a přál si zde trávit volný čas. Další částí služeb může představovat pronájem prostor at' už firmám, natáčecím společnostem, nebo nějakým dalším subjektům. Takovéto akce zajišťují nejen příjem, ale i zviditelnění.

2.5.2. Distribuce umění

Rozhodování o umístění, nebývá snadné. I v případě muzea či galerie je nutné zvážit, kde je ideální místo pro umístění. Musí se počítat s tím, že i zákazníci kulturních institucí mají určité preference a přání ohledně jejího umístění. Cílem distribučního procesu je především o doručení hodnoty zákazníkovi, kterému přinese určité uspokojení. Služby, které galerie a muzea poskytují, jsou specifické a poskytují něco jiný druh uspokojení.

Světové galerie (Uffizi, Louvre, Ermitáž) jsou unikátní jednak svou polohou ve známých a historických turistických místech (Florencie, Paříž, Petrohrad), jednak obsahují takové množství jedinečných uměleckých děl, že i když občas dochází k zapůjčení části sbírek, v žádném případě nelze přemístit atmosféru spojenou s těmito místy.³⁵

Místo, kde si lidé budou prohlížet exponáty a kde budou trávit čas, by mělo být zapamatovatelné ojedinělou atmosférou. A i když by toto místo mělo být právem považováno za alfa omegu každé galerie, nemělo by se zapomínat i na další možnosti, kterých může organizace úspěšně využít.

Johnová uvádí faktory, které ovlivňují distribuci služeb muzeí, galerií a kulturních památek:

- *Místo, budova, sídlo organizace*
- *Odvětví nebo hlavní předmět činnosti organizace*
- *Dostupnost, doprava a působnost (místní, národní, celosvětová – z hlediska významu)*

³⁵ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. Strana 124. ISBN 978-80-247-2721-9.

- *Putovní výstavy a zápůjčky*
- *Výstavy mimo prostory instituce*
- *Publikace*
- *Elektronické zpřístupnění kulturního dědictví³⁶*

Důležitými pojmy v distribuci umění jsou fyzická a časová přístupnost. *Fyzická dostupnost* je otázka dopravy, vzdálenosti, kterou musí zákazníci podstoupit, aby mohli organizaci navštívit. Samozřejmě zahrnuje aspekty, jako jsou parkování, dostupnost veřejné dopravy i jestli je organizace přístupná tělesně postiženým, má bezbariérový přístup, nebo jak jsou její prostory rozlehlé. Dostupnost je velmi podstatným faktorem. Organizace umístěné v centru měst mají zpravidla vyšší návštěvnost, než ty na okraji. Navíc jim místo působení může zajistit i větší příliv zahraničních návštěvníků, kteří se pohybují nejčastěji právě v centrech měst.

Časovou dostupností se myslí otevírací doba organizace. Ne všichni návštěvníci mají volno přes den, většina jich je naopak v práci, ve škole a nemají tak prostor věnovat se volnočasovým aktivitám. Je zcela v režii organizace rozhodnout se, na koho budou cílit, jaký segment návštěvníků si zvolí a jim poté musí přizpůsobit svou otevírací dobu.

Nové možnosti otevírají technologie, v distribuci pak zejména internet. Instituce se tak nemusí orientovat na místní návštěvníky, ale může oslovit návštěvníky z celého světa. Prezentace na internetu nemusí znamenat jen uvedení kontaktů a popis, ale i virtuální prohlídky, fotografie a bližší informace k dílům a výstavám.

2.5.3. Cena umění

Cena má v oblasti arts marketingu poněkud jiný význam, než má u komerčních firem. Pro neziskový sektor není příjem hlavním cílem působení. Většinou jsou tyto subjekty financovány z veřejného rozpočtu,

³⁶ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. Strana 180. ISBN 978-80-247-2724-0.

mecenáši, sponzory. Ovšem určitý výdělek generovat musí, aby mohla svou činnost provozovat, ne vždy jsou dotace a dary dostatečné.

Cena má mezi čtyřmi základními marketingovými nástroji zcela specifickou pozici. Produkt, jeho výzkum, vývoj, uvádění na trh, stejně jako distribuce a propagace generují náklady firmy. Cena na druhé misce vah musí všechny tři převážit.³⁷

Hlavním rozdílem je fakt, že oblast kultury představuje zbytečné statky, člověk se bez nich obejde. A jak ukazují průzkumy, čím méně mají lidé k dispozici, tím méně se věnují kultuře. Cenové strategie jsou tak nutnou součástí. Kulturní instituce musí nastavit strategie, za co bude chtít vybírat od návštěvníků peníze a také za jak vysoká ona finanční částka má být. Musí vyřešit, zda bude vybírat vstupné do expozice, nebo jestli ponechá volný vstup, zda bude mít zpoplatněné doprovodné programy, zda bude mít zvýhodněné programy, balíčky.

Cena představuje pro zákazníka náklady, které vynaloží, aby se mu dostalo určité hodnoty a kulturní organizace by měli myslet v první řadě na poskytovanou hodnotu, na své poslání, dle toho by měli cenu nastavit.

Zákazníci, kteří navštěvují muzea nebo galerie porovnávají ceny vstupného a dalších služeb s cenami jiných volnočasových aktivit, jako je například návštěva kina, restaurace, sport. Srovnávají nejen cenu samotnou, ale i poměr ceny a času, který stráví danou aktivitou.

Zajímavou strategií může být pro obě strany, návštěvníka i organizaci samotnou vytvoření zvýhodněného vstupného, a to nejen pro studenty a seniory, jak bývá zvykem, ale například vytvoření klubu přátel dané instituce, kdy má návštěvník za určitou sumu, kterou podporuje muzeum volný vstup po určitou dobu. Ovšem variací může být několik.

2.5.4. Komunikační mix

Když má instituce produkt, který uvede na trh, má vyřešenou cenovou politiku i distribuci svého produktu, potřebuje, aby se o ní vědělo. Kdyby o subjektu nebylo povědomí, jako by nebyl. Jeho neznalost by působila jako

³⁷ Tamtéž strana 164.

výrazná překážka v úspěšném fungování. Jak už bylo v předchozích podkapitolách zmíněno, na tru volnočasových aktivit a služeb je v dnešní době obrovská konkurence a v důsledku toho mají lidé stále méně volného času. Nabídka, která nedokáže přitáhnout pozornost, nemůže v této tvrdé konkurenci obstát. I toto je jedním ze základních motivů, proč se kulturní organizace na marketing obrátily. Když je povědomí dostatečně dobré, neznámá to, že propagace končí, naopak. Komunikační politika je o neustálé propagaci a komunikaci se zákazníkem. Protože je třeba si stále návštěvníky udržet a neustále je překvapovat.

Celá řada organizací – od „národních“ muzeí po malé galerie – je schopna vlastními silami či ve spolupráci s externími dodavateli na vysoké profesionální úrovni realizovat jednotlivé propagační výstupy, od drobných tiskových materiálů po celoplošné kampaně či speciální akce. Ty jsou však zřídka založeny na systémovém a komplexním přístupu k celému spektru propagačních aktivit, realizovaných jako součást celkové komunikační strategie odpovídajících poslání a strategie organizace.³⁸

Galerie a muzea už se poučila a poznala, že se musí aktivně zapojit do propagace svých produktů, nicméně neoperují v této oblasti příliš dlouho, takže se pořád učí od kolegů s komerční sféry.

Aby mohla být propagace úspěšná, musí znát organizace svoje silné a slabé stránky, k čemuž se v marketingu využívá SWOT analýza, dále si musí být vědoma svého poslání, neboť propagace by s ním měla být v souladu.

Do komunikačního mixu patří tyto nástroje: reklama, podpora prodeje, public relations, direkt marketing.

- Reklama

Reklama je neosobní forma propagace, která se využívá ke zviditelnění značky jako takové, ale i ke zviditelnění jednotlivých produktů a služeb. Reklama se aplikuje prostřednictvím médií. Výhody reklamy spočívají v tom,

³⁸ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Strana 227. ISBN 80-247-1104-4.

že se kýžená informace dostane k velkému počtu lidí, nevýhoda v tom, že množství komunikovaných informací je jen velmi omezené.

Organizace mohou využít různá média, nejnákladnějšími je *televize* a rozhlas. Prostor v televizi je ovšem velmi drahý a málokterá instituce si jej může dovolit zaplatit. Každopádně se do ní může dostat pomocí různých pořadů s kulturním a uměleckým zaměřením. V takovém případě by se dalo jistě hovořit o zviditelnění a daná instituce by nevynaložila žádné finanční prostředky. *Rozhlasová* reklama je výrazně méně nákladná, její příprava nevyžaduje tak dlouhou dobu jako televizní, a proto je i využívanější. Dle typu rádia se dá i poměrně dobře zacílit na institucí zvolený segment potenciálních zákazníků. Dá se cílit regionálně i celoplošně. Je nutné časté opakování a nějaké výraznější upozornění, neboť rozhlas většinou uživatelů využíván jako zvuková kulisa.

Dalšími možnými médii jsou *tisk a inzerce*. Cenově dostupná reklama. Předpokládá se, že lidé se zájmem o kulturu čtou denní tisk, případně kulturní magazíny, průvodce, proto by je mohl zaujmout jak článek, tak i inzerce na probíhající výstavu.

Internet dnes používá snad každý, nejvíce času na něm tráví mladí lidé, což pro organizace představuje velký potenciál, neboť si můžou s pomocí reklamy „vychovat“ novou generaci návštěvníků. Internetová reklama umožňuje dobré cílení, inzerce se může umístit na portály s uměleckým, kulturním zaměřením. Náklady jsou také přiměřené. Internetová reklama umožňuje větší kreativitu než tisk, ale za rozumnější cenu než ta televizní.

Plakáty, billboardy, světelné reklamy. Plakáty představují jedny z nejstarších médií. Výhoda plakátů, billboardů je v tom, že se s nimi potenciální zákazníci setkávají opakovaně na místech, kde mají možnost si je prohlédnout, jako je zastávka městské hromadné dopravy, metro, billboard u silnice, po které denně jezdí. Tento typ reklamy je poměrně levný.

Letáky jsou v oblasti kulturních institucí dobrý nástroj. Zákazníci si je mohou odnést domů, v klidu si je mohou prostudovat i opakovaně, nezapomenou tak na důležitá data. Je vhodné věnovat pozornost efektivní distribuci letáků.

Reklamní sdělení by mělo být kreativně a kultivovaně řešené, jeho poselství by mělo být zakódováno takovým způsobem, aby ho zákazník správně dekoval.

Reklamní strategie v muzeu by tedy měla obsáhnout sled následujících fází:

- *Stanovení hlavního cíle*
 - *Definování segmentů (cílových skupin)*
 - *Vyjádření toho, jaká reakce se od jednotlivých segmentů očekává jako odpověď na kampaň, tedy projekci výsledků,*
 - *Vazbu reklamní kampaně na další složky komunikačního mixu a další propagační kanály*
 - *Rozpočet*
 - *Obsah kampaně*
 - *Média a kanály, jejichž prostřednictvím bude kampaň realizována*
 - *Časový plán*³⁹
-
- *Public Relations*

Kvalitní a rozsáhlé Public Relations (dále jen PR) by mělo být prioritou každého muzea a galerie. Především z toho důvodu, že za velmi nízké náklady může přinést veliký užitek. Tento typ institucí na tom většinou finančně není tak dobře, aby si mohl dovolit platit nákladnou reklamní kampaň ke každé výstavě nebo události, kterou pořádá.

Termín Public relations“ (nebo zkratka „PR“) popisuje všechny aktivity, které zajišťují publicitu a prestiž. Prvořadé cíle PR kampaně jsou podobné primárním cílům reklamy – zvýšit povědomí o značce, jméně, logu, image, umělci, nebo speciální události. Pakliže nemáme omezené finanční zdroje, můžeme mít dobrou reklamní kampaň. Ovšem PR je komplexnější a může hrát klíčovou roli, neboť vytváří naši pověst, která vytváří důvěru veřejnosti v naši organizaci a nabídku. Noviny a tiskoviny poskytnou větší prostor PR než-li

³⁹ Tamtéž strana 231.

reklamě poskytnou, dokonce i veřejností, jako třetí stranou je vnímáno příznivěji. Může také oslovit zákazníky, které by reklama neoslovila.⁴⁰

Základním rozdílem mezi reklamou a PR je v tom, že reklama propaguje produkty, zatímco PR se zaměřuje na budování značky organizace.

*PR je soubor programů pro zlepšení, udržení a ochranu image firmy. Zahrnuje články v tisku, pořádání seminářů, veřejné projevy, představení instituce, výroční zprávy, charitu a sponzoring, vydávání publikací a časopisů (firemní časopisy), styk s veřejností a místními komunitami, lobbování, prezentace v médiích, veřejné oslavy a slavnostní události.*⁴¹

Vnitřní PR programy

Pokud zaměstnanci uvnitř organizace nebudou spokojeni a pokud nebudou sdílet její poslání, nepomůže ani nákladná kampaň. Protože pokud bude zaměstnanec nespokojen, pravděpodobně se to podepíše na kvalitě jeho odvedené práce, v nejhorším případě na chování ke klientovi. Kdyby se tak stalo, organizace by nesla následky i v podobě odmítnutí poskytnout finanční pomoc, ztráta zájmu ze strany návštěvníků a určitě by to přineslo dopad na sponzorství.

Mezi možnostmi, které má interní PR, například patří:

- zpravodaje, firemní časopisy
- pravidelné setkání, semináře
- programy, při kterých se týmově pracuje na zefektivnění fungování organizace
- nástěnky, plakáty
- firemní videa

⁴⁰ The term „public relations“ (or „PR“) describes all those activities you do to generate publicity and goodwill. The overt goals for a PR campaign are similar to the primary goals for advertising - increase awareness of your name, logo, image, artists or special events. If your finances allow it, you will want to have good advertising campaign. But PR is more complex and may play a significant role because it builds our reputation, which creates public confidence in our organization and offer. Any press coverage you get will carry more weight than ads, even the public as a third party is perceived more favorably. Publicity can also reach people advertising might not.

In ABBOT, S. Fine art publicity. The complete guide for galleries and artists. 1. vyd. New York: Allworth Press, 2005. Strana 2. ISBN 1-58115-401-1.

⁴¹ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. Strana 197. ISBN 978-80-247-2724-0.

- různé soutěže a ocenění pro zaměstnance
- speciální společenské akce

Externí PR programy

Externí PR se zaměřuje především na různé organizace zahrnující vládní úřady, média, distributory, sponzory, dárcy a další zainteresované skupiny. Obecně se zaměřuje na vztahy s veřejností.

Typy činností, které mohou být využívány k dosažení dobrých vztahů s veřejností:

- *Písemné materiály* - tiskové zprávy, články, publikace, výroční zprávy, katalogy, všeobecné informační bulletiny, časopisy.
- *Audio-vizuální a elektronické materiály* - filmy, internetová podpora, audio a video kazety.
- *Vystoupení a rozhovory* pracovníků instituce v médiích. Pořádání seminářů.
- *Události*. Plánování a pořádání akcí je vždy populární způsob, jak na sebe upozornit a přilákat pozornost veřejnosti. Eventy umožňují zasažení různorodého publika. Čím originálnější a nápaditější akce, tím je vyšší pravděpodobnost, že bude oslovený velký počet potenciálních návštěvníků z různých segmentů.

Public Relations jsou nejdůležitějším nástrojem komunikačního mixu neziskových a kulturních organizací. Mají vliv na návštěvnost, získávání zdrojů ze státního i soukromého sektoru i na vztahy s ostatní veřejností, neboť ovlivňují veřejné mínění. Pro kulturní neziskové organizace jsou nejlevnější a nejúčinnější formou marketingové komunikace.⁴²

⁴² Tamtéž strana 224.

- Podpora prodeje

*Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb.*⁴³

Muzea a galerie využívají podpory prodeje zejména kvůli dvěma důvodům. Tím prvním je zvýšení návštěvnosti. Zákazník je nalákán na nějakou přidanou hodnotu, kterou obdrží, pakliže zareaguje na podnět, který k němu byl vyslán skrze tento nástroj. Druhý důvod je blíže výše zmíněné definici, neboť se jedná o podporu prodeje nákupu zboží a výrobků, které daná organizace sama nabízí. Podpora prodeje přináší rychlejší zpětnou vazbu, odpověď než-li reklama.

Mezi možnostmi podpory prodeje patří například dny volného vstupného, různé soutěže, dny pro děti.

- Direct marketing

Direct marketing se vztahuje na všechny formy marketingové komunikace, které probíhají přímo mezi organizací a potenciálním zákazníkem. Patří sem poštovní zásilky, direct mail, který je populární již dlouhou dobu. Dále telemarketing, který je již neodmyslitelnou součástí direct marketingu. A v neposlední řadě internet, který je nejrychleji rozvíjející se součástí direct marketingu, má obrovský domácí, ale i zahraniční potenciál.

Použití direct mailu je v oblasti umění a zábavného průmyslu stále více populární. Organizace jej využívají pro přímou komunikaci se členy svého klubu přátel, s dárci, sponzory a dalšími pro ni významnými lidmi. Tato forma komunikace je efektivní, neboť je osobní a umožňuje komunikaci, kterou lze přizpůsobit danému adresátovi na míru.

⁴³ KOTLER, P. *Marketing management*. DOLASKÝ, V., JURNEČKA, S. 10. roššířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2001. Strana 590. ISBN 80-247-0016-6.

3. Umění versus marketing

„Umění je věčný pokus překročit všechny hranice, a tato odvaha je zdrojem krásna.“

JAN BAUCH

Jedním z cílů této práce je zodpovězení hypotéz, jakým způsobem funguje art marketing v umění, bagatelizuje ho, nebo je pro něj přínosem? Jaký vliv má art marketing v propagaci umění a jaké dopady má art(s) marketing na umělecké dílo, potažmo umění?

Mluví se popularizaci, demokratizaci umění, ale jak tenká linie je mezi demokratizací a bagatelizací? Když začal marketing vstupovat do umění, umělci a odborníci z kulturní oblasti varovali před jeho užíváním. Obávali se a mnozí se jsou stále toho názoru, že marketing obsahově vyprázdňuje umění. Přitáhne sice diváky, ale současně tím sníží jeho úroveň. Mnozí se domnívají, že umění není pro všechny a nemělo by se za každou cenu zpřístupňovat všem.

