

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta
Katedra českého jazyka a literatury

Management výstavnictví - teoretické poznatky a problematika praxe

Bakalářská práce

Autor: Veronika Báčová
Studijní program: B7310
Studijní obor: Jazyková a literární kultura
Vedoucí práce: Mgr. Michal Šeba

Hradec Králové

2016



Zadání bakalářské práce

Autor: Veronika Báčová
Studium: P131525
Studijní program: B7310 Filologie
Studijní obor: Jazyková a literární kultura

Název bakalářské práce:

Management výstavnictví - teoretické poznatky a problematika praxe

Název bakalářské práce AJ:

Exhibition Management Theoretical Findings and Challenges in Practice

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Tématem této bakalářské práce je teoretická analýza oboru managementu výstavnictví. Důraz bude kladen zejména na problematiku fotografické tvorby. Na základě této analýzy bude vypracován projekt s návrhem kompletní přípravy výstavy fotografií (organizace, ekonomický plán propagace, styk s médii, instalace, vernisáž). Výsledkem celé práce bude reálná instalace výstavy, která bude mít za cíl přiblížení umělecké tvorby autora širší veřejnosti. Výstava se uskuteční v únoru 2016 v Galerii města Pardubic.

BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170. HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. 1. vyd. V Praze: KANT pro AMU, 2009, 301 s. Disk (Akademie múzických umění v Praze). ISBN 978-80-7437-008-3. JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0. PAVLŮ, Dušan. Veletrhy a výstavy: kultura, komunikace, multimedialita, marketing. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 380 s. ISBN 978-80-86946-38-2. VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění: Arts management. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 183 s. ISBN 978-807-3574-024.

Garantující pracoviště: Katedra českého jazyka a literatury,
Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: Mgr. Michal Šeba

Oponent: Mgr. Václav Víška, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 19. 1. 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že tato práce je autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně.

Veškeré zdroje, které jsem při vypracování použila, řádně cituji.

V Hradci Králové dne:

.....

Veronika Báčová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce, Mgr. Michalu Šebovi, za jeho cenné zkušenosti, připomínky a rady.

Dále mé poděkování patří Mgr. Ivaně Panochové Ph.D., manažerce Galerie města Pardubic, za významnou pomoc při realizaci projektové části této bakalářské práce.

Též oceňuji finanční podporu ze strany Kulturního centra města Pardubic.

Za tvorbu a zpracování vystavovaných fotografií patří poděkování fotografovi Michalovi Vranému.

ANOTACE:

BÁČOVÁ, Veronika. *Management výstavnictví – teoretické poznatky a problematika praxe*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2016. 63 s. Bakalářská práce.

Tématem této bakalářské práce je teoretická analýza oboru managementu výstavnictví. Důraz bude kladen zejména na marketingový výzkum. Na základě tohoto výzkumu bude vypracován projekt s návrhem kompletní přípravy výstavy fotografií (organizace, ekonomický plán propagace, instalace, vernisáž).

Výsledkem celé práce je reálná instalace výstavy, která bude mít za cíl přiblížení umělecké tvorby autora širší veřejnosti

Klíčová slova:

Management, marketing, výzkum, organizování, výstava

ANNOTATION:

BÁČOVÁ, Veronika. *Exhibition Management Theoretical Findings and Challenges in Practice*. Hradec Králové: Faculty of Education University of Hradec Králové, 2016. 63 s. Bachelor Degree Thesis.

The topic of this bachelor thesis is a theoretical analysis of arts management.

Special attention is given to quantitative marketing research.

A photo showcase project will then be produced based on the findings of the quantitative data analysis.

The end result of the whole work will be a real life art exhibition with an ambition to display original works of the author to the general public.

Keywords:

Management, marketing, research, production, exhibition

OBSAH:

ÚVOD.....	8
1. Obecné poznatky o výstavnictví	10
1.1 Historie výstavnictví	10
1.2 Podstata a rozdělení výstav	11
1.3 Financování výstav.....	12
1.3.1 Financování z veřejných zdrojů.....	13
1.3.2 Financování ze soukromých zdrojů	13
2. Management.....	14
2.1 Manažer.....	14
2.1.1 Plánování	15
2.1.2 Organizování	15
2.1.3 Řízení lidí, rozhodování, komunikace, kontrola	16
2.2 Art management	17
2.3 Strategický management	17
2.3.1 SWOT analýza.....	18
3. Art Marketing	19
3.1 Návštěvníci výstav	20
3.2 Nástroje marketingového mixu.....	21
3.2.1 Produkt	22
3.2.2 Distribuce	22
3.2.3 Cena.....	23
3.2.4 Marketingová komunikace	25
3.3 Marketingový výzkum	28
3.3.1 Průzkum hodnocení výstavy.....	30
4. Pořádání výstavy v teoretické rovině.....	31
4.1 Přípravná fáze.....	31
4.2 Tvůrčí fáze	33
4.3 Realizační fáze	34
4.4 Komunikační fáze	35

4.5 Hodnotící fáze	36
5. Realizace výstavy „Temperament na tři doby“	37
5.1 Přípravná fáze.....	37
5.1.1 Výběr místa	38
5.1.2 Marketingový výzkum.....	38
5.1.3 Výběr umělce.....	41
5.2 Tvůrčí fáze výstavy	41
5.2.1 SWOT analýza.....	42
5.2.2 Tvůrčí přípravy	43
5.2.3 Propagace	43
5.3. Realizační fáze	44
5.3.1 Instalace	44
5.3.2 Vernisáž.....	44
5.4 Komunikační fáze	45
5.5 Hodnotící fáze	46
5.5.1 Zhodnocení financí.....	46
5.5.2 Průběžné hodnocení výstavy	47
5.5.3 Závěrečné zhodnocení	50
Závěr	51
Seznam použité literatury	53
Přílohy.....	55

ÚVOD

Ústředním tématem této bakalářské práce je problematika výstavnictví.

Námět ke své závěrečné práci jsem volila z oblasti, která mně je blízká vzhledem k mé dlouhodobé spolupráci s Kulturním centrem města Pardubice, kde od počátku studia pracuji jako brigádnice. Celé moje dosavadní působení mně umožnilo pohybovat se několik let v prostředí úzce spojeným právě s problematikou výstavnictví. Většina mých aktivit v Kulturním centru byla zaměřena na provoz galerií a výstavních prostor.

Jedním z poznatků této praktické zkušenosti bylo zjištění, že výstavnictví není v poslední době populární. Návštěvníci si většinou stěžují na to, že je výstava nudí, nebo že nerozumí vystavovaným expozicím. Instituce zabývající se výstavnictvím na to reagují tak, že místo klasického umění nabízejí moderní umění, které v sobě většinou nese jistou dávkou kontroverze. Jako příklad bych uvedla současnou umělkyni MgA. Alenu Kupčikovou, PhD, která ve své tvorbě využívá pubického ochlupení. Svou výstavou, která byla k vidění od dubna do června roku 2015 v Tančicím domě, určitou část obyvatelstva pobouřila. Její díla nebyla pochopena především starší generací. Na druhou stranu její kontroverzní pojetí přivedlo do galerie mladší generaci, kterou naopak nápad zaujal. Její originální pojetí vystavovaných děl mělo za následek velkou míru publicity, která je v propagaci výstav velice důležitým faktorem.