Dnes jsme svědky, jak úspěšně se zatím dějiny umění jako kulturní předmět i jako akademická disciplína prosadily také na populární úrovni, o boomu kulturních výstav ani nemluvě. Dalo by se tedy právem mluvit o „vítězství dějin umění“, bylo to však Pyrrhovo vítězství, jež je jako každou dávno etablovanou autoritu vydalo určitému dogmatismu.⁴⁴

Ovšem rozšíření široké veřejnosti nemusí být nutně špatné, dokonce může umění v mnohé pomoci.

Marketing není sám o sobě nějakým účelem, nýbrž jen prostředkem ve službách organizace a je určen k tomu, aby jí pomohl efektivně dosáhnout stanovených cílů. Marketing je pak jen jednou z mnoha možností řízení a je na uvážení vedení instituce, v jaké oblasti nebo oblastech bude uplatňován. Stejně tak se může vedení rozhodnout přehlížet marketingové záležitosti ve prospěch jiných, důležitějších měřítek.⁴⁵

⁴⁴ BELTING, H. *Konec dějin umění*. Jan Hlavička. 1. vyd. Praha: Mladá fronta 2000. Strana 7. ISBN: 80-204-0856-8.

⁴⁵ Sandell, R., Jones, R. R. *Museum Management and Marketing*. Kristýna Radostová. 1. vyd. New York: Routledge 2007. Strana 256. ISBN 0-203-96419-5.

Aby organizace zajistila, že je její marketing kvalitní a využíván ze skutečně relevantních důvodů, tedy za účelem plnění vytyčených cílů, musí zajistit, že její poslání je neustále na prvním místě a musí ho mít všichni její zaměstnanci neustále na mysli. Největší riziko tedy nese odklon od koncepce poslání dané instituce. Už výše bylo zmíněno, jak důležité je, aby si poslání všichni uvědomili a aby byl konsensus o něm napříč celou organizací. Mnohdy se vedení nechá zlákat úspěchy, které jim marketing přinese, a přestanou své primární poslání ctít v zájmu výdělků. Začnou se obracet na výstavy, u kterých se předpokládá, že budou úspěšně, například že budou šokovat. Takovéto výstavy jdou pak do popředí a skutečně kvalitní výstavy se postupně začnou vytlačovat. Je tady riziko, že estetické a vzdělávací funkce přestanou být pro vedení tak důležité a raději se rozhodnou pro obohacení. Nicméně toto není příčina marketingu, ale vedení, které se k takovým úmyslům samo dobrovolně rozhodne.

Umělci nejsou jen lidé, kteří umění vytváří a poté jsou ztraceni v zapomnění. Chtějí, aby jejich práci někdo viděl a hodnotil, potřebují dostávat zpětnou vazbu a slyšet od svého publika reakce.⁴⁶

Umělci mají potřebu vyhledávat výstavní prostory, aby mohli své díla prezentovat, a galerie jim toto zázemí poskytuje. Nicméně jak umělec, tak i galerie samotná se potřebují dostat do povědomí publika a potenciálních návštěvníků.

Není tomu tak dávno, co byl marketing spojován pouze s komerčním sektorem s obchodem a soukromými subjekty. Následně marketing pronikl do oblasti neziskového sektoru, muzea a galerie na sebe nenechala dlouho čekat. I na ně byl, a stále je, vyvíjen ohledně financí, komunikace, a tak se i tyto instituce snaží proniknout do tajů marketingu a pomoci tak svému oboru.

Aby došlo k sladění těchto dvou cílů (účinný způsob řízení a naplňování cílů instituce), tak musí být řízení muzea spolehlivé pro ustanovení souvislého modelu a předložení jednoznačné strategie, založené na formálním

⁴⁶ Artists are not people who simply create art and then drift off into oblivion; They want their work to be seen and to receive some sort of reaction from those who see it. In GRANT, D. *Business of being an Artists*. 1. vyd. New York: Allworth Press 2010. Strana 1. ISBN 978-1-58-115-673-7.

vzdělávacím, vědeckém a kulturním poslání muzea a používané tak, aby v jejím rámci byla realizována jakákoliv marketingová koncepce. Jestliže je toto poslání přesně definováno a jeho priority jsou jasně určené, pak lze pravděpodobně předejít všem rizikům odchýlení se od dané koncepce, která mohou z nezvládnutého používání marketingových metod vyvstat, a marketing zůstane hodnotným nástrojem ve službách muzea.⁴⁷

⁴⁷ Tamtéž strana 258.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Modelová studie vybraného galerijního projektu

4. Představení centra současného umění DOX⁴⁸ Prague

19. října 2008 otevřelo centrum současného umění DOX Prague (dále jen DOX) své dveře poprvé veřejnosti. Centrum DOX působí v oboru výtvarného umění. Slovo „centrum“ není v názvu náhodou, DOX chce být platformou, kde se odehrává mnoho akcí s přesahy do různých odvětví umění, nechce být pouze galerií výtvarného umění.

Za vznikem stojí Leoš Válka spolu se svými partnery Robertem Aafjesem, Richardem Fuxou a Václav Dejčmar).

Vznik centra motivovala skutečnost, že Praha potřebuje instituci pro současné umění, architekturu a design. Současné umění klade velké nároky na variabilitu výstavních prostor umožňující monumentální instalace i komorní soubory. Centrum DOX tato kritéria, jako moderní multifunkční zařízení, splňuje. Rozsahem a kapacitou je v ČR unikátní.⁴⁹

Základním programem jsou dvě až tři velké výstavy ročně, souběžně s nimi jsou uváděny menší výstavy, kterých je zhruba pět až sedm. Poměr produkce DOXU a získávání výstav od zahraničních organizací je zhruba padesát na padesát. DOX má kromě výstav i širokou škálu doprovodných programů.

DOX se nachází v Holešovicích, dynamické pražské čtvrti, která v současné době prochází zásadní přeměnou. Blízkost centra města a spojení bývalých industriálních budov s rezidenční a komerční zástavbou dělá z Holešovic předního kandidáta na nové pražské centrum. Centrum DOX je symbolem revitalizace této čtvrti: komplex industriálních budov z konce devatenáctého století, jež původně sloužily ke kovovýrobě, poskytuje ideální

⁴⁸ **Název DOX** je odvozen z řeckých slov *doxa* (názor, mínění, přesvědčení, renomé) a paradoxon. Odkazuje na ambice současného umění, které nezná formální a obsahové zábrany, a na blízkost holešovických doků a industriální dědictví, se kterým pracuje architektura centra.

⁴⁹ Rumpel, A. *Mezinárodní centrum současného umění DOX otevírá v říjnu pro veřejnost*. ProCulture. [online]. 2008 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW:

<http://www.proculture.cz/artsinfo/vizualni-umeni-a-nova-media/mezinarodni-centrum-soucasneho-umeni-dox-otevira-v-rijnu-pro-verejnost-1948.html>

prostředí k prezentaci současného umění. Architekt Ivan Kroupa, (držitel berlínské ceny Forderungspreis Baukunst v roce 2001), propojil existující budovy novými stavbami, a tak vytvořil komplex, který reflektuje jak historii místa, tak jeho novou funkci. Horizontální dispozice budov s rozdílnou výškou interiérů umožňují velkou míru variability prostorů, jež je nezbytná pro prezentaci současného umění. Z celkové plochy budovy (6.250 m²) tvoří více jak polovinu výstavní prostory se sochařskou terasou.

Provoz centra DOX bude financován z několika zdrojů: z vlastní činnosti (vstupné, členství, nájem restaurace, knihkupectví, komerční pronájmy pro jednorázové akce); z příspěvků od sponzorů a příjmy z vlastní marketingové činnosti; z příspěvků od městských, státních, evropských institucí. Stejně tak jako obdobné instituce v zahraničí, ani centrum DOX se neobejde bez vnější podpory. Pro plnění a rozvíjení svého poslání má tato podpora zásadní význam.⁵⁰

4.1. Poslání a cíle

Z teoretické části jasně vyplývá, že každá organizace, která chce být úspěšná, musí mít jasně stanovené poslání a cíle. Ty pak musí přijmout každý zaměstnanec a osoba, která se na provozu organizace podílí, jinak by fungování nebylo efektivní.

DOX má své vlastní motto, které zní: „*Dnes, kdy stále více lidí myslí nebezpečně stejným způsobem, schopnost umění znejistit naše obvyklé způsoby vnímání může být jeho největším přínosem.*“⁵¹

Poslání

Představovat a prosazovat současné umění v kontextu témat, jež mění dnešní svět.

⁵⁰ Rumpel, A. *Mezinárodní centrum současného umění DOX otevírá v říjnu pro veřejnost.* ProCulture. [online]. 2008 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW: <http://www.proculture.cz/artsinfo/vizualni-umeni-a-nova-media/mezinarodni-centrum-soucasneho-umeni-dox-otevira-v-rijnu-pro-verejnost-1948.html>

⁵¹ *O nás.* Centrum současného umění DOX Prague. [online]. 2008 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW: <http://www.doxprague.org/cs/about>

Cíle

Prezentovat české umění v mezinárodním kontextu a poskytnout platformu pro dialog mezi místní a mezinárodní uměleckou scénou. Rozvíjet výměnu a přesahy mezi různými uměleckými odvětvími a obory, od malířství a sochařství k fotografii, designu, architektuře, filmu, videu či novým médiím. Vytvořit prostředí, jež umožňuje střetávání, rozvíjení a inspiraci prostřednictvím rozdílných pohledů.⁵²

4.2. Marketingový mix DOXU - produkt

Když v roce 2008 DOX odstartoval svoje působení na poli výtvarného umění, jeho galerijní činnost zahrnovala jen výstavy. V průběhu několika let se ovšem pole působnosti značně rozšířilo a další zajímavé produkty. Dnes jich nabízí několik, i z toho důvodu, že DOX nechce fungovat jen jako výstavní galerie, ale především jako živé centrum, ve kterém se nejen vystavuje, ale i tvoří, diskutuje, přednáší, zkrátka centrum, které je plné umění ve všech ohledech.

- **Výstavy**

Jak už bylo v představení zmíněno, co se výstav týče, DOX má zpravidla roční plán, který obsahuje dvě, někdy tři velké výstavy, které doplňuje během roku výstavami menšími. Obnovují tak svoji nabídku pro stálé návštěvníky. Výstavu v tomto centru se skládají jak z českých děl a autorů, tak i zahraniční tvorby. Hlavní výstavy se nesou v duchu zvuchých jmen. Například na výstavě Rudolfa Steinera a současného umění figurovaly, kromě Steinera samotného, jména Tony Gragg, Olafur Eliasson, Anish Kapoor. Takové výstavy lákají samozřejmě početnější publikum, než ty menší, nicméně DOX chce dávat prostor i méně známým osobnostem uměleckého prostředí, neboť chce mladé umělce a moderní umění podporovat. DOX také například hostí Cenu Jindřicha Chalupického, kde jsou oceňováni mladí talentovaní umělci. Vzhledem

⁵² *O nás.* Centrum současného umění DOX Prague. [online]. 2008 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW: <http://www.doxprague.org/cs/about>

k možnostem, které poskytuje rozlehlá budova, má centrum snahu mít širší spektrum výstav, co se obsahů týče.

- Programy

Centrum DOX nabízí několik programů, skrze něž chce publiku přiblížit vystavované umění.

- Doprovodné programy

Protože mezi cíle DOXU patří představování současného umění a umělců, snaží se návštěvníkům zprostředkovat i další zkušenosti a zážitky, které jim pomohou lépe porozumět kontextu, ve kterém díla vznikají. Nabízejí různé přednášky, komentované prohlídky s tvůrcem, různé diskuse, kde se řeší například otázka významu umění v dnešním světě, ale také promítání různých snímků, které mají s danou výstavou určitou spojitost.

- Rodinné programy

Rodinné programy jsou určeny především dětem a jejich rodičům. Ideální věková hranice dětí je pět až dvanáct let. Rodiny mohou přijít kdykoli, neboť potřebné materiály jsou k dostání na pokladně. Tento program je poskytován bezplatně k rodinné vstupence.

Zapůjčená taška, která obsahuje deskovou hru a další materiály potřebné ke hře je interaktivní způsob, jak neformálním učením s dětmi výstavou projít, vysvětlovat si a dětem tak umění zpřístupnit.

Projekt Galerie hrou navazuje na mezinárodní trendy v současné muzejní a galerijní pedagogice, jejímž cílem je interaktivní přiblížení umění či jiných vystavených artefaktů různým cílovým skupinám: školním třídám, rodinám s dětmi, dospělým, seniorům, handicapovaným apod. Pro rodiny s dětmi nebo malé zájmové skupiny může být víkendová návštěva galerie či centra umění zajímavou volnočasovou aktivitou také díky tomu, že jim kromě běžné prohlídky výstav bude nabídnut speciální program přizpůsobený jejich potřebám a požadavkům.

Hra je zcela unikátním projektem svého druhu. Pracuje s velkoformátovým hracím plánem, který v kombinaci s několika zastaveními v expozicích a pracovními listy zaměřenými na konkrétní umělecká díla nebo

výstavy, nabídne dětem a jejich rodičům skutečně originální možnost, jak prozkoumat budovu centra DOX a vše, co se v ní skrývá. Hrací deska navíc obsahuje pohybové a dramatické aktivity, zábavná diskusní témata a výtvarné aktivity, takže hráčům nabídne komplexní netradiční zážitek.⁵³

Na stejném principu fungují **animační programy**, které DOX pořádá pro děti. Nicméně ty mají pevně stanovenou dobu, vede je lektor a jsou zajištěny na objednávku.

- Vzdělávací programy

Protože pracovníci DOXU nechtějí od diváka jen prázdné konzumování děl, bez porozumění, proniknutí do kontextu, snaží se vymýšlet programy, které jim to nenásilně umožní. Zábavnou, ale pořád intelektuální formou, kdy by se na konci programu vždy měla ukázat pointa. Tyto programy se zaměřují na aktuální výstavy. Ale mezi programy lze nalézt i jeden, který se zaměřuje na budovu centra samotného a její historii.

Hlavním posláním vzdělávacích programů je neformální vzdělávání, prezentované zajímavou, atraktivní a zároveň přirozenou formou. Programy přinášejí informace o současném umění v kontextu trendů moderní doby (svět internetu, multimédia, elektronická kultura apod.) Všechny programy jsou vyvíjeny tak, aby fungovaly jako celek s jednoznačnou pointou, ke které vede jak výklad lektora, tak praktické aktivity a vlastní tvorba účastníků.

Všechny programy nabízí v českém, anglickém, německém, italském, španělském a norském jazyce. Lektory programů jsou absolventi a studenti pedagogických a uměleckých škol. Naše programy navazují na Rámcové vzdělávací programy, platné pro ZŠ a SŠ.⁵⁴

- Služby

DOX nabízí řadu služeb, díky kterým si může pomoci k větší finanční nezávislosti, ale především proto, že tak poskytnou zákazníkovi plný servis.

⁵³ *Rodinné programy*. Centrum současného umění DOX Prague. [online]. 2008 [cit. 2012-02-16]. Dostupné na WWW: <http://www.doxprague.org/cs/family?gallery-by-play>

⁵⁴ *Vzdělávací programy*. Centrum současného umění DOX Prague. [online]. 2008 [cit. 2012-02-16]. Dostupné na WWW: <http://www.doxprague.org/cs/schools?informations>

Návštěvník se přijde podívat do galerie, může si přečíst více o autorovi, případně dalších umělcích v knihkupectví a domů si může odnést jak katalog, tak i předmět u designshopu. Jako zakončení odpoledne stráveného v centru se nabízí posezení u kávy v kavárně.

Dále nabízí DOX také komerční pronájmy svých prostor

- Knihkupectví

DOX avizuje, že v jejích knihovně je možné najít rozmanitý výběr knih o umění. V případě že návštěvník požadovanou knihu nenalezne, v případě zájmu by mu ji měl personál objednat a zajistit.

- Designshop

V designshopu DOX nabízí k prodeji současný převážně český design. Jedná se zejména o předměty ze skla, porcelánu a dále o šperky. Oficiálně se designshop nazývá DOX by Qubus.

Obchod svou selekcí reflektuje absolutní špičku českého designu a konceptuální tvorby. Už během své krátké existence získal nejvyšší dosažitelné ocenění ve svém oboru. Akademie designu udělila tomuto projektu ocenění v rámci předávání cen Czech Grand Design Awards 2008 titul "Obchod roku". Pro studio Qubus je to již druhá trofej. V roce 2006 získalo stejné ocenění za obchod Qubus v Rámové ulici, který už od roku 2002 poskytuje prostor české tvorbě a designu.⁵⁵

- Kavárna

Kavárna nabízí ve 2. patře posezení v interiéru i na terase. V nabídce je káva, nealkoholické i alkoholické nápoje. Drobné občerstvení je v nabídce také.

- Pronájmy

DOX nabízí určité prostory ke komerčnímu pronájmu. Vzhledem k tomu, že jeho prostory jsou velmi reprezentativní, formy je mohou využívat k událostem, které pořádají. Jedná se zejména o jednorázové akce ať už společenské jako je například módní přehlídka, nebo například tiskové konference.

Půdorys viz příloha⁵⁶

⁵⁵ *Designshop DOX*. Centrum současného umění DOX Prague. [online]. 2008 [cit. 2012-02-16]. Dostupné na WWW: <http://www.doxprague.org/cs/designshop>

⁵⁶ Příloha C – PŮDORYS BUDOVY CENTRA UMĚNÍ DOX PRAGUE, strana VIII.

- Budova a prostředí

Jak již bylo zmíněno, DOX se nachází v budově bývalé továrny v Praze 7 v Holešovicích. Tato pražská čtvrť se těší čím dál větší popularitě, dochází zde k nové výstavbě, renovacím a do budoucna má tato oblast velký potenciál. Pracovníci DOXU jsou si vědomi atraktivity budovy, ve které sídlí, dokazuje to například program *Továrna*. Jeden z animačních programů pro děti, ve kterém jsou děti seznamovány s historií budovy s její rekonstrukcí a současností.