Po tomto mém zjištění jsem se rozhodla vymyslet, připravit a zorganizovat výstavu, která by návštěvníky zaujala, aniž by v sobě musela nutně zahrnovat významnou dávku kontroverze. K tomuto rozhodnutí přispěla i skutečnost, že jsem během svého tříletého působení v oboru mohla sledovat a obdivovat práci kurátorů a organizátorů výstav. Velice se mně líbil tvůrčí proces, který je spojen s přípravou jednotlivých výstav.

Mým hlavním cílem se stala organizace a příprava výstavy, která by oslovila širší spektrum návštěvníků. Chtěla jsem si vyzkoušet práci kurátora, získat zkušenosti a nový

pohled na obor, ve kterém se pohybují. Naplnění tohoto cíle bylo umožněno zpracováním této bakalářské práce.

Již z názvu práce („*Management výstavnictví - teoretické poznatky a problematika praxe*“) je zřejmé, že pojetí tématu bude mít dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Práce je koncipována jako stručný návod na úspěšnou organizaci výstavy.

V teoretické části se nejdříve budu zabývat obecnými pojmy z oboru výstavnictví. Nastíním stručnou historii výstavnictví, zmíním se o rozdělení a financování výstav. Další kapitoly se budou zaměřovat na management a marketing kulturních organizací, které se orientují na výstavnictví. Velká pozornost bude věnována marketingovému výzkumu. Závěrem popíšu standardní postupy při přípravách konkrétní výstavy.

Hlavním cílem teoretické části je poskytnutí dostatečného množství informací k tomu, aby na jejich základě mohla být zorganizována úspěšná výstava. Tomuto záměru odpovídá i osnova teoretické části

Stěžejní zdroj informací pro tuto bakalářskou práci je kniha „*Marketing kulturního dědictví a umění*“ (2008).

Autorkou publikace je Radka Johnová. V práci budu navazovat na odborníky z oboru art managementu (Bačuvčík, Pavlů, Kesner).

Z jejich publikací budu čerpat při definování základních, teoretických poznatků o oboru výstavnictví.

V praktické části popíšu vznik, průběh a realizaci výstavy, která bude reálným výsledkem této bakalářské práce. Hlavním cílem praktické části je maximální využití poznatků z teoretické části. Na obsah praktické části budou mít zásadní vliv zkušenosti konzultantky Mgr. Ivany Panochové, která je manažerkou galerie, kde se výstava uskutečnila. Dále při realizaci budou využity názory Viviena Lattenberga, formulované v knize „*Event aneb Úspěšná akce krok za krokem: příručka pro organizátory*“ (2010).

1. OBECNÉ POZNATKY O VÝSTAVNICTVÍ

„Výstavnictví je obor, který se postupně vytváří jako specializovaná aktivita, založená na celé řadě profesí, a rozvíjí se v souladu s rozvojem vědy, techniky i kultury. Na jedné straně čerpá ze společenských zdrojů, ale na straně druhé je také obohacuje. Jedná se o specifický obor, který je součástí prezentace firmy a jednotlivců a jehož historické kořeny sahají do dávné minulosti“ (Vysekalová, 2004, s. 16).

1.1 Historie výstavnictví

První výstavy se konaly na křižovatkách obchodních cest a při oslavách křesťanských svátků či jiných společenských událostí.

V Čechách je počátek výstavnictví spojen s rokem 1234. Od tohoto roku se v Brně konaly tzv. Svatodušní trhy. Později, od roku 1291 to byly výroční svatohavelské trhy.

Tyto trhy, které se opakovaly v pravidelných cyklech, se staly první ukázkou jednoduchých výstav a cyklicky se opakujících forem pro vystavování zboží. Tyto první předchůdci dnešních výstav patří do tzv. „první generace výstav“, která má časové rozpětí od 13. do 16. století. V tomto období vznikaly primitivní pokusy o vystavování produktů. Jejich význam je omezován a působnost je limitována místem a časem.

Již od prvopočátku vznikaly výstavní prostory s ideovou myšlenkou, kdy pomocí výstav a umění je veřejnosti předáváno určité vzdělání, které má obohacovat a rozšiřovat obzory (Obrist, 2012, s. 160).

„Druhá generace výstav“ je spojená s rozvojem společnosti a vědy. V tomto období se výstavní trh začal jednotlivě profilovat na určitý sortiment. „Třetí generace výstav“ spadá až do 19. století. Pro toto období jsou charakteristické snahy o doprovodný program a také prvotní formy šíření informací k vystavovaným produktům. „Čtvrtá generace výstav“ je spojena s rozvojem techniky a multimédií. Vystavované exponáty mívají značnou interaktivnost, objevují se virtuální výstavy a prohlídky. Tato generace se neustále vyvíjí a postupně utváří další specifika (Vysekalová, 2004, s 17-18).

1.2 Podstata a rozdělení výstav

Výstavy slouží k představování výsledků především umělecké činnosti. Prezentovat se mohou i výsledky kulturně - výchovné, vědecky - technické, výzkumné, hospodářské či jiné činnosti. Výstavy mají informativní, poznávací a vzdělávací funkci (Pavlů, 2009, s. 147, 201, 203).

„Primárním posláním muzeí a galerií je sbírat, uchovávat, zkoumat a vystavovat exponáty a plnit vzdělávací funkci směrem k veřejnosti a z pohledu marketingu také získávat lidi a firmy, aby si zvykli kulturu a umění obecně podporovat“ (Johnová, 2008, s. 46).

Základním prvkem výstavnictví je *exponát*. Exponát je autentický, trojrozměrný předmět, který slouží jako důvod k návštěvě výstavy. Více exponátů tvoří expozice. Tematické vymezení výstav je široké. Návštěvníci si vybírají expozice podle svého zaměření a vkusu.

Dle asociace muzeí a galerií České republiky (2010) lze rozdělit výstavy podle pojetí výstavní prezentace takto:

- **Studijní typ výstavní prezentace**

Takový typ výstav je založen na prezentaci velkého množství kvalitních, ojedinělých předmětů, které spojuje určité téma. Výstava zrealizována takovýmto způsobem se orientuje na návštěvníky, kteří se o danou problematiku zajímají, a expozice jim pomůže doplnit si znalosti.

- **Galerijní typ výstavní prezentace**

Hlavním cílem u tohoto typu instalace je vzbudit v návštěvníkovi estetický zážitek. Důraz na estetiku se projevuje v rozmístění exponátů v prostoru, v osvětlení a v celkové atmosféře expozice.

- **Interiérový způsob instalace**

Podstatou tohoto typu je snaha o rekonstrukci podoby a funkce interiéru pomocí sbírkových předmětů, věrohodných replik či kopií. Expozice musí působit věrohodně, návštěvník se má cítit jako přímý účastník děje.

- **Interpretační typ ztvárnění výstavní prezentace**

Tento typ klade důraz na doprovodné prvky (fotografie, mapy), jichž cílem je objasnit vystavené exponáty.

Výstavy podle délky trvání můžeme rozlišit na stálé, dlouhodobé a krátkodobé expozice. Hlavním parametrem pro rozlišení je doba trvání expozice:

- Stálé výstavy (minimálně 3 roky)
- Dlouhodobé výstavy (několik měsíců)
- Krátkodobé výstavy (do 3 měsíců)

(Pavlů 2009, s. 203)

S rozvojem moderních technologií vznikl i nový trend v oboru výstavnictví. Virtuální výstavy reprezentují speciální formu výstavnictví. Tyto výstavy jsou vytvořeny a zpřístupněny pomocí nových komunikačních technologií. Pro výstavu, která se koná ve virtuálním prostředí internetu, platí stejná kritéria jako pro standardní formy.

Tento trend nijak neohrožuje klasickou formu výstavnictví, spíše ji jen doplňuje.

Jejich specifickým znakem je poutavost a interaktivnost, chybí jim však přímý kontakt s produktem, tím se ztrácí původní smysl výstavnictví. Virtuální výstavy či virtuální prohlídky výstav se velice často objevují i na internetových stránkách galerií a jsou využívány k oslovení a nalákání potenciálních zákazníků.

1.3 Financování výstav

Výstavy se většinou konají pod záštitou neziskových organizací. Tyto organizace k svému fungování potřebují dostatečnou podporu, protože samy nezvládají svoji činnost a produkty finančně dotovat. Kulturní neziskové organizace jsou finančně podporovány z veřejných zdrojů, ale ve většině případů ani tyto prostředky na provoz organizací ve většině případů nestačí. Vyhledáváním a získáváním finančních prostředků se zabývá tzv. „fundraising“.

„Fundraising je metoda, která zahrnuje postupy získávání prostředků na činnost převážně nevládních organizací“ (Vojík, 2008, s. 122).

1.3.1 Financování z veřejných zdrojů

Příspěvkové organizace obce, města, kraje nebo státu, státní fondy, některé nadace

Financování kulturních organizací a akcí je v České republice spojováno s podporou z veřejných zdrojů. Státní instituce i samosprávné celky mají ve svých rozpočtech zavedeny konkrétní částky na podporu kultury, které dle svého výběru rozdělují.

Tyto organizace využívají finanční prostředky, získané vlastní činností v kombinaci s prostředky od zřizovatele. Mnoho příspěvkových institucí ve své doplňkové činnosti vytváří zisky, které následně používá ku prospěchu své hlavní činnosti.

1.3.2 Financování ze soukromých zdrojů

Nadace, dárcovství, sponzoring, mecenášství

- **Sponzoring**

Sponzoring je obchodní transakcí mezi subjekty, jenž má přínos pro všechny zúčastněné. Pro sponzora je přínos v oblasti zvýšení prestiže, dobrého jména a navázání nových kontaktů. Pro sponzorované je to pak podoba finanční nebo naturální (poskytnutí produktů, zapůjčení vybavení, zajištění služeb atd.). Pro fungování tohoto vztahu je nutností zprostředkovatel, který má za úkol komunikovat s veřejností. Funkce zprostředkovatele se ujímají média.

Z teoretického hlediska se sponzoring dělí na státní a soukromý. O státní sponzoring se jedná v případech, kdy nezisková organizace získává finanční podporu od státu.

Soukromým sponzoringem je situace, kdy sponzorský dar pochází od soukromých firem a osob. Pro většinu kulturních institucí je sponzoring základním zdrojem finančních prostředků pro jejich fungování (Johnová, 2008, s. 250-251).

Výstavnictví se vyskytuje i v komerční sféře, kde je největší důraz kladen na zisk. „Prodejní galerie“ jsou soukromé komerční instituce, které vytvářejí umělecké sbírky za účelem prodeje. Každá taková galerie se specializuje na určitý druh umění a s tím spojené autory. Za vznikem takovýchto institucí obvykle stojí specializovaní obchodníci s uměním či samotní výtvarníci (Johnová, 2008, s. 37).

2. MANAGEMENT

„Management je proces, který slouží k dosahování stanovených cílů organizace při efektivním využití zdrojů a s použitím manažerských činností“ (Lednický, 2004, s. 11).

2.1 Manažer

Nositel této profese má kompetence pro řídicí činnost. Nese zodpovědnost nejen za svoji práci, tak také za práci svých podřízených.

V rámci své řídicí funkce dle Václava Lednického (2004) manažer vykonává tyto role:

- **Interpersonální role:** manažer v mezilidských vztazích vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel (zprostředkovatel)
- **Informační role:** manažer získává v interpersonálních vztazích informace, které dále zpracovává a distribuuje.
Působí proto jako pozorovatel (monitor), šířitel (distributor) a mluvčí.
- **Rozhodovací role:** manažer vynáší strategické, taktické a operativní rozhodnutí. Z tohoto hlediska působí v rolích podnikatele, distributora zdrojů, řešitele rušivých událostí (konfliktů) a vyjednávače.
- **Administrativní role:** manažer vykonává ekonomické úkoly, které názorně ukazují úspěšnost jeho činnosti. Patří sem role distributora (vedoucí agendy), správce rozpočtu (sleduje příjmy a náklady) a role kontrolora (sledovatele) plnění úkolu

Úspěšnost práce manažera se hodnotí podle dosažení zadaných cílů. Mezi sekundární hodnotící faktory patří delegování úkolů, komunikace s pracovníky, kreativita či pracovní nasazení.

Manažerské činnosti

- Činnosti **sekvenční (cyklické)** - plánování, organizování, vedení lidí, kontrola.
- Činnosti průběžné (**paralelní**) - rozhodování, analýza, komunikace, analýza výsledků i podmínek (kontrola).

Tyto činnosti vykonává manažer v průběhu řízení podniku a při koordinaci lidí. Dosažení definovaných cílů se zajišťuje vzájemným souladem těchto aktivit.

2.1.1 Plánování

Manažerské činnosti plánování předchází všem ostatním, proto je na ní kladen zvláštní důraz. Pomocí plánování se určují cíle. Následně prostředky a čas, které jsou potřebné ke splnění definovaných cílů.

„Plánovací proces by se měl ubírat od rozpoznané příležitosti nebo potřeby ke stanovení cílů s ohledem na nadřazené záměry, zvážení plánovacích předpokladů, zpracování odpovídající varianty postupu až po schválení“ (Lednický, s. 23).

Václav Lednický spatřuje smysl plánování v těchto činnostech:

- zvyšování efektivity a výkonnosti
- snižování rizik a omezování jejich dopadů (rizika jsou během procesu plánování objektivně zhodnocena, jejich snižování či úplnému odstranění se věnuje potřebný časový úsek)
- realizace organizačních změn (v plánovacím procesu se vytvoří lepší představa o jejich budoucích účincích)
- sjednocení úsilí

2.1.2 Organizování

Organizování je manažerská činnost, která má za cíl uspořádat a zkoordinovat a zesystematizovat jednotlivé prvky tak, aby to ve výsledku zajistilo dosažení definovaných cílů.

Dle Lednického se proces organizování skládá z těchto činností:

- **Vytvoření organizačního řádu.** V organizačním řádu je popsáno organizační schéma, popis kompetencí jednotlivých zaměstnanců a manažerů.
- **Vytvoření popisu pracovních funkcí pracovníků.** Popisy obsahují systém podřízenosti a nadřízenosti, určení náplně práce, určení zodpovědnosti a návrh kvalifikace pro výkon funkce.
- **Zařazení pracovníků do funkce,** což tvoří posouzení schopnosti pracovníka, souhlas pracovníka se zařazením a zajištění kooperace s jinými pracovníky, respektive vzájemné zastupování.

2.1.3 Řízení lidí, rozhodování, komunikace, kontrola

- **Řízení lidí**

Řízení lidí je manažerský proces, který řídí koordinaci lidí, podílejících se na realizaci cíle, k takovému chování, které je pro dosahování definovaných hodnot nejlepší.

- **Rozhodování**

Rozhodování je manažerská aktivita, která je součástí všech manažerských činností.