4.3. Marketingový mix DOXU - distribuce

- Výstavy

Výstavy, které DOX nabízí, jsou vytvářeny přímo pro jejich prostory, případně se upraví. Ovšem s putovními výstavami se v souvislosti s DOXEM zatím nesetkáme. Jsou finančně náročnější a komplikovanější. S výstavami, které jsou viděny v budově v DOXU se tedy jinde setkat nelze, alespoň prozatím.

- Dostupnost

Adresa:

DOX Centrum současného umění

Poupětova 1, Praha 7, 170 00

Pokladna: +420 295 568 123

Pokud jde o *fyzickou dostupnost*, DOX je zpřístupněn pražskou městskou hromadnou dopravou. Několika tramvajemi a metrem. Není umístěn v historickém centru Prahy, ovšem je v několika minutové vzdálenosti. Všechny prostory jsou bezbariérové.

Časová dostupnost není každý den stejná. Jeden den v týdnu je zavřeno úplně. Přes státní svátky je otevřeno, ovšem každé úterý celý rok je zavřeno.

Otevírací doba:

Po: 10.00 – 18.00 h

Út: **zavřeno**

St - Pá: 11.00 – 19.00 h

So - Ne: 10.00 – 18.00 h

- Elektronické zpřístupnění

DOX využívá ve své činnosti internetu. Má vlastní internetové stránky, na kterých podává informace o své aktivitě, výstavách. Lze se zde dočíst více informací o tiskových zprávách, umělcích. Dále využívá FB, kde komunikuje se svými fanoušky. Také zasílá newslettery s aktuálními informacemi o dění.

- Publikace

Dox vydává vlastní publikace k výstavám, které jsou k zakoupení na pokladně nebo v designshopu.

4.4. Marketingový mix DOXU - cena

Na stránkách DOXU je zveřejněný následující ceník⁵⁷:

Vstupné do centra DOX je jednorázové a platí na všechny právě probíhající výstavy:

Dospělí	180,- Kč
Studenti, děti od 12 let, senioři od 60 let	90,- Kč
Rodinné vstupné (2 dospělí a děti)	300,- Kč
Školní vstupné	60,- Kč
(skupina studentů nad 15 osob v doprovodu učitele)	
Studenti výtvarných uměleckých škol, designu, architektury a dějin umění	40,- Kč
(po předložení studijního dokladu, kde je specifikován umělecký obor)	

Vstup ZDARMA:

Děti do 12let
 Hendikepovaní s doprovodem
 Držitelé ZTP průkazů
 Novináři
 Držitelé průkazu CIMAM, ICOM, AICA
 Členové centra DOX

⁵⁷ *Kontakt*. Centrum současného umění DOX Prague. [online]. 2008 [cit. 2012-02-16]. Dostupné na WWW: <http://www.doxprague.org/cs/contact>

Na doprovodné a vzdělávací programy má DOX cenu dle počtu osob v rozmezí od 40 do 60Kč plus jednorázový poplatek za lektora. Nabízí rovněž výhodné balíčky programů tzv. tři plus jeden zdarma s platností na jeden rok.

V nabídce je i samostatná prohlídka budovy za poplatek 90Kč, nebo s výkladem za příplatek.

Další možností, kterou DOX nabízí je vstoupení do Klubu přátel centra DOX, kdy po využití a zakoupení členské karty můžete za cenu 1200Kč chodit do centra neomezeně po dobu jednoho roku. Být členem s sebou nese další výhody, jako pozvánky na vernisáže, informační bulletiny v tištěné formě.

DOX je nezisková akciová společnost. *Ze stanov akciové společnosti DOX Prague, a.s.: „Účelem založení není podnikání, ale v souladu s § 56 odst. 1 obchodního zákoníku podpora rozvoje moderního výtvarného umění. Zisk společnosti bude s výjimkou převodů, k nimž je společnost povinna na základě pracovních předpisů, použit výhradně k rozvoji činnosti centra DOX Prague.“⁵⁸*

DOX je velmi nákladné centrum na provoz, jakožto organizace nezaměřená na výdělek, potřebuje podporu. DOX funguje pod záštitou podnikatele Zdeňka Bakaly, má několik sponzorů a v poslední době se snaží zefektivnit grantovou politiku. Výraznými podporovateli jsou i Hlavní město Praha a Ministerstvo kultury České republiky.

4.5. Marketingový mix DOXU - komunikační mix

Pokud jde o komunikaci je DOX omezen finančními prostředky. Pochopitelně tedy hojněji využívá ty nástroje, které nenesou takové náklady. Oproti mnohým jiným svým konkurentům je DOX v oblasti komunikace poměrně činný.

⁵⁸ Rumpel, A. *Mezinárodní centrum současného umění DOX otevírá v Řijnu pro veřejnost.*

ProCulture. [online]. 2008 [cit. 2012-02-18]. Dostupné na WWW:

<http://www.proculture.cz/artsinfo/vizualni-umeni-a-nova-media/mezinarodni-centrum-soucasneho-umeni-dox-otevira-v-rijnu-pro-verejnost-1948.html>

- Reklama

Televizní reklamu DOX nevyužívá z pozice zadavatele, ale do televizního vysílání se na obrazovky přeci jenom dostane skrze pořady o umění a kultuře, které přinášejí aktuální události z této oblasti. Dnes je to například pořad Artmix. Zfilmovaná upoutávka na DOX také běží v kinech před začátkem filmu, jedná se o alternativní kina, kterými jsou Kino Světozor, Biooko a Kino Aero.

Rozhlasovou reklamu už využívá častěji, není tak nákladná, dá se dobře zacílit na správný segment posluchačů, její výroba je poměrně jednoduchá a při dostatečném množství odvysílaných spotů je dobrá odezva. Pravidelné reportáže o DOXU můžeme slyšet na první stanici Českého Rozhlasu Radiožurnálu nebo na stanici pro mladší generace Radiu 1.

Internetovou reklamu zatím nevyužívá, za to má ale dobře zpracované vlastní stránky, na kterých se prezentuje.

Plakáty, billboardy, světelné reklamy. S každou větší výstavou zaplaví ulice Prahy 1 plakáty a světelné reklamy. Na tyto velké výstavy se shání lépe sponzoři, neboť ti předpokládají i zájem médií, pozornost veřejnosti a o to v tomto směnném obchodě stojí především. DOX má partnerský vztah s EuroAWK, Pragoplakát a JCDeacaux. Na jejich inzertních plochách jsou proto nejčastěji k vidění plakáty velikosti A1 na aktuální výstavu. Nejčastěji jsou k vidění na zastávkách městské hromadné dopravy a v historickém centru Prahy. Je tam největší koncentrace lidí a hlavně turistů, kteří mají o výstavy tradičně zájem.

DOX využívá i *tiskovou reklamu* v novinách, časopisech a inzerci v kulturních průvodcích hlavního města. Z předchozích kapitol vyplynulo, že tisk čtou převážně lidé se zájmem o kulturu, takže se tato forma reklamy více než nabízí. Letáky využívá centrum také, většinou jsou k dostání přímo v galerii. Někdy jsou rozdávány v centru města, aby přitáhly pozornost a nasměrovali směrem k DOXU. Používá i plošnou reklamu na své budově, která působí jako poutač a navigace. Navíc je bezplatná, protože je umístěna na vlastní budově. Investice je do ní jen v počátku při výrobě.

- Public Relations

Nejlepší nástroj pro jakoukoli organizaci s minimálním rozpočtem. DOX si to uvědomuje a náležitě se PR věnuje. Hodně pozornosti věnuje Corporate Identity a branding.

Naši pozornost může upoutat *značka, logo*, výrazný geometrický logotyp, vytvořený studiem Najbrt. Obrázek viz příloha⁵⁹

Galerie chce, aby její značka byla vnímána jako mladá dynamická, kvalitní, moderní a netradiční (Př. galerie se nachází v bývalé továrně v pražských Holešovicích, většinu zaměstnanců tvoří mladí lidé, v jednom prostoru se současně koná několik výstav, žádná trvalá expozice, animační programy, věnuje se různorodým výstavám, autorům).

Pozice značky centra DOX se stává stále etablovanější. Interními a externími faktory úspěchu v dosahování podnikatelských cílů je skloubení kvality výstavního programu s jeho komerční úspěšností. DOX nechce pořádat jen komerčně úspěšné výstavy na úkor jejich kvality.

Úspěch je definován návštěvností, která se například za poslední rok zdvojnásobila.

Tiskové zprávy. Ke každé výstavě existuje tisková zpráva, o ty se DOXU starají jeho pracovníci ve spolupráci s externí agenturou Mediareport, která má na trhu letité zkušenosti. Všechny tiskové zprávy lze najít na stránkách centra www.doxprague.cz v kapitole tiskové zprávy. *Tiskové konference* jsou pořádány ke každé výstavě, aby se dostala do povědomí novinářů, potažmo médií. Probíhají v kavárně, tedy v prostorách DOXU a bývá zvykem, je pro novináře uspořádána komentovaná prohlídka. Novináři také bývají zvaní na vernisáže, které se konají v den zahájení výstavy, zvané jsou i všechny zainteresované osoby, významní lidé, sponzoři, členové Klubu přátel.

- Podpora prodeje

DOX využívá i podporu prodeje, které mu mají zvýšit počet návštěvníků a povědomí o něm. První takovou je *členství* v Klubu přátel centra DOX. Návštěvník má na výběr z několika možností. Může se stát členem sám

⁵⁹ Příloha **Chyba! Pouze hlavní dokument.** – FIREMNÍ IDENTITA, strana VI.

za sebe, nebo může mít rodinné členství, nebo se může stát podporovatelem, nebo dokonce patronem DOXU. První dva zmíněné druhy členství nabízí za poplatek volné vstupné po dobu jednoho roku, zvaní na vernisáže, tištěné bulletiny do schránky. Třetí a čtvrtá možnost zahrnuje další výhody jako je například sleva na produkty v designshopu, pozvánky na VIP akce, neboť roční příspěvek vyšší.

Soutěže, volné lístky představují způsob, jakým na sebe chce organizace upozornit. K různým soutěžím využívá média, nejčastěji sociální sítě a rozhlas.

- Direct marketing

DOX využívá direct mailingu, poštovních zásilek i telefonických kontaktů. Zákazník se může přihlásit k odběru noviněk tzv. newsletterů přímo na stránkách organizace. V takovémto newsletteru lze najít informace o pořádaných výstavách, doprovodných programech a aktuálních akcích.

DOX má i vlastní databázi klientů, významných lidí a zainteresovaných osob, kterým rozesílá pozvánky na vernisáže, nějaká osobní přání. Těmto klientům a členům chodí i jednou měsíčně do schránky bulletin.

Dále má speciální databázi novinářů, které zve a upozorňuje na chystané tiskové konference. Stejně tak má kontakty na školy a vzdělávací instituce, neboť je upozorňuje na nově vzniklé doprovodné programy, které by mohli využít.

5. Analýza a zhodnocení stávající situace

K analýze byla využita metoda dotazníkového šetření.

Cílem dotazníku bylo zjistit, jak účinná je současná marketingová komunikace DOXU směrem ke stávajícím i potenciálním návštěvníkům.

Pracovními hypotézami byly otázky, zda ačkoli o DOXU jako takovém je povědomí dostatečné, s návštěvností už to tak dobré není. A dále že je komunikace DOXU zaměřena na corporate identity více než na informování o produktech a výhodách, které centrum nabízí.

5.1. Dotazník

Dotazník, složení a znění otázek bylo předmětem vlastního zpracování vzhledem k praxi získané během působení ve společnosti na výzkum trhu a sběr dat. Dotazník byl realizován prostřednictvím internetové služby Vyplňto⁶⁰. Probíhal ve dnech od 22. 02. 2012 do 02. 03. 2012. Respondenti vyplňovali dotazník elektronicky. Byli osloveni respondenti, u kterých se předpokládá zájem o kulturu, zejména o výtvarné umění. Tito respondenti byli zajištěni prostřednictvím internetových stránek kulturních institucí a dále prostřednictvím sociální sítě Facebook, konkrétně různé stránky zaměřené na umění, kulturu. Nicméně záměrně byly vyňaty stránky a skupina DOX, aby nedošlo ke zkreslení dat. Cílem nebylo získat názory příznivců DOXU, ale obecně od lidí zajímajících se o kulturu.

Celkem bylo vyplněno 103 dotazníků, z nichž nemusel být pro nesprávnost vyplnění žádný vyřazen. Zpracování dat do grafů bylo rovněž zprostředkováno službou Vyplňto. Závěry vyvozené z odpovědí a grafů byly předmětem vlastního zpracování.

Dotazník tvořilo celkem devatenáct otázek, z nichž se pět zaměřovalo na demografii, aby se dala vyvodit přibližná skladba lidí zajímajících se o umění a znajících DOX. Otázek 1-14 měly odpovědět na otázku, jaké je všeobecné povědomí o centru DOX a jeho programech a jak jsou s ním zákazníci spokojeni. Dvě otázky byly nepovinné, neboť respondenti neznající

⁶⁰ www.vyplno.cz

DOX se nemohli vyjadřovat ke spokojenosti. U otázek, u kterých by mohl respondent váhat, jak je správně vyplnit byly zadány pokyny, jak ji správně vyplnit a kolik je možných odpovědí.

- Otázka č. 1: Navštěvujete, či se zajímáte o muzea umění a galerie?

Možné odpovědi byly: ano; ne. Tato otázka byla zařazena, aby se určilo, kolik zodpovídajících respondentů by mohlo tvořit cílovou skupinu.

Graf 1: Rozdělení respondentů na ty, kteří se zajímají o muzea umění a galerie a na ty, kteří ne. Viz příloha strana VI.

76 respondentů uvedlo, že se o muzea umění a galerie zajímají, z celkového počtu tato skupina tvoří 73,79 %. Zbytek respondentů, 27 hlasů (26,21 %), odpovědělo, že se nezajímají. Znamená to tedy, že podařilo získat nadpoloviční většinu respondentů, kteří jsou ze segmentu potenciálních zákazníků.

- Otázka č. 2: Jak často navštěvujete galerie?

Možné odpovědi byly: vícekrát za rok; jednou ročně; vícekrát měsíčně jednou měsíčně; nikdy, galerie nenavštěvuji. Tato otázka byla zařazena, aby se zjistilo, kolik z dotázaných respondentů, zajímající se o muzea umění a galerie navštěvuje galerie a jak často.

Graf 2: Čestnost návštěv galerií. Viz příloha strana VI.

Pouze 7 respondentů uvedlo, že galerie nenavštěvuji. Nejčastější odpověď byla vícekrát za rok, uvedlo tak 38 respondentů (36,89 %). Druhá nejčastější odpověď byla jednou ročně, to znamená, že odpovídalo nejvíce lidí, kteří se sice o kulturu zajímají, nicméně jsou návštěvníky spíše svátečními. Zde je potenciál oslovit tyto respondenty. DOX by se měl nejdříve snažit oslovit respondenty ze segmentu návštěvníků, kteří uvedli, že galerie navštěvuji jednou měsíčně, což uvedlo 19 respondentů (18,45 %) a respondenty co uvedli, že je navštěvuji vícekrát za rok. Jedná se o respondenty, kteří jsou zvyklí navštěvovat galerie pravidelně. Nejméně častá odpověď byla návštěvnost vícekrát za měsíc, kterou uvedlo 7 respondentů (6,8 %).

- Otázka č. 3: Vyjmenujte tři galerie, na které si vzpomenete.

Jednalo se o otevřenou otázku, jejímž cílem bylo zjistit hlavní konkurenty DOXU. Otázka byla nepovinná a zodpovídalo jí 52 respondentů. Aby se dala daná galerie považovat za konkurenci, museli ji zmínit minimálně tři respondenti. Takové galerie zazněly jen tři: Národní galerie v Praze (zmíněna 29x), Galerie Rudolfinum (zmíněna 24x) a Galerie hlavního města Prahy (zmíněna 3x). Všechny tyto galerie jsou vedeny jako veřejné instituce, vedené státem, nebo městem. Znamená to, že největší povědomí je o veřejných institucích. V odpovědích zazněl název DOX celkem 25x. Mohlo dojít ke zkreslení vzhledem k názvu celého dotazníku, nicméně počet, kolikrát zazní DOX, nebyl klíčovým faktorem. Cílem otázky bylo zjistit tři nejčastější galerie, které vystanou respondentům jako první. Ukázalo se, že na poli soukromých galerií patří DOX mezi leadry.

- Otázka č. 4: Znáte alespoň podle názvu Centrum současného umění DOX Prague (dále jen DOX)?

Možné odpovědi byly: ano; ne. Cílem otázky bylo zjistit všeobecné povědomí o značce DOX.

Graf č. 3: Znalost značky DOX. Viz příloha strana VII.

87 respondentů (84,47 %) ze 103 odpovědělo, že alespoň podle názvu DOX znají. Pouze 16 lidí značku DOX neznalo.

- Otázka č. 5: Odkud znáte DOX?

Možné odpovědi: rodina a přátelé; internet; tisk; outdoor (venkovní reklama); rozhlas; jiné; DOX neznám. Cílem otázky bylo zjistit, odkud respondenti DOX znají, kde se o něm dozvěděli. Aby se zjistilo jaký komunikační kanál je nejúčinnější a o který z těch, které DOX využívá, se jedná.

Graf č. 4: Způsoby, díky nimž respondenti o DOXU dozvěděli. Viz příloha strana VII.

Nejčastější odpovědí byla možnost Rodina a přátelé, tu uvedlo 51 respondentů (49,51 %). Znamená to tedy, že nejúčinnější se jeví nástroj, který DOX sice nemá mezi nástroji komunikačního mixu, nicméně může velmi ovlivnit, zda bude doporučen, či nikoli. Druhou nejčtenější odpovědí byl internet. DOX má velmi přehledné moderní stránky. Navíc se o něm často píše v mnoha internetových verzích tuzemských deníků i na dalších stránkách se zaměřením na umění. Za úspěch tohoto nástroje může s největší pravděpodobností i čilé PR. 17 respondentů (16,5%) uvedlo jako možnost seznámení s DOXEM skrze outdoorovou reklamu. Televizi označilo 10 respondentů (9,71%) a 2 (1,94 %) označili rozhlas 12 respondentů (11,65 %) uvedlo, že DOX nezná a 20 (19,42 %) uvedlo možnost jiné.

- Otázka č. 6: Jaké události podle Vás DOX pořádá?