„Rozhodovací procesy se chápou jako procesy řešení problémů s více variantami řešení“ (Lednický, 2004, s. 50).

- **Komunikace**

Komunikace je manažerská činnost založená na předávání informací.

Dle Levinského procesu komunikace představuje následující soustavu činností:

- Vznik myšlenky, která má být předána jiné osobě.
- Kódování myšlenky (převedení myšlenky do takové formy a podoby, kterou příjemce zná a rozumí jí)
- Vysílání zakódované zprávy prostřednictvím vhodného komunikačního kanálu.
- Příjem zakódované zprávy příjemcem.
- Dekódování zprávy (pochopení či nepochopení obsahu zprávy)
- Potvrzení přijetí zprávy (nemusí být)

- **Kontrola**

Kontrola je manažerský proces, který funguje jako zpětná vazba. Jejím cílem je zjišťovat, zda se nějakým způsobem neodchýlilo od plánovaných cílů.

„Nejobecnější postup kontroly spočívá v určení kontrolních kritérií a kontrolních bodů v rámci produktivního procesu, porovnání reality s plánem a identifikace odchylek včetně stanovení návrhů k jejich odstranění“ (Lednický, 2004, s.)

(Lednický, 2004, s. 8-58)

2.2 Art management

Kulturní management vychází z teorie managementu neziskových organizací a veřejného sektoru. Obecně je cílem managementu využívání dostupných zdrojů k vytváření hodnot. V uměleckém managementu se jedná o zhodnocování a rozvíjení kulturního kapitálu.

„Kulturní kapitál zahrnuje hodnoty kulturní (estetické, symbolické, historické či duchovní), spolu s hodnotami ekonomickými“ (Kesner, 2005, s. 46).

Tento kapitál se může vyskytovat v hmotné podobě (sídla, budovy, nemovité památky, sbírky, umělecké objekty, obrazy, sochy, apod.) nebo nehmotné (literatura, hudební díla, ideje, hodnoty). Kulturní kapitál je možné využívat samostatně nebo ho lze kombinovat s dalšími subjekty. Spojením těchto subjektů vznikají produkty a služby, které uspokojují potřeby a přání zákazníků.

„Klíčovým předpokladem úspěchu kulturní instituce v složitém soudobém prostředí, se všemi příležitostmi a riziky, které představuje, je kvalita řízení a vrcholného managementu, zejména v osobě ředitele (vedoucího, správce)“ (Kesner, 2008, s. 260).

Podstatou art managementu je řízení a optimalizace podmínek a zdrojů s cílem dosažení definovaných hodnot.

Management kulturních institucí se v zásadě neliší od managementu jiných organizací.

2.3 Strategický management

Management založený na strategickém plánování je důležitý pro neziskové organizace. Pomáhá využívat dostupné prostředky k dosahování stanovených hodnot. Stanovení hodnot a cílů je podstatou strategického plánování.

Strategický plán kulturní organizace by měl dle Ladislava Kesnera (2005) obsahovat tyto části:

- Analýzu a hodnocení
- (Re)formulaci poslání
- Vize, strategické cíle, jichž má být dosaženo
- Taktiku a úkoly vedoucí k realizaci cílů, včetně kritérií pro hodnocení

- Vypracování podrobných programů a opatření ke splnění cílů, naplánování zdrojů a kapacit k realizaci cílů
- Přehledné shrnutí: akční plán

2.3.1 SWOT analýza

Důležitou součástí strategického plánování je SWOT analýza. Tato analýza patří k základním nástrojům managementu.

Cílem SWOT analýzy je definovat silné (S- strenghts), slabé stránky (W – weaknesses), identifikovat příležitosti (O- opportunities) a rizika (T-threats).

Část analýzy silných a slabých stránek je zaměřena na vnitřní prostředí organizace. Část příležitosti a rizika řeší vlivy vnějšího prostředí.

(Johnová, 2008, s. 270)

3. ART MARKETING

„Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, které směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců“ (Johnová, 2008, s. 16).

Marketing si klade za cíl nabídnout produkt vybraným cílovým skupinám zákazníků ve správný čas, na pravém místě za určitou cenu.

„Art marketing je aplikace marketingu v kultuře a umění“ (Johnová, 2008, s. 46).

Art marketing lze chápat jako marketing kulturní organizace nebo firmy či jako marketing jakéhokoli odvětví zabývajícího se uměním a kulturou. Art marketing je využitelný v ziskové i neziskové sféře (Johnová, 2008, s. 45).

I na kulturním trhu se střetává nabídka s poptávkou. Tržní prostředí tvoří návštěvníci, potencionální návštěvníci a média. Nabízející musí komunikovat s poptávajícími, informovat především prostřednictvím médií o svých nabídkách a snaží se oslovit co nejvíce poptávajících osob. Nabídka s poptávkou by měla být v symbióze. Zvláštnost trhu s kulturním zbožím spočívá v poslání a funkci neziskových organizací (Bačuvčík, 2012, s. 9.).

Cílem marketingu je získat většinový podíl na trhu, avšak kulturní organizace neobsluhují masový trh. Mají své specifické segmenty zákazníků s jejich potřebami a přáními, která musí identifikovat, aby organizace mohla připravit nabídku, která tyto skupiny zákazníků osloví (Johnová 2008, s. 81).

Cílem marketingu v kulturním prostředí je zachování, případně zvyšování počtu návštěvníků. Snaha o vybudování co největší možné základny spokojených zákazníků by nikdy neměla být na úkor kvality nabízeného kulturního produktu (Bačuvčík, 2012 s. 18).

3.1 Návštěvníci výstav

Segment návštěvníků kulturních institucí je velice různorodý. Skládá se z turistů, kteří nabídku přijímají jako sekundární produkt své cesty, z umělců a z příležitostných „zvědavců“, které zaujme konkrétní nabídka. Nejpočetnější skupinu návštěvníků tvoří obyvatelstvo, které umění a kulturu přijímá jako životní potřebu. Taková skupina obyvatelstva se do kulturních institucí vrací opakovaně.

Nerovnoměrná potřeba kultury jakožto kulturního vyžití je daná i rozdílností vnímání umění mezi sociálními skupinami. Základní demografické údaje (věk, pohlaví, vzdělání) si kulturní organizace ověřují pomocí sociologických a marketingových průzkumů. Kulturní instituce se zaměřením na výstavnictví nejvíce navštěvují lidé ve středním věku s vyšším vzděláním.

Dle Radky Johnové (2008) lze segment návštěvníků rozdělit na 4 skupiny:

- **Občasní návštěvníci:**

Za občasné návštěvníky se považují zákazníci, kteří sice konkrétní kulturní organizaci znají, ale nemají potřebu ji navštěvovat častěji než jednou za rok. Přednost dávají konkurenci, nebo prioritně vyhledávají jiný způsob trávení volného času. Tento segment obyvatelstva vytváří nevyužitý potenciál, na který by se měly zaměřit marketingové nástroje.

- **Pravidelní návštěvníci:**

Pravidelní návštěvníci navštěvují na základě svého zájmu instituci opakovaně, většinou několikrát ročně. Pro udržení přízně těchto zákazníků je potřeba obměňovat nabídku, nabízet vhodné doprovodné programy a řídit se přáními, která návštěvníci vyjadřují. Instituce většinou pravidelným návštěvníkům nabízejí speciální podmínky (například zlevněné vstupné).

- **Místní návštěvníci:**

Místní návštěvníci by měli tvořit základní pilíř návštěvnosti. Zástupci této skupiny instituci znají, je však potřeba, aby organizace připravovala speciální nabídky, zajišťující opakovanou návštěvnost zákazníků. Organizace kvůli tomu často kooperují s podobnými institucemi. Vzájemnou spoluprací vzniká větší nabídka, která by mohla potencionální zákazníky oslovit.

- **Turisté:**

Poměrně malé procento návštěvníků tvoří turisté. U této skupiny je důležité, aby odcházeli spokojeni s nabídkou a instituci doporučovali a šířili její jméno i tam, kam se cílená propagace instituce nedostane. Šíření pozitivních ohlasů oslovuje potenciální sponzory (Johnová, 2008, s. 58).

Kulturní organizace se prioritně orientují na dvě skupiny obyvatelstva.

Do první skupiny patří návštěvníci a potenciální návštěvníci, o které musí bojovat s konkurencí. Aby kulturní organizace obstály v konkurenčním boji, musí sledovat nabídky ostatních kulturních institucí a porovnávat je se svými. Důležité je nabídnout kvalitní sbírky, jejichž tematický výběr je podřízen výsledkům marketingových průzkumů mezi návštěvníky.

Do druhé skupiny patří sběratelé, dárci a mecenáši, kteří se podílejí na samotném provozu a chodu organizací (Johnová, 2008, s. 94-95).

3.2 Nástroje marketingového mixu

Organizace potřebují znát potřeby a přání zákazníků, aby na to mohly patřičně reagovat. Z tohoto důvodu se využívají nástroje, které pomáhají organizacím k dosažení cílů. V institucích zaměřených na výstavnictví je za cíl považováno zvýšení návštěvnosti (Johnová 2008, s. 44).

Marketingové nástroje jsou podřízeny specifikaci konkrétního trhu, na kterém jsou využity. Trhy se zaměřením na kulturu nebo umění bývají vedeny jako neziskové organizace. Z tohoto důvodu je potřebné při použití marketingového mixu zohlednit tržní odlišnosti organizací dotovaných z veřejných rozpočtů a také rozdílnost v chování zákazníků, kteří nehradí plnou tržní cenu nabízeného produktu.

Marketingový mix obsahuje tyto složky: produkt (product), distribuce (place), cena (price) a komunikační mix – propagace (promotion). Podle počátečních písmen anglických názvů dostal označení 4P.

V kulturních sférách bývá marketing velice často omezen jen na komunikaci (propagaci). Takto zredukované pojetí marketingu je standardní i u jiných typů

neziskových organizací, avšak ve funkční marketingové strategii musí být zastoupeny všechny fáze tvorby produktové nabídky, s nimiž se kulturní instituce obracejí k veřejnosti (Kesner, 2005 s. 160).

3.2.1 Produkt

Produkt patří do skupiny čtyř základních nástrojů marketingu. Mezi nástroji má výsadní postavení. Bez existence produktu nemá využití dalších marketingových nástrojů žádný smysl (Johnová, 2008, s. 156).

Produkt je jakákoli nabídka pro zákazníka, která může existovat buď v hmotné podobě (zboží, výrobek) nebo v podobě nehmotné (služba, událost, zkušenost, místo, kampaň, myšlenka).

„Z pohledu marketingového analytika je kulturní produkt stejným produktem jako jakýkoliv jiný výrobek či služba, byť má svá specifika, která je ovšem možné v průběhu marketingového procesu zohlednit a udělat z nich výhodu.“ (Bačuvčík, 2012 s. 7).

Produktem je v kulturním prostředí výstava, vernisáž, dočasná expozice, přednáška, beseda, premiéra (Johnová, 2008, s. 44).

Produkt musí splňovat tři základní podmínky - musí uspokojovat potřebu zákazníků, musí pro něj existovat místo na trhu a zejména musí být po něm poptávka (Pavlů, 2009, s. 258).

3.2.2 Distribuce

Distribuce je proces, jehož cílem je to, aby se produkt dostal k zákazníkovi ve správnou dobu a na správném místě. Cílem distribuce uměleckých subjektů je maximální vstřícnost vůči potenciálním zákazníkům a zpřístupnění instituce co nejširší sortě obyvatelstva. Faktory, které dle Johnové (2008) ovlivňují distribuci kulturních objektů, jsou uvedené níže:

- **Místo (budova, sídlo organizace)**

Většina návštěvníků má nabídku služeb spjatou s budovou instituce. Z tohoto důvodu je velice důležitá přístupnost, atraktivita a atmosféra celého objektu, ve kterém se nabídka služeb nachází. Kulturní instituce se sídlem v historických objektech si svoje místo

nemohou vybírat. Avšak mohou zákazníkovi podat informace o tom, kde se instituce nachází, jak se k ní dostat.

Fyzická přístupnost: dopravní vzdálenost pro cílovou skupinu (veřejná doprava, parkování, bezbariérový přístup)

Časová přístupnost: otevírací doba, která je prioritně podřízena cílové skupině určité organizace

- **Putovní výstavy a výstavy mimo prostory instituce**

Organizace se prostřednictvím putovních výstav a výpůjček přibližují svým potencionálním zákazníkům i v jiných městech a zemích. Tyto výměny probíhají mezi partnerskými institucemi. Galerie velice často pořádají výstavy mimo prostory své organizace. Obvyklá je například spolupráce s jinými kulturními institucemi. Výstavy se mohou instalovat v knihovnách, ve foyer divadel atd.

- **Publikace**

Pro veřejnost vydávají kulturní organizace letáky, brožury, publikace, popřípadě knihy. V galeriích jsou stěžejními materiály katalogy výstav a expozic. Jsou vydávány za účelem reprezentace konkrétní instalace. Také bývají distribuovány jako reklamní tisk do míst, kde by mohly oslovit potencionální návštěvníky.

- **Elektronické zpřístupnění kulturního dědictví**

V dnešní elektronické době je téměř nutností, aby každá kulturní instituce měla své webové stránky, na kterých potencionálním zákazníkům popíše svoji aktuální nabídku, otevírací dobu a plán mimořádných akcí. Na těchto stránkách se také mohou objevit virtuální prohlídky, kterými galerie sice návštěvníkům nenahradí reálný zážitek, ale láká tím k návštěvě. Dále se může objevovat i e-shop, který nabízí různé předměty spojené s institucí například katalogy k výstavám, suvenýry. Na stránkách bývají i diskuse s kurátory, ankety apod.. (Johnová, 2008, s. 180-185).

3.2.3 Cena

Cena má mezi marketingovými nástroji specifickou pozici. Produkt, distribuce a propagace vytvářejí náklady, které jsou zahrnuty v tomto nástroji.

„Cena služeb, muzeí, galerií, památek a dalších institucí kulturního dědictví např. knihoven je specifická v tom, že si za základ nebo dolní limit nebere náklady, ani nemusí

být koncipována s ohledem na zisk. Tyto statky, tzv merit goods¹, mají pro společnost specifický význam z hlediska zachování kulturního dědictví, pro vzdělanost obyvatel i národní paměť, a proto je jejich cena dotována ze státního rozpočtu nebo z místních rozpočtů“ (Johnová, 2008, s. 164).

Většina organizací, zabývajících se kulturou a uměním, jsou neziskové organizace, které jsou podporovány státem, sponzory, granty či mecenáši. Cena pro tyto organizace tedy není významným faktorem. Avšak kultura není při rozdělování prostředků na prvním místě, proto se i neziskové organizace musí zabývat cenovými strategiemi.