Možné odpovědi byly: výstavy; doprovodné programy; vzdělávací programy; rodinné programy; jiné; nevím. Tato otázka měla zjistit, zda respondenti znají produkty DOXU a zda neznají jen značku. Jednalo se především o produkty z oblasti výstav a programů.

Graf č. 5: Povědomí o událostech pořádaných DOXEM. Viz příloha strana VIII.

Celkem 94 respondentů (91,26 %) se domnívá, že DOX organizuje výstavy. 51 (49,51 %) respondentů zadalo, že ví o doprovodných programech, o něco méně 38 (36,89 %) uvedlo, že DOX pořádá vzdělávací programy. Velmi málo respondentů vědělo, že pořádá i rodinné programy, jen 14 (13,59 %). 16 respondentů (15,53 %) uvedlo, že pořádá jiné události a 8 (7,7 %) nevědělo. Z této otázky vyplývá, že komunikační politika v oblasti nabízených produktů není dostatečná, jen polovina dotázaných věděla o doprovodných a o vzdělávacích třetina.

- Otázka č. 7: Kterých akcí, nabízených DOXEM jste se zúčastnil(a)?

Možné odpovědi byly: výstavy; doprovodné programy; vzdělávací programy; rodinné programy; jiné; žádné. Cílem bylo zjistit, zda respondenti, kteří mají o produktech povědomí je někdy i využili.

Graf č. 6: Navštívené události, využití produkty. Viz příloha strana VIII.

Dvě poslední otázky potvrdily hypotézu, že povědomí je dalekosáhlejší než účast samotná. Výstavy navštívilo 58 z dotázaných (56,31 %). Poměrně vysoké číslo jiné se dá vysvětlit tím, že respondenti využili nějakou ze služeb, například kavárnu, designshop. Horší účast byla uvedena u doprovodných programů 13 osob (12,62 %), vzdělávacích programů 7 (6,8 %) a rodinných programů 1 (0,97 %). Nevyužití posledních dvou může být z důvodu, že jsou tyto programy určeny především dětem a středoškolákům. Možnost žádné z uvedených zadalo 20 respondentů (19,42 %).

- Otázka č. 8: Expozice centra DOX jsou mi dobře známá.

Možné odpovědi byly: spíše souhlasím, souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím. Předpokladem bylo, že z produktů budou respondentům nejznámější právě výstavy, což se posléze potvrdilo. Tato otázka tedy měla pomoci odhalit, jak jsou seznámeni respondenti s konkrétními aktuálními výstavami.

Graf č. 7: Známost expozic. Viz příloha strana IX.

Tato ukázka ukázala, že expozice spíše známá není. Záporně a nevím odpovědělo 70 (67,9 %) ze všech dotázaných. Plně seznámeni s expozicí byli 4 respondenti (3,88 %), spíše souhlasilo 29 lidí (28,16 %). I tato otázka potvrdila, že konkrétnější informace respondenti nemají.

- Otázka č. 9: Jste Vy osobně členem Klubu přátel centra DOX?.

Možné odpovědi: ano; ne.

Graf č. 8: Počet členů Klubu přátel centra DOX ze všech dotázaných. Viz příloha strana IX.

Po otázkách zaměřených na znalost a návštěvnost produktů (v rámci výstav a programů) se další dvě otázky zaměřily na povědomí a využívání zvýhodněné nabídky členství. Tento typ členství je velice výhodný a při studiu marketingové komunikace nebyla zjištěna žádná větší komunikace, která by na něj upozorňovala.

Ukázalo se, že z dotázaných respondentů jsou jen dva členy Klubu přátel centra DOX. 101 respondentů (98,06 %) odpovědělo, že nejsou členy.

- Otázka č. 10: Víte, jaké výhody nabízí Klub přátel centra DOX?

Možné odpovědi: ano; ne.

Cílem bylo zjistit, zda respondenti znají výhody a nevyužívají je, nebo je ani neznají.

Graf č. 9: Znalost výhod, které poskytuje Klub přátel centra DOX. Viz příloha strana X.

Ze všech dotázaných zná výhody této nabídky pouze 8 (7,77 %) respondentů. Výhody neznalo 95 dotázaných (92,23 %). Pozitivní na tomto zjištění je fakt, že respondenti nabídky nevyužívají možná proto, že jí neznají. Není to tak, že by jí znali a nechtěli ji, ve většině případů. Je tady prostor pro komunikaci a propagaci této služby.

- Otázka č. 11: Zaznamenal(a) jste v poslední době reklamu na nějakou výstavu DOXU?

Možné odpovědi: ano; ne; nevím.

Cílem bylo zjistit, zda respondenti zaznamenali v nedávné době reklamu na jakoukoli z výstav

Graf č. 10: Zaznamenání reklamy v nedávné době. Viz příloha strana X.

Menší polovina, přesně 37 respondentů (35,92 %), zaznamenalo nějakou reklamu na výstavu. 48 respondentů (46,6 %) žádnou nezaznamenalo a 18 (17,48 %) neví. Je to poměrně vysoké číslo, vzhledem k tomu, že 73,79 % z dotázaných se zajímá o muzea a galerie umění.

- Otázka č. 12: Expozice centra DOX jsou mi dobře známa.

Možné odpovědi byly: spíše souhlasím, souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.

Touto otázkou se chtěla zjistit celková spokojenost s centrem DOX.

Graf č. 11: Celková spokojenost s DOXEM. Viz příloha strana XI.

Největší počet respondentů zadalo odpověď nevím, celkem 49 (47,57 %), dá se to vysvětlit tím, že nechtěli na otázku odpovědět, nebo ho neznají a nechtějí ho hodnotit. Otázka byla povinná, aby se zjistila i případná intuitivní sympatie, kterou mohli mít respondenti. Větší část respondentů se z těch zbývajících vyjádřila kladně, dohromady kladně odpovědělo 46 respondentů (43,66 %). Svůj nesouhlas se spokojeností vyjádřilo dohromady jen 8 respondentů (7,77 %).

- Otázka č. 13: Propagaci DOXU hodnotím jako:

Možné odpovědi byly: výborný, chvalitebný, dobrý, dostatečný, nedostatečný. Tato otázka byla nepovinná. Odpovědi se zdrželo 9 osob.

Cílem bylo zjistit, jak vidí propagaci zákazníci (respondenti). Zjistilo se, že v názorech na propagaci jsou velmi rozličné názory. S výjimkou hodnocení výborně (6,38 %) se hlasy respondentů poměrně rovnoměrně rozprostřely.

Graf č. 12: Celkový spokojenost s DOXEM. Viz příloha strana XI.

Pozitivní hodnocení 61 hlasů (64,89 %) převažuje nad záporným 33 (35,1 %), přesto číslo není zanedbatelné.

- Otázka č. 14: Značka DOX na mě působí pozitivně.

Možné odpovědi byly: spíše souhlasím, souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím. Otázka byla nepovinná, odpovědi se zdrželo 8 respondentů.

Graf č. 13: Pozitivní působení značky. Viz příloha strana XII.

Otázka ukázala, že ačkoli celkovou spokojenost s DOXEM vyjádřilo 46 respondentů, pozitivně působí na 71 respondentů. Dá se to vysvětlit určitou

nespokojenost s jedním i více prvků marketingového mixu, jako je cena, sídlo apod. Značka DOX jako taková působí na většinu pozitivně.

- Otázka č. 15: Jste?

Možné odpovědi byly: muž; žena.

Graf č. 14: Poměr dotazovaných mužů a žen. Viz příloha strana XII.

Vyšší procento dotazovaných tvořily ženy 61 hlasů (59,22 %). Odpovídá to skutečnosti návštěvnosti, informace získané přímo od DOXU potvrdily tento fakt. Muži tvořili 42 hlasů (40,78 %)-

- Otázka č. 16: Kolik je Vám let?

Možné odpovědi byly: 15 – 25; 26 – 35; 36 – 45; 46 – 60, nad 61 let.

Graf č. 15: Věková skladba respondentů Viz příloha strana XIII.

Nejvíce respondentů 72 (69,9 %) tvořili mladí lidé od 15 – 25, dle následující otázky se dá usuzovat, že větší část z nich budou lidé ve věku 18 – 25 a převážně studenti vysokých škol. Velkou skupinu 19 respondentů (18,45 %) v letech 26 – 35. Respondenti ve věku 36 – 45 tvořili 7členou skupinu (6,8 %); zbylé dvě kategorie tvořili skupinu o 5 respondentech (4,85 %). Za hlavní cílovou skupinu tedy můžeme považovat potenciální klienty ve věku 18 – 45 let.

- Otázka č. 17: Jaké máte nejvyšší dokončené vzdělání?

Možné odpovědi byly: Základní škola, střední škola s maturitou, střední škola bez maturity, vyšší odborná škola, vysoká škola.

Graf č. 16: Vzdělání respondentů Viz příloha strana XIII.

98 respondentů (92,24 %) uvedlo, že má vyšší vzdělání než střední školu s maturitou. To potvrzuje fakt, že segment lidí zajímajících se o galerie je specifický. Většinou se jedná o lidi s vyšším vzděláním, převážně vysokoškolským. Dá se předpokládat, že respondenti uvádějící nejvyšší dokončené vzdělání střední s maturitou jsou studenti vysokých škol. Ovšem neznamená to, že z ostatních skupin by galerie nenavštěvovali, jen výše

zmíněný segment je nejpočetnější. Základní vzdělání měly 3 respondenti (2,91 %) a střední bez maturity 4 (3,88 %).

- Otázka č. 18: Jaké je vaše pracovní zařazení?

Možné odpovědi byly: Student; zaměstnanec; OSVČ/podnikatel; nezaměstnaný; na mateřské/rodičovské dovolené; důchodce.

Graf č. 17: Pracovní zařazení respondentů. Viz příloha strana XIV.

Skupina respondentů byla složena z 65 studentů (63,11 %), 20 zaměstnanců (19,42 %), 13 podnikatelů (12,62 %), ze dvou osob na mateřské/rodičovské (1,94 %), 2 důchodců (1,94 %) a 1 nezaměstnaného (0,97 %).

- Otázka č. 19: Žijete:

Možné odpovědi byly: na venkově, v malém městě, ve velkém městě.

Graf č. 18: Místo bydliště. Viz příloha strana XIV.

75 respondentů (72,82 %) žije ve velkém městě, 19 (18,45 %) v malém městě a 9 (8,74 %) na venkově. Opět to potvrzuje poznatky z teoretické části o tom, že o galerie se všeobecně zajímají spíše lidé z města, a to z mnoha faktorů, jedním z nich je například dostupnost.

5.2. Verifikace hypotéz

Cíl dotazníkového šetření byl naplněn, neboť se získalo mnoho podnětných informací k současné marketingové komunikaci. Výzkum potvrdil obě hypotézy, které vycházely z poznatků odborné literatury a ze studia instituce samotné. Potvrdilo se, že DOX je všeobecně poměrně dobře známý, i když jen podle názvu. Stejně tak značka DOX působí na většinu dotázaných pozitivně. Ačkoli tato zjištění působí dobrým dojmem, další otázky ukázaly, že jen málo respondentů zná programovou nabídku a ještě méně ji pak využívá. Corporate Identity má ovšem DOX na velmi vysoké úrovni. Když vstoupil DOX na trh, masivní kampaní v Praze vešel rychle do povědomí, ovšem bylo by na čase začít propagovat i jiné produkty, než jen značku. DOX působí na trhu od roku 2008, tedy čtyři roky, je to dostatečně dlouhá doba na to,

aby se zákazníkům ukázalo, co mají v nabídce. Zvláště pak těm, kteří se o galerie a muzea zajímají. Co se týče výstav samotných, návštěvnost i povědomí je dobré. Jen co se týče reklam na výstavy, si respondenti moc nevzpomněli, že by nějaké v poslední době viděli. Zřejmě bude třeba zapojit nové nástroje v oslovování potenciálních návštěvníků. Nepříliš dobrá znalost a povědomí panuje také mezi doprovodnými, vzdělávacími a především rodinnými programy. DOX na ně málo upozorňuje. Například na plakátech k výstavám zatím ještě nikdy neuvedli, že se budou nějaké doprovodné programy konat. Tyto informace bývají výhradně na Facebooku a webových stránkách.

Nedostatečně DOX také komunikuje svoje zvýhodněné balíčky a členství, je o nich velmi malé povědomí a informace o nich lze dostat pouze na pokladně přímo v centru nebo na jejich webových stránkách. Z dotazníku vyplynulo, že výhody respondenti ani neznali, tudíž se dá pracovat s variantou, že kdyby s nimi byli seznámeni, mohli by o nich uvažovat, zde je prostor a především potenciál.

5.3. Návrh na zlepšení konceptu komunikačního mixu

V této části práci bude na základě poznatků získaných z teoretické části a z výsledků dotazníkového šetření uveden návrh na zlepšení konceptu marketingové komunikace centra DOX se zohledněním reálných možností. Marketingový mix bude rozšířen o nápady, které by mohl fungování DOXU zefektivnit. Prvky, které již dnes fungují bez problémů a s dobrými výsledky upravovány nebudou.

S neomezeným rozpočtem by se samozřejmě dala vymyslet řada dobrých nápadů, ale většina galerií na tom není s prostředky tak dobře, aby mohla na marketing uvolňovat extra vysoké částky. Velikou výhodou těchto institucí je množství lidí, kteří jsou ochotni bezplatně pomoci, dochází k tomu v těch případech, kdy instituce dokáže pro svoje cíle a poslání nadchnout nejen své zaměstnance, ale i místní a stále sympatizanty.

5.3.1. Produktová nabídka

Zde bude navrhnutá doplňující a rozšiřující nabídka. DOX má již v současnosti celou řadu kvalitních produktů, tato práce chce přinést elementy, které jí obohatí a vytvoří tak ucelenou produktovou politiku.

- Výstavy

V teoretické části se produktová nabídka dělila na tři základní skupiny, tou první jsou výstavy a sbírky. DOX uvádí, že chce mít ve své nabídce, jak výstavy přitahující pozornost širší veřejnosti, tak i menší výstavy méně známých umělců. Nutno podotknout, že po této stránce se jim to poměrně dobře daří.

Výzvou pro DOX by mohly do budoucna představovat výstavy světově známých umělců. Takové výstavy dokážou přitáhnout odbornou veřejnost, ale i neobornou. Nejedná se o žádné šokující výstavy, které by jakkoli snižovali uměleckou hodnotu, ale zároveň se těší velké popularitě, jak pro místní publikum, tak i zahraniční. Takové výstavy ovšem nejsou nejlevnější a DOX by musel zapracovat na grantové politice a na fundraisingu⁶¹. Nicméně na trhu je čtvrtým rokem a už dnes je etablovanou galerií, uměleckým centrem. Z monitoringu médií PR agentury, která DOX zastupuje, vyplývá, že jeho výstavy jsou v pozornosti médií a sdílně o nich referují. Pozornost médií přitahuje i sponzory.

Na druhé straně by DOX mohl poskytnout prostor i těm méně známým, konkrétně studentům uměleckých škol. Výstavy závěrečných studentských prací se těší oblibě veřejnosti a se zájmem je navštěvují. Ne že by DOX nedal prostor začínajícím umělcům, ale soubornou výstavu studentských prací ještě nepořádal. Mohlo by dojít k zajímavému srovnání, kdyby se pod jednou střechou sešli současně díla mladých českých studentů umění a světově proslulých tvůrců.

⁶¹ **Fundraising** je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců. Organizacemi bývají zpravidla nevládní neziskové organizace, rozpočtové nebo příspěvkové organizace. In Clemente, M. N., *Slovník marketingu. Klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Praha: COMPUTER PRESS, 2004. Strana 92. ISBN 80-251-0228-9.

- Programy

Co se týče doprovodných programů, nedá se DOXU mnoho vytknout. V tomto směru jde opravdu s dobou a je patrné, že management i mnoho zaměstnanců má zkušenosti se zahraničními institucemi. Je vidět silný důraz pojmání výstavy, potažmo umění v širším kontextu. Kde je však nabídka nedostatečná a je potenciál s jejím rozšířením jsou vzdělávací programy. Programy, které má DOX v nabídce, jsou určeny pouze dětem a středoškolákům. Úplně opomíjí dospělé a seniory. Neformální učení může být zábavné a příjemné nejenom pro děti. Například senioři se stávají stále aktivnějšími, pokud maní možnost, rádi speciálních programů využívají. Je to vidět i z ostatních kulturních oblastí, jako je speciální promítání v kinech nebo představení v divadle ve vyhrazenou hodinu. Akce by se mohly konat jednou měsíčně ve všední den dopoledne, je to obvykle doba, kdy senioři mají na podobné aktivity čas. Dalo by se namítnout, že zkontaktovat skupinu důchodců potřebnou na uskutečnění by bylo obtížné obeznámit a dát dohromady. Ale stejně jako instituce oslovuje školy, je možné oslovit organizace, kde se senioři scházejí, případně oslovit jejich kluby, například karetní apod. nebo dát oznámení do knihoven. Způsobů je několik, obzvláště ve velkém městě by oslovení problém nepředstavovalo. Pro dospělé by vhodnou alternativou představovaly workshopy, kde by si například mohli zkusit tvořit metodou, kterou používá daný umělec, nebo by mohli vést během výstavy diskuse na filosofické téma, na které by umělci poukazovali, a potom by se ho snažili zhmotnit. Jednoduše nabídka programů by měla být zešířena tak, aby pokryla všechny věkové kategorie, ne jen děti. Příprava by byla jedna, jen by se modifikovala dle věků návštěvníků, aby odpovídala jejím potřebám a přáním.

- Služby

V poskytování služeb DOX zaostává za předchozími nabídkami. Kavárna je velmi příjemné místo, ale DOX je rozlehlá instituce, a pokud chce člověk projít všechny výstavy, zabere mu to téměř celý den, posezení proto zcela jistě ocení. *Rozšíření nabídky kavárny o drobné jídlo by bylo ku prospěchu.*

Nabídka jídla je dnes omezená na sendviče a nějaké sladkosti. Samozřejmě že prostředí galerie není restaurací, ale kdyby kavárna nabízela i nějaké teplé jídlo, které zasytí, doneslo by to kýžený efekt. Lidé by mohli pojmout návštěvu galerie jako celodenní výlet, mohli by zde trávit delší dobu, a tak k prostředí přilnout. Mohli by přijít jen do knihkupectví a na jídlo, naučili by se chodit častěji. Galerie by kromě poskytnutí lepší služby i o něco vylepšila své příjmy.