„Než galerie začnou uvažovat o cenových strategiích, musí vědět, jaké hodnoty zákazníkům nabízejí, ale také jakou hodnotu zákazníci této nabídce přisuzují. V první řadě však musí prostřednictvím propagace a publicity tuto hodnotu zprostředkovat veřejnosti a přesvědčit ji, že se o hodnotu jedná. Následně musí zjistit, jakou váhu různé segmenty trhu jejich nabídce přikládají, a až poté mohou začít uvažovat o konkrétní oceňovací strategii. U organizací spravující kulturní dědictví to zahrnuje rozhodnutí o tom, zda a jak nastavit ceny za vstupné, členské a abonentní karty a za speciální nabídky (mimořádné výstavy apod.)“ (Johnová, 2008, s. 165).

Vstupné

Kulturní instituce mají řadu možností, jak pojmout vybírání finančních obnosů za vstupné. Nejčastěji je vstupné definované na základě pevně daného ceníku. Vybrané cílové skupiny mívají nižší vstupné.

Méně se objevuje volný vstup. Ten vychází z vize, která má za cíl zpřístupnit kulturu široké veřejnosti. Tato forma podporuje zájem o umění, zvyšuje osvětovou činnost. Dále se vstupné může vybírat formou darování libovolného finančního obnosu. Tento způsob je založen na psychologickém faktoru (Johnová, 2008, s. 164).

¹Anglický název pro statky, které jsou v centru pozornosti státu. Stát je finančně podporuje, protože má zájem o jejich zpřístupnění všem vrstvám obyvatelstva.

3.2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace patří k nejviditelnějšímu nástroji marketingového mixu. Kulturní organizace si uvědomují důležitost a nutnost být ve spojení s veřejností. Od roku 1989 udělaly kulturní instituce velký pokrok v oblasti komunikace s veřejností. Na své potencionální návštěvníky se obracejí prostřednictvím propagačních letáčků, billboardů, televizní reklamy, rozhlasovým vysíláním a pomocí sociálních sítí. Téměř všechny kulturní instituce mají své webové stránky, na kterých průběžně aktualizují nabídku svých akcí, popřípadě zde nabízejí různé workshopy či jiné doprovodné programy (Kesner, 2005, s. 31).

Do marketingové komunikace nepatří jen komunikace s vybranou cílovou skupinou, ale patří sem komunikace se všemi marketingovými účastníky (dodavatel, odběratel, veřejnost, sponzoři atd.).

Marketingová komunikace běžně pro svůj účel využívá nástroje, kterým se souhrnně říká komunikační mix (dříve označovaný termínem *propagace*). Mezi nástroje patří reklama, public relations, podpora prodeje a přímý prodej (Johnová, 2008, s. 45).

Všechny tyto nástroje mají stejný cíl, a to dostat jméno a činnost organizace do povědomí nejen stálých zákazníků, ale i širší veřejnosti.

Propagace výstav je však problematičtější nežli propagace jiných produktů. Před vernisáží (slavnostním otevření výstavy) se veřejnosti nabízí neexistující produkt. Z toho vyplývá, že propagaci výstav je potřebné měnit podle jednotlivých etap jejich přípravy. Zároveň je potřebné definovat cílovou skupinu dané výstavy a této skupině následně přizpůsobit propagační aktivity (Pavlů, 2009, s. 272).

3.2.4.1 Reklama

„Reklama je neosobní prezentace, komerční sdělení prostřednictvím médií.

Reklama zahrnuje:

- *tištěné reklamy určené pouze ke zhlédnutí (plakáty, billboardy)*
- *ostatní plošné, velkoplošné a světelné reklamy (velkoplošné obrazovky, světelné tabule, reklamní panely...)*

- *tištěné reklamy k prostudování (inzeráty v novinách a časopisech, reklamní noviny a časopisy, letáky, prospekty, brožury, katalogy)*
- *audiovizuální reklamu (rozhlas, televize, film)*
- *3D reklamu (dárky)*
- *nové technologie, internet“ (Johnová, 2008, s. 197).*

Reklama je rychle a efektivně působící nástroj marketingové komunikace. Přes reklamní sdělení, jehož formulace by měla být stručná, logická a dobře zapamatovatelná, by měl zákazník pochopit výhody, které se mu zprostředkovaně nabízí, což by mělo stimulovat jeho zájem. Veřejnost na reklamu reaguje různými způsoby. Reakci ovlivňuje mnoho faktorů například zájem o produkt, vlastnosti produktu. Pro zpracování sdělení reklamy je důležitá i situace, ve které se zákazník nachází právě ve chvíli, kdy se setkává s reklamou (psychologický faktor).

Z tohoto důvodu je velice těžké odhadnout, jak velkou odezvu bude reklama mít (De Pelsmacker et al., 2003, s. 89, 110).

Mezi významná negativa patří cena. Kvalitní provedení reklamy je poměrně drahé, a z tohoto důvodu si ji nemohou dovolit všechny kulturní instituce.

3.2.4.2 Public relations (PR)

Public relations umožňují zlepšení, zviditelnění a udržení vhodné image instituce. Tento nástroj je převážně realizován prostřednictvím médií (články v novinách atp.). Primárním úkolem tohoto nástroje je vytváření, zachovávání a ovlivňování názoru veřejnosti o organizaci, případně informování o jejich nabídkách. Public relations mají vliv na návštěvnost, získávání finančních prostředků a veřejné mínění.

„Publicita je definována jako neplacená forma marketingové komunikace“ (Johnová, 2008, s. 221).

Tato definice platí zejména pro neziskové kulturní organizace. Pro takové instituce je public relations nejvyužívanější a nejdůležitější nástroj komunikačního mixu. V komerční oblasti bývají kvalitní PR stejně nákladné jako reklama (Johnová, 2008, s. 221-224).

3.2.4.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje ke svému účelu využívá krátkodobé akce či poskytování služeb v místě kulturní instituce. Tento nástroj je založen na principu získání přidané hodnoty pro zákazníka, pokud tedy na nabídku zareaguje. Konkrétně se může jednat o nabídku slev, darů, odměn, poskytnutí rozličných výhod. Kulturní organizace využívají tento nástroj v případě, že chtějí oslovit nové zákazníky nebo když chtějí upoutat pozornost cílové skupiny, na kterou se v minulosti nezaměřovali (Johnová, 2008, s. 224-225).

„Podstatou podpory prodeje je přijít s takovými stimuly, které přitáhnou a uspokojí cílové skupiny zákazníků a současně budou se strategickými, taktickými i operativními cíli organizace, tedy budou přínosem k příjmům nebo ziskům organizace, zvýší její návštěvnost, rozloží návštěvnost pravidelněji v čase apod.“ (Johnová, 2008, s. 225).

3.2.4.4 Direct marketing

Direct marketing je nástroj osobní komunikace. Pro fungování tohoto nástroje je důležitá existence databáze s kontakty zákazníků.

„Přímý marketing znamená kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci“ (De Pelmacker et al, 2003, s. 388).

Direct marketing se realizuje pomocí pošty nebo nových technologií (telefonický kontakt, zasílání informačních e-mailů apod.). Přímým oslovováním se osloví méně osob, ale je jim věnována větší péče. V kulturních organizacích je tento nástroj komunikačního mixu velice populární. Obvyklé je zasílání programů a pozvánek osobám, které jsou s institucí určitým způsobem spjaté (sponzoři, pravidelní návštěvníci atd.) (Johnová, 2008, s. 225-226).

3.3 Marketingový výzkum

Instituce, zabývající se uměním, nabízejí své produkty zákazníkům, kteří přicházejí s rozličnými představami a přáními. Marketingový výzkum pomáhá kulturním zařízením zorientovat se v potřebách a přáních návštěvníků. Výsledné analýze se podřizuje podoba vystavovaných produktů, cena, způsob distribuce, vhodná propagace.

Dle Bačuvčíka (2012) má proces marketingového výzkumu několik fází:

- *Definice cílů výzkumu.*

Cíle se definují proto, aby bylo jasné, kvůli čemu se výzkum vlastně dělá a zda bude vůbec přínosný.

- *Plán výzkumu*

(výběr výzkumné metody, popis přesného využití metodologických přístupů)

- *Sběr informací*
- *Analýza, interpretace a prezentace informací*
- *Implementace závěrů do praxe*

Základními zdroji pro marketingový výzkum jsou sekundární a primární informace.

Primární informace jsou nově vytvořená data, která vznikla pro definované cíle výzkumu. Ve srovnání se sekundárními informacemi jsou časově i finančně náročnější, avšak jejich obsah lépe odpovídá potřebám výzkumu. Primární data se získávají několika metodami. Nejčastěji se využívá metodologie pozorování, dotazování a experimentu.

Pozorování:

„Pozorování chování návštěvníků a poslouchání jejich komentářů od příchodu (...) přes dobu prohlídky expozice, využívání doprovodných služeb (...) až po opuštění objektu je základní a nejjednodušší metodou, kterou lze doplnit porovnáním „zákazníků konkurence“ pomocí fiktivních návštěvníků jiných institucí. Pozorování může dát odpověď na otázky o zájmu o jednotlivé exponáty a služby i o celkové spokojenosti“ (Johnová, 2008, s. 108-109).

Dotazování:

Tato metoda patří k nejvyužívanějším formám pro získávání dat. Dotazování je rychlé, levné, časově nenáročné. Výzkum vedený touto metodou nejčastěji využívá strukturované dotazníky, které jsou předloženy určité skupině lidí. Určitým rizikem může být zobecnování výsledků získaných od malého počtu respondentů. Otázky v dotazníku mohou být buď uzavřené, nebo otevřené.

Uzavřené otázky, jsou takové, ve kterých respondent vybírá z nabídky odpověď, se kterou se nejvíce ztotožní. Ve druhém případě respondent svoji odpověď nevybírá z nabídky, ale sám ji na vymezený prostor vypisuje (Asociace muzeí a galerií české republiky, s. 330).

Experiment:

Metodologie experimentálního výzkumu je vědecky nejhodnotnější. Galerie využívají této metody při plánování výstavy, která obsahuje prvky, které nejsou standardně ke zhlédnutí. Reakci návštěvníků na danou inovaci si ověřují a pozorují buď přidáním do stálé expozice (experiment v reálných podmínkách) nebo pomocí instalací ukázky, kterou mají možnost shlédnout jen vybraní jedinci (experiment v laboratorních podmínkách).

Sekundární informace jsou data, která vznikla z jiných důvodů ještě před zahájením výzkumu. Informace mohou vycházet z interních zdrojů (ekonomické výkazy) či z externích zdrojů (veřejně publikované výroční zprávy). Získávání sekundárních informací je rychlé, dostupné a většinou finančně nenáročné.

„Tím že už tyto informace existují, jsou dostupné i jiným objektům a z pohledu konkurenční výhody jsou zastaralé. Proto je dobré doplnit je informacemi primárními, vlastním výzkumem“ (Johnová, 2008, s. 103).

3.3.1 Průzkum hodnocení výstavy

Předběžné hodnocení: Toto hodnocení probíhá při plánování konceptu celé výstavy. Probíhá způsobem, kdy je vybranému vzorku návštěvníků předložena plánovaná forma výstavy a návštěvníci se k plánu vyjádří. Jejich hodnocení může výslednou podobu výstavy výrazně ovlivnit.

Průběžné hodnocení: Druhá fáze hodnocení probíhá při vzniku a v průběhu výstavy, kdy jsou hodnoceny reakce návštěvníků na vystavované expozice.

Jako nástroj průběžného hodnocení je nejčastěji využívána návštěvní kniha. Tato kniha bývá k dispozici po celou dobu trvání výstavy. Návštěvníci do ní zapisují své hodnocení, názory a připomínky. Institucím slouží k ověřování úspěšnosti výstavy.

V rámci trvání výstavy lze vyhodnocovat návštěvnost. Základem této metody je jednoduchý princip měření úspěšnosti výstavy. Uvedená analýza vychází z denní evidence počtu návštěvníků galerie. Tímto způsobem lze velice snadno zjistit, kolik návštěvníků za sledované období přišlo, případně jaká denní doba je pro návštěvníky nejvyhledávanější. Dále lze pro průběžné hodnocení využít metody marketingového výzkumu.

Závěrečné hodnocení: Toto hodnocení je využíváno nejčastěji a probíhá po likvidaci expozice. V rámci tohoto kroku je hodnoceno splnění vytyčených cílů, návštěvnost a celková úspěšnost výstavy.

Závěrečný výstup slouží jako jeden z informačních zdrojů pro organizaci podobných akcí. (Johnová, 2008, s. 124- 125)

4. POŘÁDÁNÍ VÝSTAVY V TEORETICKÉ ROVINĚ

Organizační fáze

Pět přípravných fází je zavedeno kvůli oddělení jednotlivých etap realizace. Spojením všech fází vznikne expozice, která splní komerční i nekomerční cíle vystavovatele.

Rozdělení na fáze dle Dušana Pavlů (2009):

4.1 Přípravná fáze

Na počátku je potřebné definovat důvod k organizaci výstavy. Dále je podstatné definovat očekávání a hlavně přínosy, které výstava může přinést. V přípravné fázi je rozhodováno o námětu výstavy, je definován její obsah a forma prezentace. Stanovuje se harmonogram a závazné termíny. V této fázi je vytvořen finanční plán celého projektu, vybírá se tým, který bude mít na starosti realizaci výstavy. Vytváří se výstavní libreto, ve kterém jsou formulovány východiska a cíle celého konceptu výstavy.

Dále musí být definována cílová skupina, na kterou je výstava prioritně orientována. Podle dané cílové skupiny je následně vybráno vhodné místo pro uskutečnění plánované výstavy, včetně výběru vhodných komunikačních prostředků (Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010, s. 328).

- **Časová osa**

Důležitým předpokladem pro úspěšnou organizaci výstavy je zvládnutí problematiky tzv. „time - managementu“. Na počátku celého procesu musí být pečlivě analyzována časová náročnost přípravných prací. Špatná časová koordinace může mít fatální důsledky, které mohou vyústit až v neúspěch celé akce.

V časové ose je nutno zohlednit konečné datum vernisáže, a od tohoto data následně odečítat a tvořit tak tzv. „*deadline*“ (poslední možné datum, do kterého je možno něco zrealizovat) jednotlivých kroků v přípravné fázi. Při plánování je potřebné mít dostatečnou časovou rezervu, která může posloužit jako pojistka v případě neočekávaných komplikací (Lattenberg, 2010, s 18-19).

- **Výstavní libreto**

Výstavní libreto obsahuje základní myšlenky ideového záměru, popisuje obsah výstavy. Jsou v něm vyjádřena východiska a cíle celého konceptu výstavy.