DOX považuje své *knihkupectví* za rozmanité, ve skutečnosti je však jeho nabídka poměrně omezená. Ačkoli nabízí od všeho něco, vždy se jedná o jednu, dvě knihy z dané oblasti. Kapacitní možnosti knihkupectví neomezují. DOX by rád fungoval jako ucelená platforma, poskytující dostatečné intelektuální zázemí. Knihovna by v tomto směru neměla zůstat pozadu. DOX nabízí objednání jakékoli knihy, ale pakliže do knihkupectví přijde člověk s nejasnou představou, určitě by byla větší šance, že ho něco zaujme, pokud knihu fyzicky na místě uvidí.

V souvislosti s knihovnou a designshopem by bylo záhodno zřízení *eshopu*. Dnes je možné si na stránkách organizace pohlédnout nabídku designshopu, knihkupectví nikoli, když se dotyčný zájemce rozhodne pro koupi, musí se do DOXU vypravit osobně. To by se dalo považovat za výhodu, ale také by to mohlo znamenat odrazení od nákupu. Lidé se obecně dělí do dvou skupin, ti, co upřednostňují osobní styk a fyzický nákup a takoví by kvůli eshopu chodit nepřestali, a potom na ty, kteří upřednostňují nákup na internetu a vyřizují podobné záležitosti z pohodlí domova. Eshop by mohl přiblížit produkty i mimopražským, neboť jsou omezeni vzdáleností. V první řadě zde ale nejde o prodej, nýbrž o poskytnutí dokonalého servisu, díky němuž si organizace vytvoří loajální publikum.

DOX by neměl zůstat pozadu ani v oblasti nových technologií. Mohlo by se pro něj stát zajímavým vytvořit speciální *aplikaci průvodce k výstavám*, jehož by si mohli návštěvníci stáhnout přes webové stránky instituce. Takovýto průvodce by byl zpoplatněn drobnou částkou. Byl by kompatibilní s „chytrými telefony“ smartphony. Návštěvníci by tak mohli procházet galerií a přitom by mohli mít na svém telefonu puštěného průvodce. Je to pohodlnější, než si zapůjčovat přístroj na pokladně, pro všechny méně nákladné. DOX by

nemusel pořizovat přístroje a pro zákazníka by tak byla cena levnější. Zároveň by se tím vyřešil problém s fyzickým lektorem, který obvykle provádí početnější skupinu a komentované prohlídky nejsou přístupné každý den, každou hodinu. Prohlídky s průvodcem by byly jistě zachovány. Aplikace by je měla jen doplnit v dobách, kdyby nebyly přístupné, a také pro lidi, kteří se nechtějí galerií procházet ve větší skupině.

5.3.2. Distribuční politika

Pokud by se DOX dále rozvíjel způsobem, jakým doposud, je velmi pravděpodobné, že se zlepší jeho finanční situace. To by mohlo vést i výstavám, pořádaným mimo hlavní budovu DOXU. Mohlo by být pro tuto instituci zajímavé věnovat se *zápůjčným výstavám*. Výstavy produkované DOXEM by tak mohli navštěvovat i návštěvníci v Brně nebo Plzni. Takové návštěvníky by mohl DOX svou nabídkou oslovit a mohli by se posléze vypravit i do jeho hlavního výstavního prostoru.

Časová dostupnost je dalším faktorem, u kterého by se měla zvážít. Pakliže jsou nejčastějšími návštěvníky vysokoškolsky vzdělaní lidé ve věkovém rozmezí 20 – 45 let. Dá se předpokládat, že otevírací doba do 18:00 a dva dny v týdnu do 19:00 by jim nemusela vyhovovat. Mladí pracující lidé pracují někdy do 17:00, většinou do 18:00, než by se přemístili z pracoviště do galerie, moc času by jim na prohlídku samotnou nezbylo. Cena vstupenky je stejná, ať přijde návštěvník v kteroukoli dobu. Jako ideální řešení se jeví prodloužení otevírací doby jeden den v týdnu. Jeden den by mohla být otevírací doba upravena od 14:00 do 22:00. Nejvhodnějším dnem by byl čtvrtek, je blíže k víkendu, lidé vyrážejí do ulic, ale před návštěvou restaurace a baru, jako je tomu v pátek, upřednostňují kulturu, tedy i galerie. V pátek je práce méně a lidé se snadněji vypraví ven.

5.3.3. Cenová politika

S cenou vstupného je v případě DOXU problém, mnohdy znamená překážku v návštěvě. Cena za jednorázové vstupné 180Kč není málo. Zvláště pokud se člověk do instituce vypraví dvě hodiny před zavírací dobou. Ačkoli

nabízí DOX členství v Klubu přátel za 1200Kč ročně s mnohými výhodami, jako je volný vstup po celý rok i pro další osobu, téměř nikdo o této výhodě neví, jak ukázal průzkum. Je zapotřebí tuto akci dostat do povědomí lidí. Udělat ji kvalitní kampaň. Současně by byla vhodná určitá úprava vstupného v případě, že člověk přijde hodinu před zavírací dobou, kdy bylo vstupné nastaveno na 80Kč.

Byla by návštěvnost vyšší, kdyby se vstupné snížilo? A jak by měla vypadat nová cena? To jsou otázky, na které by bylo vhodné udělat výzkum. Mohl by se uskutečnit roční průzkum, kdy by byly předem stanoveny čtyři dny, během kterých by byl do DOXU volný vstup, na těchto dnech by se dalo vysledovat, jak velkou překážkou je vstupné. Pokud by bylo třeba mít výsledky rychleji, mohl by se uspořádat jednorázový týdenní akce volného vstupu.

Vedle klasických vstupenek by byla další možnost prodávání vstupenek jako balíčku, v němž by byly zahrnuty i doprovodné programy k dané výstavě, zajistila by se účast na programech, ale také by se zákazníkovi dostalo výkladu výstavy v kontextu a tím i hlubšího prožitku a poznání.

Rodinné vstupné by mělo být sníženo na 200Kč, tedy o 100Kč. Je to logický krok, neboť je v zájmu každé takové instituce, aby rodiče vedli děti k umění, jednak je by to měl být její veřejný zájem a na druhé straně by měla být instituce přístupná k výchově nové mladé generace návštěvníků.

5.3.4. Komunikační mix

Komunikace DOXU výrazně předčí většinu svých kolegů na poli výtvarného umění. V této části práce se nebudou opakovat fungující nástroje, které jsou již používány, jen jejich případná modifikace a vylepšení.

- Reklama

Televizní reklama by zůstala v rozsahu, v jakém je teď, DOX by k ní přistupoval pasivně, jediné, jak by se angažoval, by bylo zapojení se do pořadů o umění, které instituci nebudou stát finanční prostředky. *Rozhlasová reklama* by mohla být rozšířena ze dvou na tři stanice, konkrétně Radiožurnál, Rádio 1

jako doposud a navíc by se přidalo Express rádio, jedná se o rádia, která poslouchá větší část cílové skupiny, reklama by je mohla oslovit, není drahá ani náročná na přípravu. Objevovala by se vždy před novou výstavou, kdy by byla intenzita zesílena. Pokud by to protistrana dovolila, byla by možná dohoda sponzoringu, čímž by DOX ušetřil potřebné finance.

Plakáty, billboardy, světelné reklamy by se nadále využívaly v rozsahu, v jakém se nachází teď. Umístění by se zaměřilo na mobilitu potenciálních návštěvníků. Tedy zastávky městské hromadné dopravy, reklamní plochy v metru apod. Vyšší koncentrace bude na Praze 1, dále pak na linkách směřujících do Holešovic. Využity by mohly být i reklamní plochy hlavního města Prahy, které by je mohlo zdarma poskytnout v případě, že by se dohodlo partnerství, o které by DOX muselo město Prahu požádat na konkrétní výstavu, akci.

Pokud jde o *internet*, DOX spustil nové webové stránky, které si kladli za cíl zjednodušit pohyb uživatelům v rozhraní a větší přehlednost, dále pak grafické zpracování na vysoké úrovni. Vzhledem k velmi činnému PR a zájmu internetových časopisů a portálů o umění, není nutné využívat bannery a placenou reklamu. Prostředky nejsou nazbyt, jak vyplývá z dotazníku, už dnes se o DOXU dozvěděl velký počet lidí právě z internetu. DOX působí i na *sociálních sítích Twitter a Facebook*. Snaží se na těchto sítích informovat o aktuálním dění, ale příliš se jim nedaří zapojit své fanoušky, ačkoli jejich počet čítá 23.342, což je vynikající počet. V současné době DOX na těchto stránkách pouze informuje a jen zřídka se snaží o diskusi. Bylo by jistě zajímavé využít stránky jako zpětnou vazbu, zajímat se, jak se návštěvníkům výstava líbí, proč, zda by ji doporučili, nebo obecněji, co by si přáli vylepšit, změnit. Facebook má obrovskou moc, fanoušci dané instituce se můžou vyjádřit k čemukoli, instituce s nimi může aktivně komunikovat. Další možnost jak Facebook využít by mohly představovat různé soutěže, ať už o volné vstupné, nebo reklamní předmět DOX. Lidé, zejména ti mladší, rádi soutěží a každodenní komunikace instituce by v nich mohla probudit loajalitu vůči ní.

Před internetem a webovými stránkami měli organizace pouze dvě možnosti, jak si získat spotřebitelovu pozornost: první možnost bylo zakoupení

*drahé reklamní kampaně, druhou zviditelnění skrze média, tedy třetí stranou. Ovšem příchod internetu změnil pravidla. Internet není televize. Organizace, které si tato nová pravidla marketingu a PR uvědomila, rozvíjí dnes vztahy se svými zákazníky přímo.*⁶²

I přesto že jsou činností každé galerie primárně výstavy, DOX by měl komunikovat i jiné produkty, než jaké představuje značka a výstavy. Souběžně s nimi by měli veřejnost upozorňovat i na další programy a akce, které ve své nabídce má. U plakátu reklamujícího výstavu by mohla být zmínka o programech, které ji budou provázet. Mohl by jednu kampaň zaměřit i na důležitost umění v životě člověka. Upozornit na potřebu podpory umění.

- Public Relations

PR je pro každou galerii a nevýdělečnou instituci stěžejní, neboť ji dokáže dostat do povědomí. DOX dokázal uchopit tento marketingový nástroj velmi kvalitně a zodpovědně. I z výzkumu vyplývá, že povědomí o značce je veliké a navíc ve většině případů pozitivní. Využívají všech možných nástrojů, které PR nabízí, od tiskových zpráv po tiskové konference.

Neměl by se opomíjet monitoring médií, který by měl sledovat, kolik výstupů se v médiích o DOXU objeví a o jaká druh informací se jedná, zda jsou pozitivní, negativní.

Pořádat by se měly i pravidelné brífinky s novináři v menších skupinách, tato setkání by se měla uskutečňovat za přítomnosti tiskového mluvčího, který by měl informovat o aktuálním dění, novinkách a poslání organizace.

⁶² Prior to the web, organizations had only two significant choices to attract attention: Buy expensive advertising or get third-party ink from media. But the web has changed the rules. The web is not TV. Organizations that understand the New Rule of Marketing and PR develop relationships directly with consumers like you and me. In SCOTT, M. D. *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. 2 vyd. New Jersey: John Wiley a Sons 2010. Strana 5. ISBN: 978-1-118-02698-4.

- Podpora prodeje

Aby si DOX zajistil přízeň mladých, zejména studentů vysokých škol, kteří tvoří početnou skupinu jeho návštěvníků, mohl by pořádat jednou měsíčně, případně častěji, *koncerty přímo v prostorech galerie*. Jeho prostory jsou ideální, disponují zástěnami, které zabrání případným znehodnocením děl. Mladí by to jistě ocenili. Koncerty by mohly mít pokaždé jiné žánrové zastoupení. Mohlo by se tak konat vždy ten den, kdy by byla prodloužena otevírací doba. Mladí lidé by tuto příležitost uvítali, bylo by to zase něco nového, neotřelého, tudíž atraktivního.

Dobrovolníci z řad studentů, kteří jsou zapáleni do činnosti DOX, by mohli být zapojeni do *prezentace a promo akce* DOXU na univerzitách, nebo jiných místech, dle zvoleného cílového segmentu. Prezentovali by aktuální nabídku DOXU, upozorňovali by na výstavy a doprovodné programy. Mohli by rozdávat poukázky na 20% slevu ze vstupného, pokud poukázku využijí do čtrnácti dnů od data konání akce.

- Direct marketing

DOX má velmi pěkně zpracované zasílání informací svým členům. Kdyby tuto činnost rozšířili i například na přání k narozeninám nebo svátku, představovalo by to maličkost, ale právě tyto maličkosti rozhodují o náklonnosti zákazníka k té či oné značce.

Na pokladně by se prodávající mohl dotázat návštěvníků, zda by si přáli zasílat newslettery. Rozšířila by se tak databáze klientů a zároveň se zvýšila šance opakované návštěvy.

ZÁVĚR

V posledních několika letech se s rozšířením masové kultury, kultury středního proudu začala vytrácet obsahová kvalita a lidé se ubírali směrem bezmyšlenkovitého konzumu. Většina lidí se nechává bavit zábavným průmyslem a vyšší hodnotu už ani nevyhledává. Výtvarné umění patřilo uzavřené skupině elitářů a běžnému člověku nedotčeného tímto oborem zůstalo nepřístupné. Se stále se zhoršující situací se ovšem objevilo několik odborníků, kteří se začali zajímat o to, jakým způsobem tento druh umění široké veřejnosti přiblížit, seznámit je s ním a tím jim poskytnout hodnotu, která pro ně byla do té doby nedosažitelná. Proklamovali kultivaci společnosti a pozdvižení vyšší kultury na místo, které jí právem náleží. Tento přístup byl označen za demokratizaci umění.

Galerie a muzea, ale i veškerá kulturní odvětví, byla vystavena nesčetné konkurenci, ve které se svádí nelítostný boj o zákazníka. Volný čas je pro člověka velmi cenný a důkladně zvažuje, jak s ním naloží. V tržním prostředí zaostávaly tyto kulturní instituce za ostatními a zákazníci jim neustále ubývali. Bylo zapotřebí se k situaci postavit a začít jí řešit, jinak by mnohým organizacím hrozil zánik. Po vzoru tržních subjektů se tyto instituce rozhodly využít pro své potřeby marketing. Vznikl tak nový obor art marketing.

Dosažení cílů práce

Cíl 1: Seznámení s principy art marketingu, jeho smyslem, významem a obsahem.

Cíl 2: Předložení možnosti marketingové orientace v oblasti umění.

Teoretická východiska práce deklarují jeho neocenitelný přínos, neboť s pomocí jeho nástrojů dokázali kulturní instituce a zařízení přilákat nové diváky a povzbudit k aktivnějšímu přístupu ty stálé. Díky zvýšené pozornosti a návštěvnosti se přímo úměrně zvyšovaly i příjmy, které umožnily rozšíření nabídky, zkvalitnění programů a služeb. Marketingová komunikace umožnila kulturnímu odvětví šířit jeho poslání a obstát v konkurenci. Na základě

teoretických poznatků práce poukazuje na specifika, jež odlišují oblast kulturního dědictví a umění od běžného tržního prostředí firem, v němž působil marketing doposud. Pro správné užívání art marketingu je důležitá znalost marketingových postupů a přístupů, ale neméně důležité jsou specifické znalosti z historie, umění, tržních odlišností a povědomí o odlišnostech v chování zákazníků.

V práci byl nastíněn rozdíl mezi art a arts marketingem, při čemž na oblast marketingu výtvarného umění se kladl větší důraz. Byly vysvětleny odlišnosti a možnosti, které marketing galeriím a muzeím umění nabízí. Práce rovněž analyzuje marketingovou komunikaci vybraného galerijního projektu a předkládá návrh na efektivnější využití marketingových nástrojů v oblasti výtvarného umění.

Verifikace hypotéz

Hypotéza 1: Jakým způsobem funguje arts marketing v umění, bagatelizuje ho, nebo je pro něj přínosem?

Odborníci velmi živě a hlasitě polemizují nad fungováním marketingu na poli výtvarného umění. Domnívají se, že přílišná demokratizace a otevření se široké veřejnosti musí nutně vést k bagatelizaci, devalvaci umění. Ovšem bylo by správné, kdyby umění bylo i nadále uzavřeno v „bílých krychlích“, jak byly dříve galerie nazývány? Umění, kterému by kromě hrstky vyvolených nikdo nerozuměl, by společnosti příliš prospěšné nebylo, navíc finanční problémy by mohly vést mnohdy k zániku.

Na druhou stranu, marketing má vést k zisku, je zaměřen na úspěch a podporuje konzum spotřebu ve velkém množství. Marketing v umění by mohl vést k vyprázdnění hodnot a ke snížení umění na úroveň nižší kultury a zábavy. Na základě odborné literatury předních marketingových odborníků dochází tato práce k závěru, že příčinou úpadku není marketing, ale lidský faktor, potažmo management, který nepochopí možnosti, jež mu marketing poskytuje, jeho nástroje uchopí nevhodným způsobem a odvrátí se od počátečního poslání s vidinou vyššího zisku. Odborníci poukazují na důležitý fakt, že marketing představuje nástroje, přístupy a postupy,

ale volba, jaké z nich organizace využije a kterým směrem se vydá, je pouze na ní. Umění a všechny kulturní instituce by totiž měli mít na mysli vždy jako první své poslání a důvody svého vzniku. Pakliže totiž instituce vznikne s cílem a posláním šířit umění mezi veřejnost, její kultivaci a obohacování, měla by na něj vždy myslet a nástroje marketingu, které se rozhodne využít, by s nimi měly korespondovat. Umělecká společnost by se neměla obávat využívání marketingu, měla by být jen pevná a neústupná ve svých posláních a cílech.

Hypotéza 2: Jaký vliv má arts marketing v propagaci umění a jaké na něj má dopady?

Dopady na dílo, potažmo umění mohou být i velmi pozitivní, ovšem musejí se dodržovat určité zásady. Přínosy může mít marketing nesčetné, ačkoli to umělecká obec nelehce přijímá. Marketing může galeriím přivést mnoho návštěvníků, kteří by bez promyšleného a soustavného oslovování možná nikdy nepřišli. Může přesvědčit sponzory a mecenáše, že výtvarné umění

je důležité a rozhodnou se tak o jeho finanční záštitu. Bez finanční nouze se budou moci uskutečňovat projekty a vznikat díla, která by jinak vzniknout nemohla. Šíření umění, propagace mladých začínajících umělců a podpora umění může přinést prospěch celé společnosti. Umění nutí lidi přemýšlet, zamyslet se nad vlastním životem i nad životem společnosti, působí na jeho racionalitu i emoce a přináší tak naplnění a obohacení.

„Umění je nepostradatelné, aby člověk byl schopen poznávat a měnit svět - ale nepostradatelné také pro kouzlo, jež je v něm skryto.“

ERNST FISHER

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

BELTING, H. *Konec dějin umění*. Jan Hlavička. 1. vyd. Praha: Mladá fronta 2000. Stran 248. ISBN: 80-204-0856-8.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2003. Stran 432. ISBN 8071795771.

FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: *Marketing - základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a. s. 2005. Stran 149. ISBN 80-251-0790-6.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. Stran 179. ISBN 8071699950.

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního umění a dědictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. Stran 284. ISBN 978-80-247-2724-0.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. Stran 232. ISBN 978-80-247-2721-9.

KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Stran 304. ISBN 80-247-1104-4.

KOTLER, P. *Marketing management*. DOLASKÝ, V., JURNEČKA, S. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2001. 10. rozšířené vyd. Stran 720. ISBN 80-247-0016-6.

KOUDELKA, J. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing 2005. Stran 145. ISBN 80-86419-76-2.

MAJARO, S.: *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 1996. Stran 308. ISBN 80-7169-297-2.

SMOLÍKOVÁ, M. *Management umění*. 1. vyd.. Praha: VSUP 2008. Stran 170. ISBN 978-80-86863-24-5.

SVĚTLÍK, J: *Marketing, cesta k trhu*, 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o. 2005. Stran 340. ISBN: 80-86898-48-2.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. Stran 232. ISBN 978-80-247-2721-9.

Elektronická média a www stránky

JOHNOVÁ, R. *Art marketing – Strategic Challenge: Customer Orientated Museum*. [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné na WWW: www.cz-museums.cz/UserFiles/File/.../johnova_muchang.doc

O nás. Centrum současného umění DOX Prague. [online]. 2008 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW: <http://www.doxprague.org/cs/about>

Rodinné programy. Centrum současného umění DOX Prague. [online]. 2008 [cit. 2012-02-16]. Dostupné na WWW: <http://www.doxprague.org/cs/family?gallery-by-play>

Rumpel, A. *Mezinárodní centrum současného umění DOX otevírá v říjnu pro veřejnost*.

ProCulture. [online]. 2008 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW: <http://www.proculture.cz/artsinfo/vizualni-umeni-a-nova-media/mezinarodni-centrum-soucasneho-umeni-dox-otevira-v-rijnu-pro-verejnost-1948.html>

Vzdělávací programy. Centrum současného umění DOX Prague. [online].
2008 [cit. 2012-02-16]. Dostupné na WWW:
<http://www.doxprague.org/cs/schools?informations>

Centrum současného umění DOX Prague
www.doxprague.cz

Vyplňto
www.vyplnto.cz

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

ABBOT, S. *Fine art publicity. The complete guide for galleries and artists.* 1. vyd. New York: Allworth Press 2005. Stran 177. ISBN 1-58115-401-1.

DOWLING, G. *The art and science of marketing: marketing for marketing managers.* 1. vyd. Oxford: Oxford University Press 2004. Stran 464. ISBN 978-0-19-926961-7.

GRANT, D. *Business of being an Artists.* 1. vyd. New York: Allworth Press 2010. Stran 224. ISBN 978-1-58-115-673-7.

KOTLER, P. *Museum Marketing and Strategy. Marketing a strategie muzea.* Petra Linhartová. 2. vyd. Jossey Bass 2008. Strana 3. ISBN 978-0787996918.

SANDELL, R., JONES, R. R. *Museum Management and Marketing.* 1. vyd. New York: Routledge 2007. Stran 420. ISBN 0-203-96419-5.

SCOTT, M. D. *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly.* 2. vyd. New Jersey: John Wiley a Sons 2010. Stran 275. ISBN: 978-1-118-02698-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: HOLISTICKÝ MARKETING

OBRÁZEK 2: MARKETINGOVÝ PLÁN

Seznam tabulek

TAB. 1: DŮVODY, PROČ LIDÉ NENAVŠTĚVUJÍ KULTURNÍ INSTITUCE

TAB. 2: DŮVODY, PROČ SE LIDÉ VYHÝBAJÍ MUZEÍM

Seznam grafů

GRAF Č. 1: ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ NA TY, KTERÍ SE ZAJÍMAJÍ O MUZEA UMĚNÍ A GALERIE A NA TY, KTERÍ NE

GRAF Č. 2: ČESTNOST NÁVŠTĚV GALERIÍ

GRAF Č. 3: ZNALOST ZNAČKY DOX

GRAF Č. 4: ZPŮSOBY, DÍKY NIMŽ RESPONDENTI O DOXU DOZVĚDĚLI

GRAF Č. 5: POVĚDOMÍ O UDÁLOSTECH POŘÁDANÝCH DOXEM

GRAF Č. 6: NAVŠTÍVENÉ UDÁLOSTI, VYUŽITÉ PRODUKTY

GRAF Č. 7: ZNÁMOST EXPOZIC

GRAF Č. 8: POČET ČLENŮ KLUBU PŘÁTEL CENTRA DOX ZE VŠECH DOTÁZANÝCH

GRAF Č. 9: ZNALOST VÝHOD, KTERÉ POSKYTUJE KLUB PŘÁTEL CENTRA DOX

GRAF Č. 10: ZAZNAMENÁNÍ REKLAMY V NEDÁVNÉ DOBĚ

GRAF Č. 11: CELKOVÁ SPOKOJENOST S DOXEM

GRAF Č. 12: CELKOVÝ SPOKOJENOST S DOXEM

GRAF Č. 13: POZITIVNÍ PŮSOBNÍ ZNAČKY

GRAF Č. 14: POMĚR DOTAZOVANÝCH MUŽŮ A ŽEN

GRAF Č. 15: VĚKOVÁ SKLADBA RESPONDENTŮ

GRAF Č. 16: VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ

GRAF Č. 17: PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ RESPONDENTŮ

GRAF Č. 18: MÍSTO BYDLIŠTĚ

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK.....	I
PŘÍLOHA B – GRAFY K DOTAZNÍKOVÝM OTÁZKÁM.....	VI
PŘÍLOHA C – DOX – FIREMNÍ IDENTITA	XV
PŘÍLOHA D – ÚDORYS BUDOVY CENTRA UMĚNÍ DOX.....	XVI
PŘÍLOHA E – UKÁZKA POZVÁNKY NA VERNISÁŽ.....	XVII
PŘÍLOHA F – ANIMAČNÍ PROGRAM, MATERIÁL PRO LEKTORA.....	XVIII

PŘÍLOHY

Příloha A – DOTAZNÍK

ÚVODNÍ INFORMACE ZVEŘEJNĚNÉ RESPONDENTŮM

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o pomoc s mým dotazníkovým šetřením, které se týká obecného povědomí a spokojenosti s centrem současného umění Dox Prague. Abyste jej mohli vyplnit, je třeba, abyste Dox znali alespoň dle názvu.

Dotazník je součástí mé diplomové práce na téma Fenomén art marketingu. Cílem dotazníku je zjistit, jak účinná je současná marketingová komunikace Doxu směrem k návštěvníkům. Výsledky jsou veřejné a můžete zažádat o jejich zaslání.

Petra Linhartová

[Vyplňto.cz](#) > [Klientská sekce](#) > [Moje průzkumy](#) > Povědomí o centru současného umění Dox Prague

Povědomí o centru současného umění Dox Prague

INFORMACE O PRŮZKUMU

Veřejná adresa výsledků:

<http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/povedomi-o-centru-soucasneho/>

Počet responsí:

103× (max. 500×)

ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PROVEDENÉM PRŮZKUMU

Autor průzkumu:	Petra Linhartová
Šetření:	22. 02. 2012 – 02. 03. 2012
Počet respondentů:	103
Počet otázek (max/průměr):	19 / 18.49
Použité ochrany:	žádné
Zobrazení otázek:	celý dotazník najednou
Návratnost dotazníků:	77.6%
<p>Návratnost dotazníků je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili úvodní text (neklikli na odkaz na dotazník).</p>	
Průměrná doba vyplňování:	00.04:47
Stáhnout surová data:	CSV
Stáhnout grafy:	ZIP

Povědomí o centru současného umění Dox Prague

Konec vyplňování **dnes v 17:00:00**, výsledky budou veřejně přístupné.
Počet otázek: 19 Průměrná doba vyplňování: 00.04:47

povinná otázka

1. Navštěvujete, či se zajímáte o muzea umění a galerie?

ANO NE

povinná otázka

2. Jak často navštěvujete galerie?

- Každý týden
- Vícekrát za měsíc
- Jednou měsíčně
- Vícekrát za rok
- Jednou ročně
- Nikdy, nenavštěvuji je

nepovinná otázka

3. Vyjmenujte, prosím, tři galerie, na které si vzpomenete?

(text)

povinná otázka

4. Znáte, alespoň podle názvu, centrum současného umění Dox Prague (dále jen Dox)?

ANO NE

povinná otázka

5. Odkud znáte Dox?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 7 možností.

- Televize
- Tisk
- Rozhlas
- Internet
- Outdoor (venkovní reklama)
- Rodina a přátelé
- Jiné
- Dox neznám

povinná otázka

6. Jaké události podle Vás Dox pořádá?

Zvolte maximálně 5 možností.

- Výstavy
- Vzdělávací programy
- Rodinné programy
- Doprovodné programy
- Jiné
- Žádné z uvedených
- Nevím

povinná otázka

7. Kterých akcí nabízených Dox jste se někdy zúčastnil(a)?

Zvolte maximálně 5 možností.

- Výstavy
- Vzdělávací programy
- Rodinné programy
- Doprovodné programy
- Jiné
- Žádné z uvedených

povinná otázka

8. Expozice centra Dox jsou mi dobře známá

SOUHLASÍM

SPÍŠE SOUHLASÍM

NEVÍM

SPÍŠE NESOUHLASÍM

NESOUHLASÍM

povinná otázka

9. Jste Vy osobně členem Klubu přátel centra Dox?

ANO

NE

povinná otázka

10. Víte, jaké výhody nabízí Klub přátel centra Dox?

ANO

NE

povinná otázka

11. Zaznamenal(a) jste v poslední době reklamu na některou z výstav Doxu?

ANO

NEVÍM

NE

povinná otázka

12. Celkově jsem s Doxem spokojený

SOUHLASÍM

SPÍŠE SOUHLASÍM

NEVÍM

SPÍŠE NESOUHLASÍM

NESOUHLASÍM

nepovinná otázka

13. Propagaci Doxu hodnotím jako

VÝBORNÝ

CHVALITEBNÝ

DOBRÝ

DOSTATEČNÝ

NEDOSTATEČNÝ

nepovinná otázka

14. Značka Dox na mě působí pozitivně

SOUHLASÍM

SPÍŠE SOUHLASÍM

NEVÍM

SPÍŠE NESOUHLASÍM

NESOUHLASÍM

povinná otázka

15. Jste

Žena

Muž

povinná otázka

16. Kolik je Vám let?

- do 15 let
- 15 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 60
- nad 61 let

povinná otázka

17. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

povinná otázka

18. Jaké je vaše pracovní zařazení?

- OSVČ/podnikatel
- Zaměstnanec
- Nezaměstnaný
- Student
- Na mateřské/rodičovské dovolené
- Důchodce

povinná otázka

19. Žijete

- Na venkově
- Na malém městě
- Ve velkém městě

Odeslat dotazník

Příloha C – GRAFY K DOTAZNÍKOVÝM OTÁZKÁM

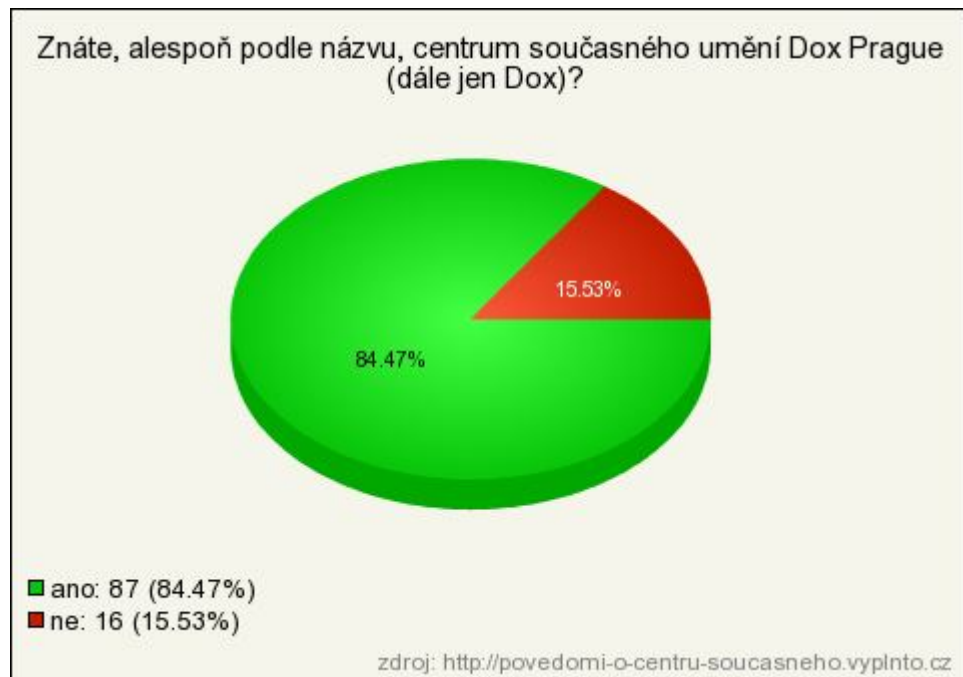
Graf 1: Rozdělení respondentů na ty, kteří se zajímají o muzea umění a galerie a na ty, kteří ne



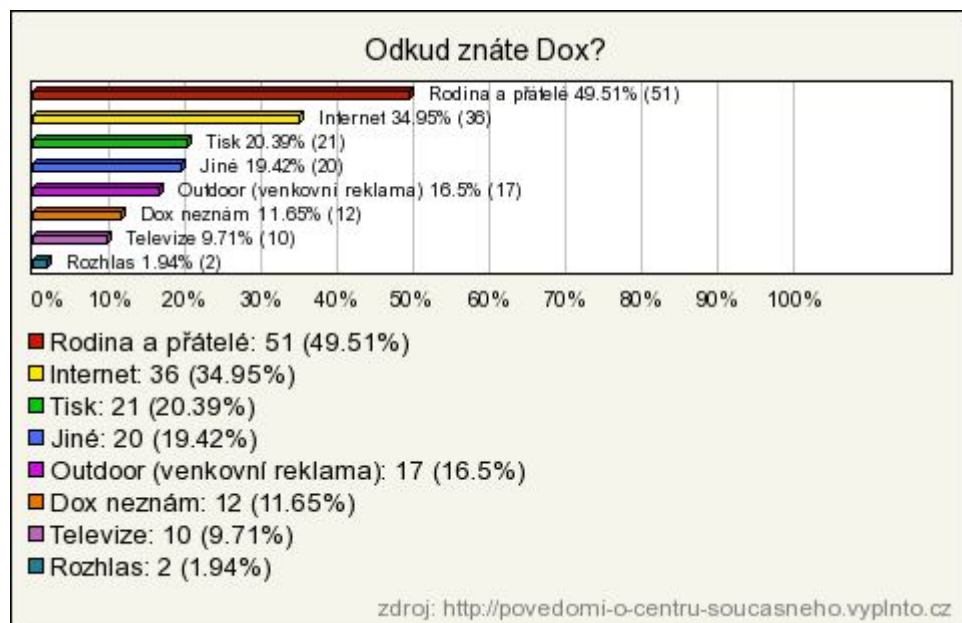
Graf 2: Čestnost návštěv galerií



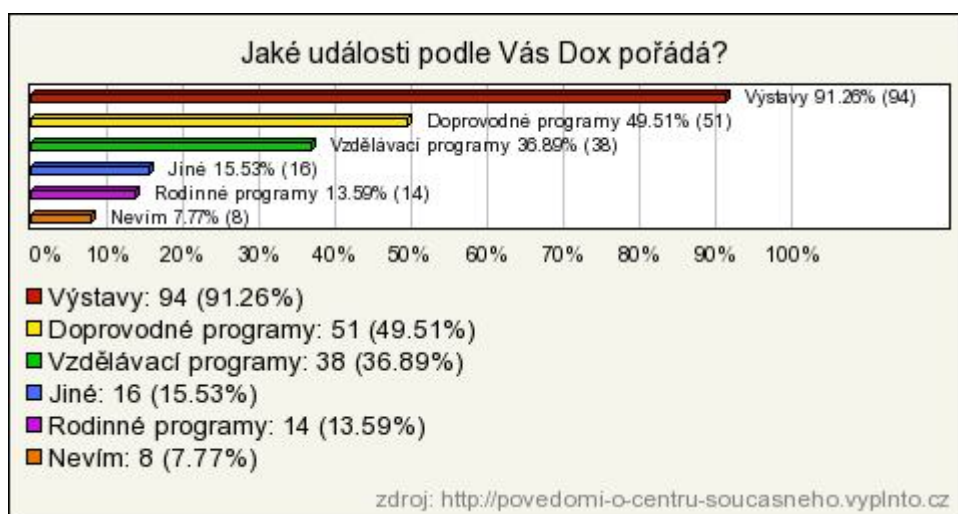
Graf č. 3: Znalost značky DOX



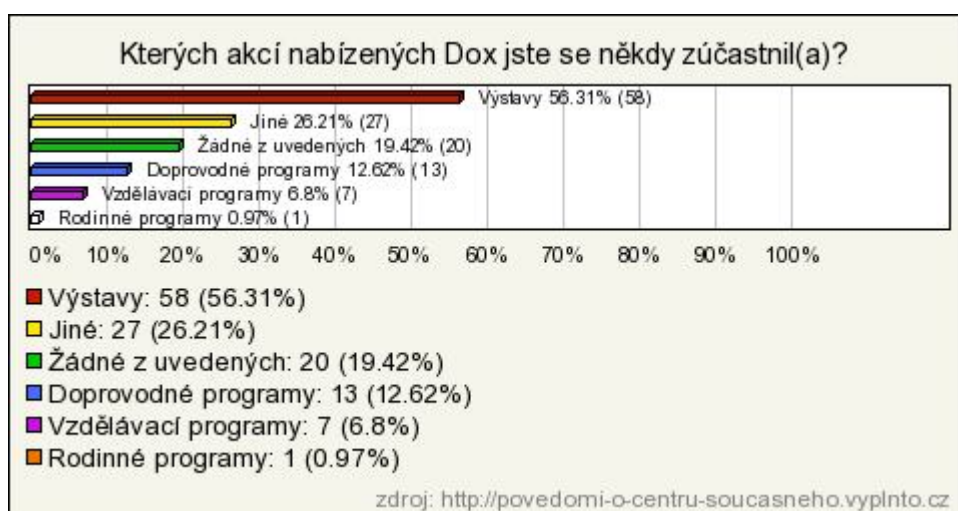
Graf č. 4: Způsoby, díky nimž respondenti o DOXU dozvěděli



Graf č. 5: Povědomí o událostech pořádaných DOXEM



Graf č. 6: Navštívené události, využití produkty



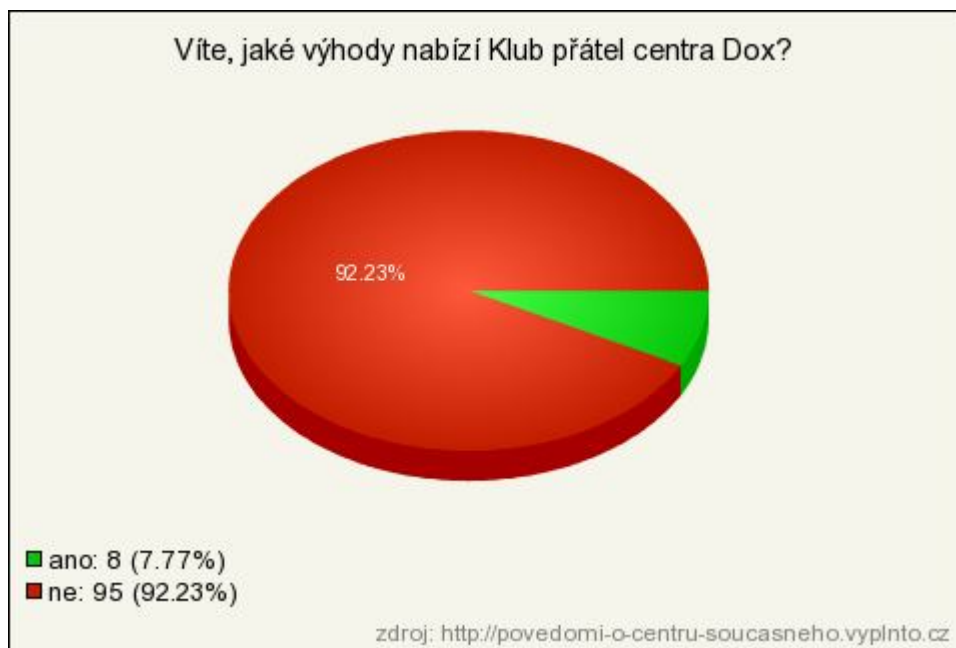
Graf č. 7: Známost expozic



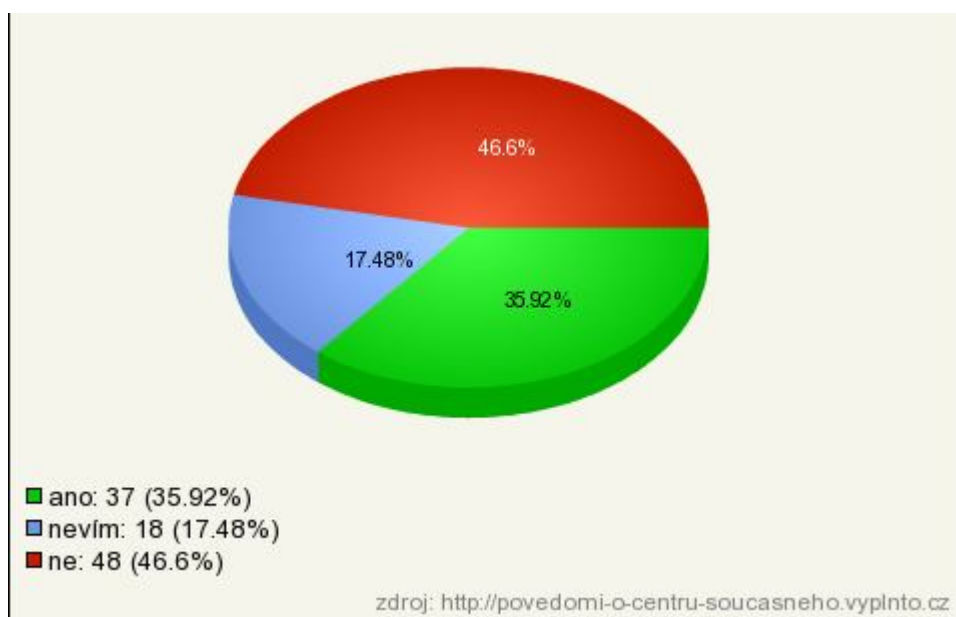
Graf č. 8: Počet členů Klubu přátel centra DOX ze všech dotázaných



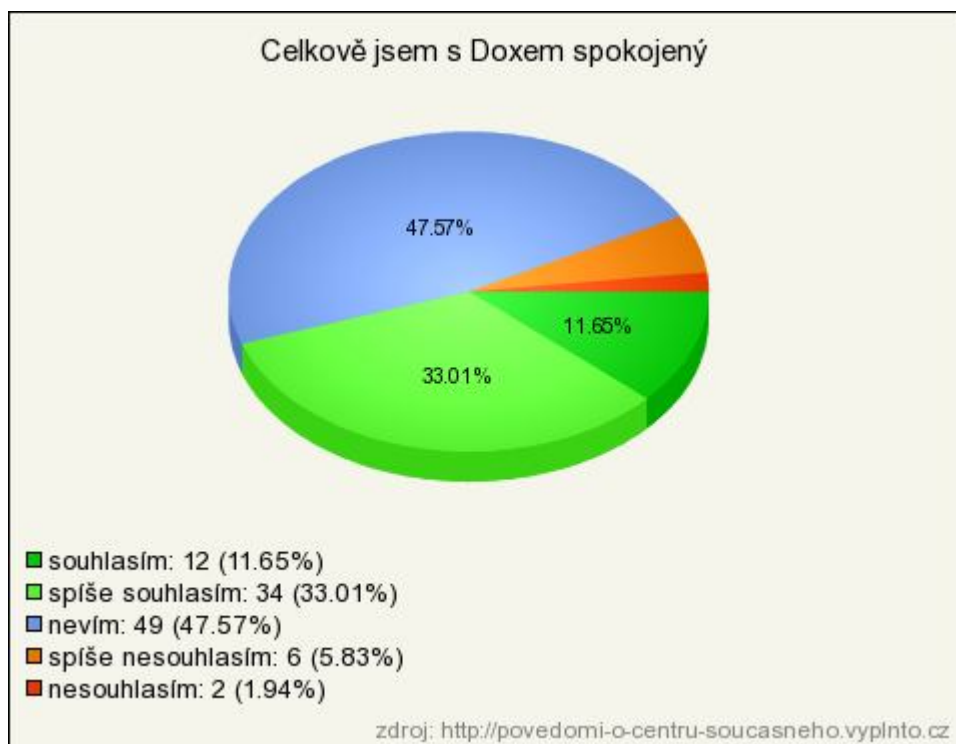
Graf č. 9: Znalost výhod, které poskytuje Klub přátel centra DOX



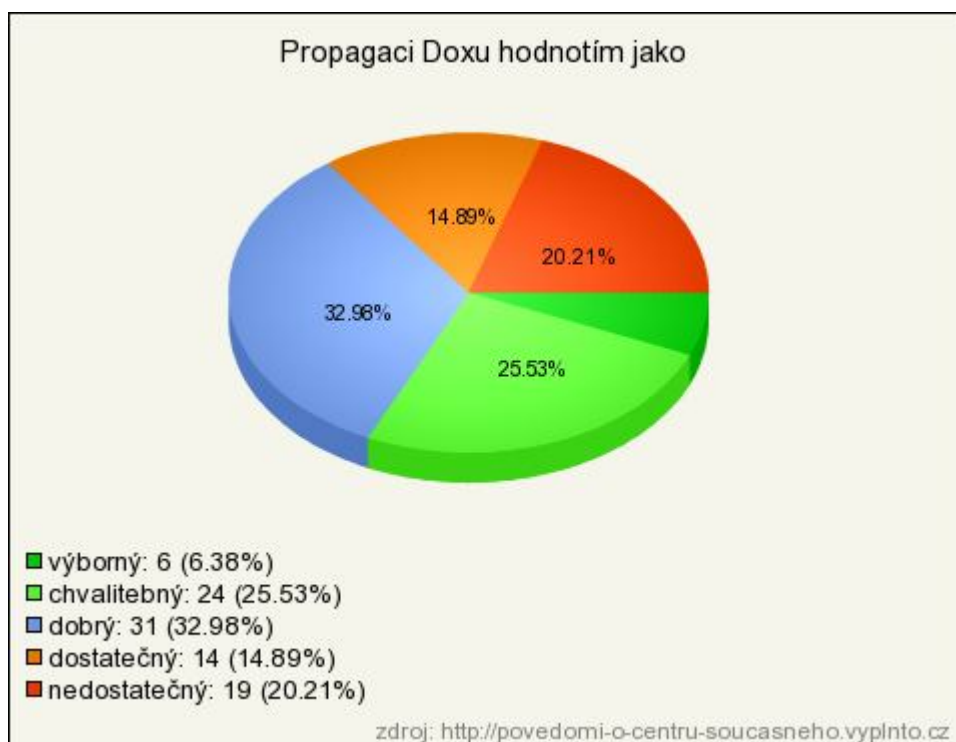
Graf č. 10: Zaznamenání reklamy v nedávné době



Graf č. 11: Celková spokojenost s DOXEM



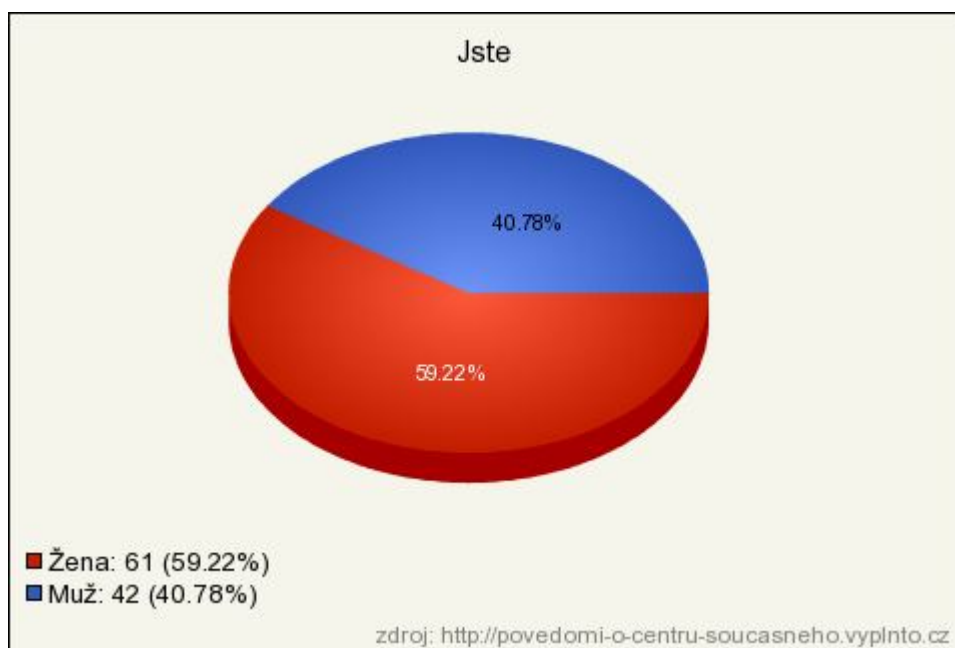
Graf č. 12: Celkový spokojenost s DOXEM



Graf č. 13: Pozitivní působení značky



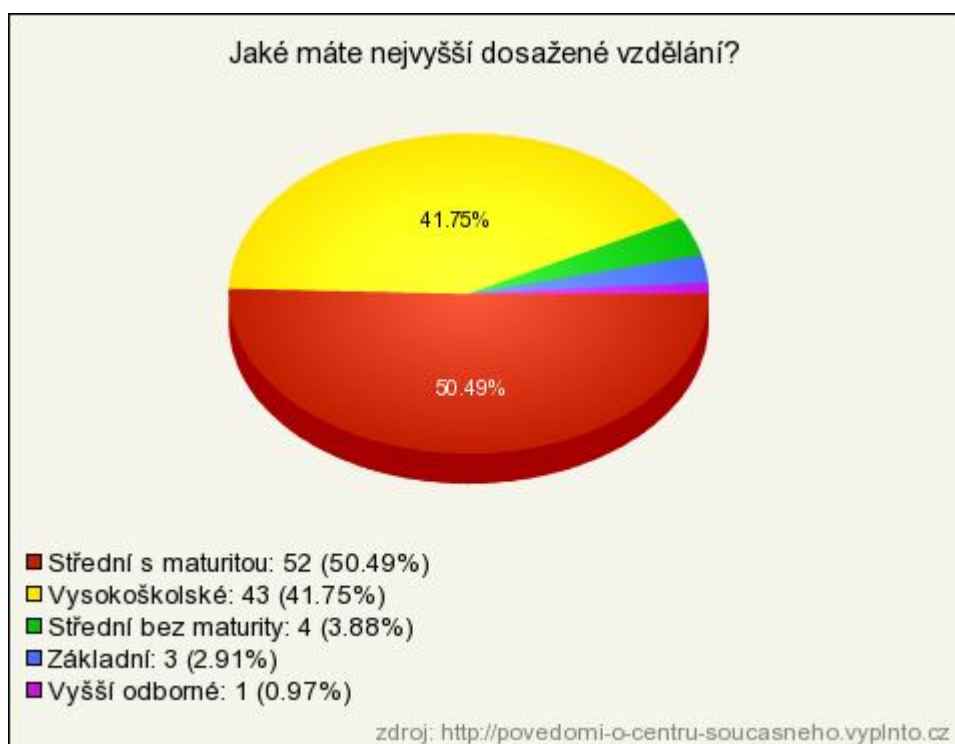
Graf č. 14: Poměr dotazovaných mužů a žen



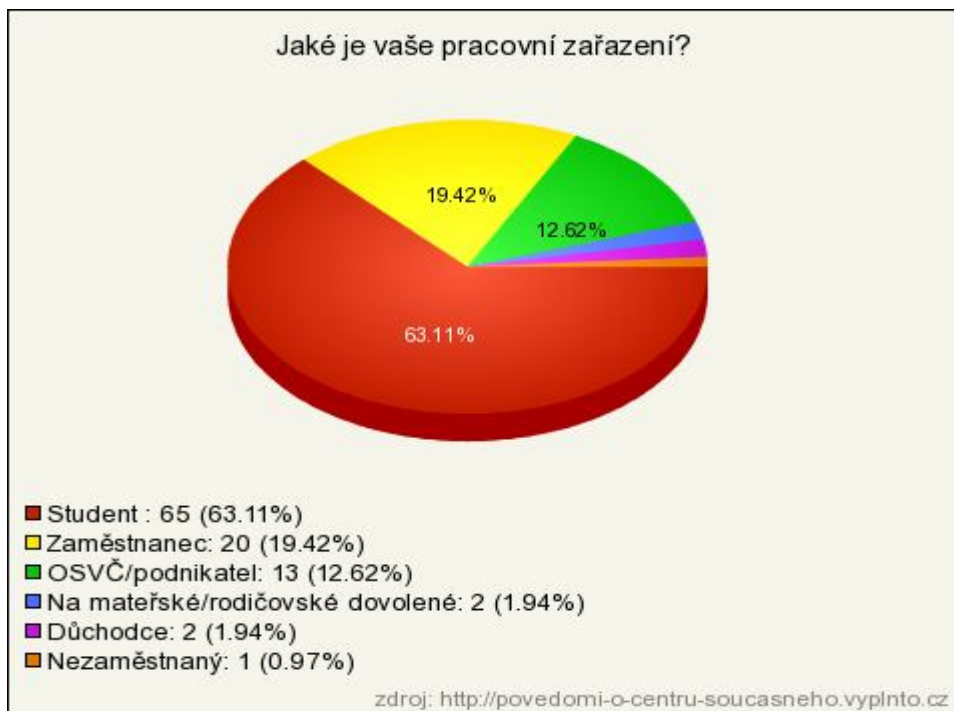
Graf č. 15: Věková skladba respondentů



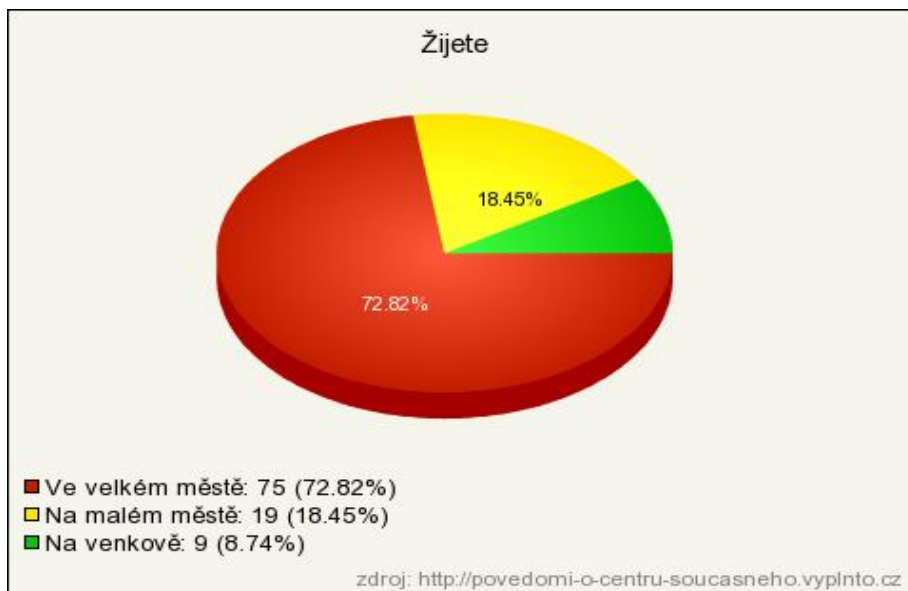
Graf č. 16: Vzdělání respondentů viz příloha strana



Graf č. 17: Pracovní zařazení respondentů



Graf č. 18: Místo bydliště



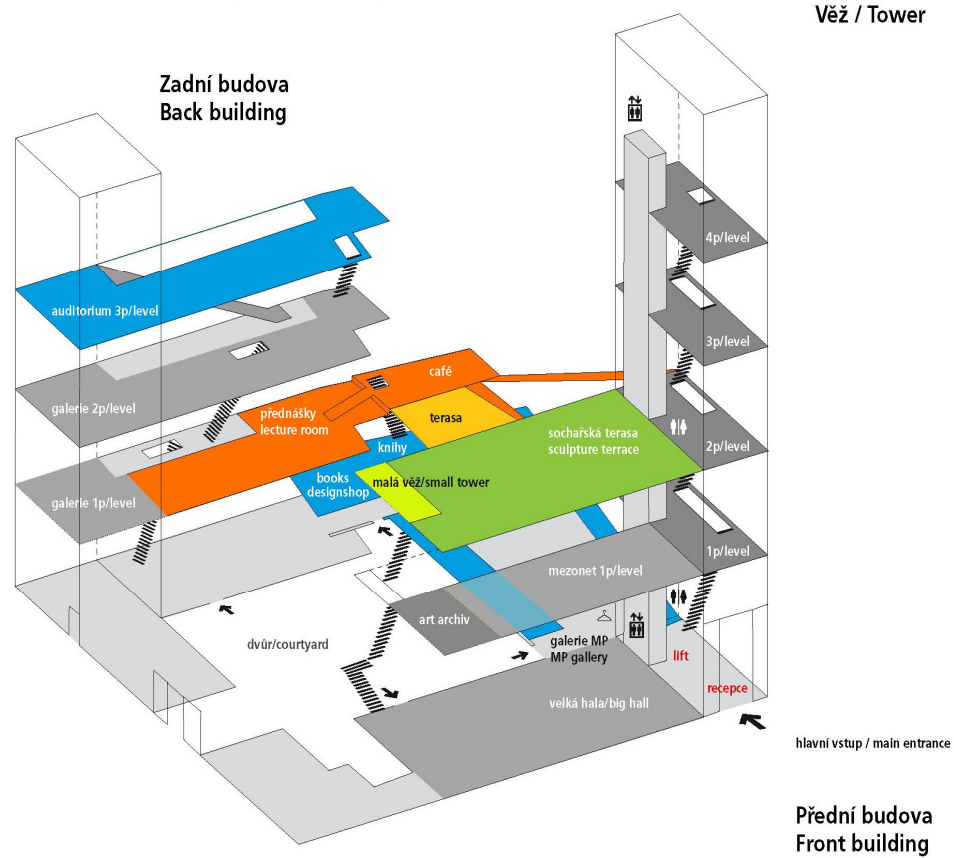
Příloha C – FIREMNÍ IDENTITA⁶³



⁶³ Zdroj obrázků dostupný na WWW: www.doxprague.cz

Příloha D – PŮDORYS BUDOVY CENTRA UMĚNÍ DOX PRAGUE⁶⁴

OX Orientační plán / Floor plan



⁶⁴ Zdroj půdorysu dostupný na WWW: www.doxprague.cz

Rudolf Steiner - Scénář animačního programu

MŠ a první stupeň ZŠ

1) Animace (ca. 10 minut) - mezanin nebo terasa, podle situace

Lektor při animaci vypráví příběh malého Rudy. Ruda se narodil v krásné krajině uprostřed kopců. Potkali se tam dva fajn lidé a postavili si malý skromný domeček. Moc toho k životu nepotřebovali, měli spoustu času jeden na druhého i na lelkování před domem a pozorování přírody kolem něj. Za nějaký čas se jim narodil syn. Rostl jako z vody, hrál si na kopcích, kolem rostly květiny a spolu s ním vyrostl vedle domu velký a silný smrk. Přišel čas a Ruda odešel do blízké vesnice do školy. Mezi tím, co se učil o světě skrze čísla a pokusy místo běhání po kopcích se svět kolem něj měnil. Vesnice rostla a stávalo se z ní pomalu město. Domy stále rostly a přibývaly, přibyla také továrna, z jejího komínu se začal valit černý kouř. Vznikaly cesty, silnice, další a další domy. Když to Rudovi rodiče viděli, přestali trávit tolik času na zápraží pozorováním svého údolí. Začali víc pracovat, aby mohli mít větší dům, víc peněz, víc věcí, po kterých toužili. A tak je venku bylo vidět už jenom zřídka. Jednoho dne se Ruda vrátil z města zpátky domů. Už nepřiběhl přes kopce, ale přijel velkým nablýskaným autem. A když najednou viděl ten velký dům před sebou a město v údolí z dálky, posmutněl. Stýskalo se mu po kopcích, po kterých mohl bezstarostně běhat a po mamince a tátovi, které nenašel sedět na zápraží, protože měli moc věcí na práci a na takové malichernosti už jim nezbýval čas. Ruda posmutněl a přemýšlel, co se vlastně stalo a jak by to mohl napravit. Pomůžou mu děti?

--- Výstava--- (Lektor stopne animaci ve stmívačce, bude pokračovat po projití výstavy)

2) Expozice (ca. 40 minut)

Setkání v Goetheanu

Děti budou Rudovi pomáhat přijít na to, proč je mu smutno a co by se s tím dalo dělat. Ruda přichází do tajemné budovy, Goetheana. Ve velkém sále pod kupolí potkává starého muže, který mu položí otázku: "Rudo, víš, co se skrývá za věcmi kolem nás?" Nevím, povídá Ruda. "Tak se dívej, přemýšlej a pátrej! Až najdeš odpověď, víš, kde mne hledat." Poté se muž se záhadně usměje a zmizí. Ruda i děti se vydávají na cestu hledání odpovědi na jeho otázku.

Co se skrývá za barvami? - malíři ze sekce Myslet bez konce

Obrazy v sekci Myslet bez konce jsou všechny velmi barevné. Co se skrývá za barvami? Má každá svou náladu nebo význam? Jakou barvu má třeba váš pokoj? Myslíte, že to ovlivňuje to, jestli jste v něm veselí nebo smutní? Kdybyste si vymalovali pokoj na černo, jak by vám v něm bylo?

⁶⁶ Externí stáž. Tento program je předmětem vlastní zpracování ve spolupráci s lektory DOXU.

Hra s Kamarády: Vyberte barvu pro svého kamaráda! Každý si vybere jednu barvu, kterou má rád on sám a jednu, kterou by charakterizoval svého kamaráda/kamarádku.

Pomůcky: barevné papíry.

Co se skrývá za tvary? - Kapoor

Anish Kapoor pracuje s tvarem, ve kterém může být něco skryto. Co se skrývá za tvarem ve stěně? Je to mámino břicho, ve kterém je miminko? Nebo něco jiného? Krychle - kolik předmětů se vevnitř skrývá? Obejděte krychli a zkuste je spočítat. Nebo je to jenom jeden? Co vám připomíná?

Zelenině z lásky :) - Merz

Tady jsme v takovém zvláštním supermarketu. Je tu spousta zeleniny, jako na slavnosti. Myslíte, že záleží na tom, jak se k zelenině, nebo celé přírodě chováme? Víte, jak vypěstovat třeba okurku? A myslíte, že vám bude víc chutnat, když ji budete pěstovat s láskou? Není to trochu, jako když se o vás rodiče dobře starají? Pak jste přece mnohem šťastnější. Třeba bychom se tak ohleduplně měli starat i o zeleninu a celou přírodu.

Svět všemi barvami - Eliasson

Myslíte, že všichni vidí svět úplně stejně? Co když se na něj někdo dívá přes růžové brýle, přes zvětšovací sklo, přes zrcadlo nebo třeba skrze klíčovou díрку?

Podívejte se na svět skrz kaleidoskop a popisujte, co vidíte!

Pomůcky: Kaleidoskopy

Co se skrývá za slovy - Beuys

Teď vám budu vyprávět příběh o jednom moc zvláštním umělci. Jmenoval se Josphe Beuys a za války sloužil na palubě vojenského letadla. Přišla bouře a letadlo ztroskotalo. Joseph byl popálený na celém těle a neměl daleko k smrti. Ležel uprostřed hlubokého lesa. Když už pomalu zavíral oči, objevila se skupina domorodců a odnesla ho do svého tábora. Joseph v mrákotách doufal, že bude zachráněn. Místo toho ho domorodci namazali zvířecím tukem a chtěli si ho opéct! Jedna domorodkyně, které se ho zželelo, ho během noci zabalila do deky a odvezla do města, kde byl zachráněn. Od té doby umělec dělal sochy hlavně z tuku a kusů deky.

Děti si při vyprávění příběhu kreslí stříbrnými fixami na černé čtvrtky. Svoje obrázky pak mohou porovnat s Beuysovými / Steinerovými tabulemi.

Pomůcky: černé čtvrtky, stříbrné fixy, podložky, polštářky

Co se skrývá ve stromu - Penone

Napadlo by vás, že ve stromu je ještě jeden malý strom? Že je to taková jeho duše? Co se skrývá v člověku? Máme v sobě kromě páteře a kostí ještě něco? Něco, co nevidíme?

Co je hmotné a co nehmotné - Cragg

Děti se posadí na polštáře a před sebe si dají několik předmětů (například jablko, tužka, podložka apod.) Lektor je vyzve, aby předměty ohmataly a zkusily popsat jejich tvar. Potom se jich lektor zeptá: A co přátelsví? Jaký má tvar? Diskuse nad tím, že existují věci, které jde nahmatat, a tak se jim říká hmotné, a věci, které nahmatat nejde, a tak se nazývají nehmotné. To, že nejdou nahmatat, přece neznamená, že vůbec neexistují!

Po diskusi děti vymodelují z plastelíny svoji představu přátelství, inspirují se díly Tonyho Cragga.

Pomůcky: různé předměty (i co mají děti u sebe), podložky, plastelína, polštářky

3) Zpět k divadlu (ca. 10 minut)

Ruda s dětmi rekapituluje otázku, co se skrývá za věcmi. Na co přišli v expozici? Že barvy mají svůj význam, zelenina může chutnat líp, když se o ní hezky staráme, ve stromu může být malý strom, mezi lidmi existují různé nehmotné věci, jako je láska nebo přátelství.

Pokračování animace --- najednou se za všemi těmi věcmi ve městě začínají objevovat skřítki a rozmanité bytůstky. Ruda i děti zjistí, že za vším hmotným je něco nehmotného, nějaká bytost nebo energie, která nám pomáhá a kterou můžeme vidět, když trochu přimhouříme oči a popustíme fantazii.

4) Eurytmie (ca. 10 minut)

Na oslavu toho, že vše nakonec tak dobře dopadlo, si děti zatancují eurytmií. Lektor na zem nakreslí přes sebe dvě velké ležaté osmičky (v mezaninu izolepou nebo na terase křídou). Děti si vyrobí jednoduché hábity z krepáku a v rytmu eurytmie budou chodit po osmičkách nebo jen tak tančit. K tomu běží video o eurytmií na projekci.

Pomůcky: křída nebo izolepa, projektor s videem o eurytmií, zvukové bedničky, barevné krepáky, izolepy, polštářky

SŠ

1) Model platónské jeskyně (ca. 15 min)

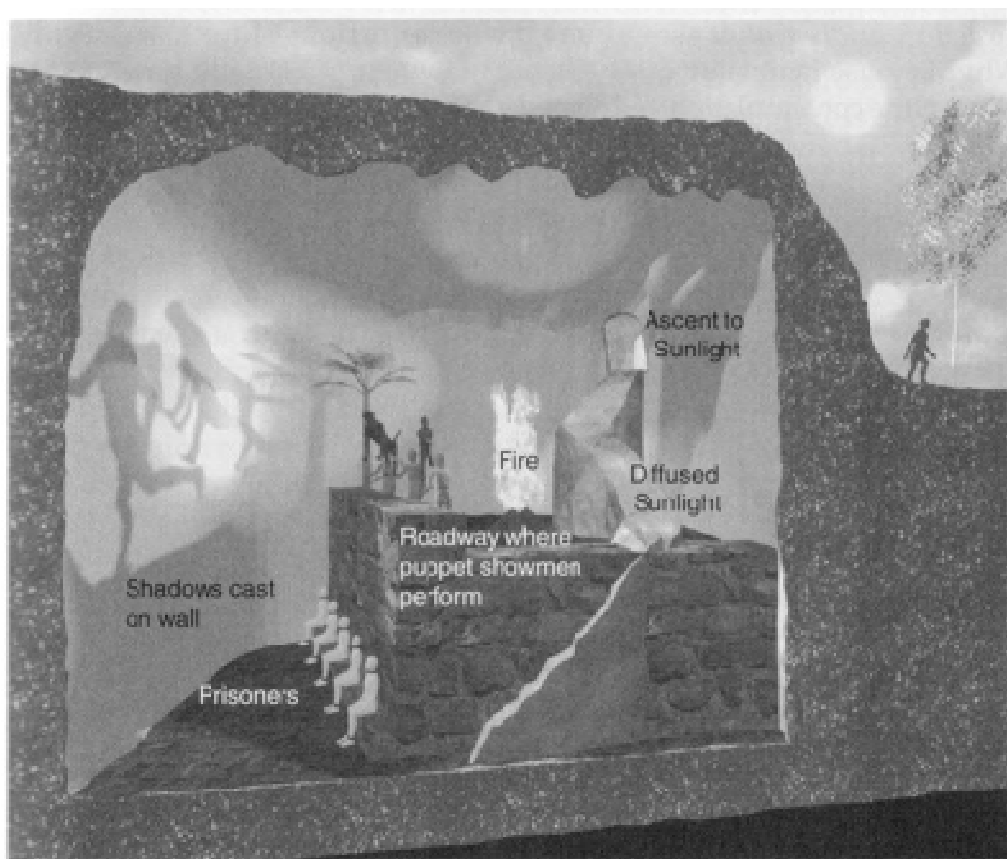
V první části programu si studenti budou moci vyzkoušet model tzv. platónské jeskyně. Platónská jeskyně je symbolizuje naše nazírání reality a to, že věci nemusí být přesně takové, jaké se zdají. Platón věřil, že dokonalým odrazem našeho nedokonalého světa je říše idejí. Například ideální trojúhelník je vlastně jen ta jeho idea, myšlenka, narýsovaný trojúhelník na papíře je právě jeho nedokonalý protipól, gumovaný apod. Platón věřil, že tak se to má se vším. Aby to vysvětlil, vymyslel alegorii jeskyně. V jeskyni, která má jen jeden vchod obrácený ke slunci, sedí řada otroků. Otroci jsou připoutáni tak, že sedí zády ke vchodu a vidí jen stěnu jeskyně před sebou. Nemohou se otočit. Za nimi je zeď, za kterou lidé přenášejí různé předměty a náčiní. Uprostřed

jeskyně je oheň, který na stěnu před otroky háže stíny těchto předmětů. Tyto stíny otroci považují za skutečnost, protože nikdy nic jiného neviděli. Jeden z nich - Sókratés - se ale nakonec odpoutá a vyběhne ven, kde vidí skutečný svět. To je právě Platónův příměr říše idejí. Otok se vrací zpátky, aby sdělil ostatním pravdu, ale ti mu nechtějí věřit a nakonec ho zabijí.

Lektor pro studenty vytvoří model jeskyně v manipulačním prostoru. Nanosí se sem židle nebo polštáře, na které si studenti sednou a budou se dívat směrem na bílou stěnu naproti vchodu. Skupina dobrovolníků půjde za ně a bude předvádět různé předměty. Lektor bude stát za nimi a svítit na stěnu projektorem / světlem. Studenti budou hádat, jaké předměty mají stíny na stěně vyjadřovat.

Bude následovat diskuse nad tímto konceptem, zda je pro dnešní dobu ještě aktuální.

Pomůcky: polštáře, světlo z projektoru nebo "vany", nutno vyzkoušet!



2) Expozice (ca. 45 min)

Viz. informace k jednotlivým autorům / dílům.

Okruhy k diskusi:

- teorie barev, barevné působení, atributy barev

- biodynamické zemědělství - má smysl pěstovat bez pesticidů, v určitých přírodních rytmech apod.?
- jak zobrazit duchovní principy skrze umění? Spíše figurálně (vysvětlit), nebo abstraktně?
- má v dnešní době ještě smysl vytvářet univerzální koncepce na pochopení všeho? Je nějaký princip, kterým vše vysvětlit, nebo se musíme smířit s tím, že žijeme v nepochopitelném světě?
- v čem je pro vás smysl života? :)

3) Zvukový záznam a workshop (ca. 30min)

Lektor pustí studentům část záznamu ze Stopařova průvodce po galaxii - odpověď na otázku života, vesmíru a vůbec, kterou počítač Hlubina myšlení spočítal za 7 milionů let, je 42. Odpověď je sice správná, ale potíží je v tom, že nebyla správně formulována otázka. Jaká je tedy otázka života, vesmíru a vůbec?

Studenti budou mít za úkol najít ve skupinách otázky, na které by mohla být odpověď 42 a pokusit se vymyslet univerzální koncepci chápání života, vesmíru a vůbec. Můžou ji popsat, použít performance, nebo vytvářet prostorové modely.

Pomůcky: zvukový záznam, počítač, bedničky, různé výtvarné materiály

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petra Linhartová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Fenomén art marketingu

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 84

Celkový počet stran příloh: 22

Počet titulů české literatury a pramenů: 13

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 6

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: PhDr. Marie Hamplová