„Libreto vyjadřuje vztah mezi obsahem, prostorem, exponátem, informacemi a funkcemi výstavního prostoru. Typizuje hlavní výpovědní prvky - doprovodnou grafiku, obrazovou dokumentaci, umístění audiovizuálních a jiných informačních zdrojů v expozici“ (Pavlů, 2009, s. 219).

Libreto je návrhem organizátora, který v této fázi ještě připouští změny či jiná alternativní řešení. Vytváří podklad pro práci tvůrčího týmu (výtvarníci, architekti, grafici)

(Pavlů 2009, s. 217-219).

- **Finanční plán**

Většinu výstav nelze organizovat bez finančních prostředků. Z tohoto důvodu je potřebné ještě před samotným ideovým plánováním získat informaci o finančním obnosu, který je na konkrétní výstavu vymezen. S ohledem na daný finanční limit jsou následně vybírány jednotlivé položky, potřebné k realizaci konkrétní výstavy.

- **Výběr umělce**

Před zahájením spolupráce s určitým umělcem je potřebné detailně poznat jeho tvorbu a realisticky zhodnotit, zda jsou jeho díla vhodná k vystavování. Zároveň je důležité definovat cílovou skupinu, pro kterou by bylo dílo určeno.

- **Místo konání výstavy**

Nalezení vhodného místa pro upřádání výstavy nebývá většinou problémové. V současné době jsou velice atraktivní výstavy uskutečněné na neobvyklých místech. Netradiční místo přináší jistou originalitu. Na druhé straně v místech s pravidelným konáním výstav lze očekávat zkušenosti a zázemí.

Místo konání výstavy by mělo být v symbióze s obsahem. Nutné je také splnění podmínek majitele prostorů a těm podřídit konečnou instalaci výstavy (Lattenberg, 2010).

4.2 Tvůrčí fáze

Pro tuto fázi je důležitá kvalitní práce tvůrčího kolektivu. Ten na základě schváleného ideového záměru zpracovává jednotlivé složky, které následně předkládá žadateli ke schválení.

- **Název výstavy**

Správné pojmenování výstavy je velice důležité. Název výstavy se totiž vyskytuje ve všech propagačních materiálech, v médiích, a zároveň je to první podnět, který může potencionálního návštěvníka upoutat. Z tohoto důvodu je důležité, aby pojmenování bylo jasné, výstižné a dobře zapamatovatelné. Již podle názvu by mělo být jasné, jaké je téma výstavy, a co mají návštěvníci očekávat. Pod názvem by se měla ukrývat celá myšlenka výstavy (Lattenberg, 2010, s. 36).

- **Výstavní scénář**

Výstavní scénář detailně rozepisuje výstavní libreto, které vzniklo v přípravné fázi. Ve scénáři se objevuje konkrétní popis podoby jednotlivých panelů či vitrín, označení a umístění všech použitých exponátů. Z textu plyne, jaký inventář výstava k realizaci potřebuje, případně kdo potřebné předměty dodá či zapůjčí. Dále je v něm definována jasná podoba všech textů, které vzniknou. Tento text již nepřipouští změny, odkazuje k definitivní podobě výstavy a všech subjektů spojených s výstavou.

Výstavní scénář je důležitý u výstav, jejichž výsledná podoba je zadávaná dodavatelům a dále i u složitých expozic, u kterých není autor fyzicky přítomen její realizaci.

U jednodušších výstav, které jsou realizovány s přítomností autora - kurátora postačuje vypracované libreto (Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010, s. 266).

- **Propagace**

V první fázi je definována cílová skupina, pro kterou je výstava prioritně určena. Toto zjištění velice ovlivňuje to, jaká forma propagace bude využita tak, aby zaujala právě vytypovanou cílovou skupinu (Lattenberg, 2010, s. 16-17).

4.3 Realizační fáze

V této fázi jsou převáděny schválené tvůrčí náměty do materializované podoby. Vyrábějí se exponáty, později je na vymezeném prostoru konkrétní výstava instalována. V realizační fázi je důležité reflektovat a kontrolovat, zda vše probíhá podle daného harmonogramu a podle daných parametrů.

- **Instalace**

Při instalování je potřebné dbát na správné osvětlení. Nasvícení expozice může mít mnoho podob. Například mohou být jednotlivé produkty nasvíceny bodovými světly, nebo naopak může být světlo po celém místě instalováno ve stejné intenzitě.

Světlo nemusí být bílé, může mít libovolnou barvu. V expozici je možné použít i různé efekty, které podpoří uměleckou hodnotu vystavovaného produktu.

Vše závisí na přání umělce a na možnostech místa, kde se výstava koná (Lattenberg, 2010, s. 174-175).

- **Kolaudace**

Výstavu je nutno před otevřením veřejnosti zkolaudovat. Na základě prohlídky, kterou provádí zodpovědní činitelé, je shledáno, zda je výstava provedena v dostatečné kvalitě a rozsahu a zda je schopna bezproblémového provozu (Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010, s. 269).

- **Vernisáž**

Vernisáž je slavnostní otevření výstavy či nové expozice. Pořádá se především pro zvané hosty. Návštěva vernisáže je standardně bezplatná. Kromě představení nové výstavy se na vernisáži objevuje určitý speciální program, vytvořený právě a pouze pro tuto příležitost.

K příležitosti slavnostního otevření výstavy se v prostorách, kde se vernisáž koná, sejdou všichni, kteří se na přípravě podíleli. Organizátor, nebo jiná významná osoba,

veřejnosti úvodním projevem představí nové dílo. Svým projevem vysvětlí okolnosti vzniku, obsahovou složku, cíle, nebo jiné další významné skutečnosti výstavy.

Dále veřejnost seznámí s umělcem a případně požádá sponzory o krátký projev.

Součástí programu bývá krátký umělecký program (hudební vystoupení, recitace).

Během vernisáže je podáváno drobné občerstvení.

Vernisáž je vhodná příležitost k uvedení výstavy do médií. Na slavnostní otevření jsou zváni novináři. Dobře připravená vernisáž může sloužit jako kvalitní promotion organizace, která výstavu zaštiťovala (Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010, s. 271).

Při vybírání vhodného data vernisáže je potřebné brát ohledy na některé zvyklosti. Nejvhodnějšími dny pro konání vernisáže jsou úterý, středa nebo čtvrtek. Dále je potřeba naplánovat vernisáž tak, aby se nekryla s termínem konání podobné události v blízkém okolí místa konání (Lattenberg, 2008, s. 26-33).

4.4 Komunikační fáze

Tato fáze má stejné trvání jako celé trvání expozice. Jde o dobu, kdy neživá informační hmota díky návštěvníkům ožije a začíná v potřebných kontextových vazbách pracovat. V této fázi jsou vystavované exponáty v péči personálu místa konání.

Hlavním úkolem zaměstnanců výstavních prostor je dohled nad vystavovanými exponáty a nad bezpečností návštěvníků. Lidé zde pracující musí být poučeni o tom, jak se mají chovat v krizových situacích, které by mohly mít za následek poškození či krádež exponátů nebo ohrožení bezpečnosti návštěvníků.

Personál by se měl k návštěvníkům chovat příjemně, ochotně a erudovaně by měl odpovídat na případné dotazy či nejasnosti. Tato fáze končí likvidací výstavy. (Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010, s. 272-274).

- **Likvidace výstavy**

Na způsob likvidace výstavy je potřebné myslet již v první fázi organizování.

Dle Jany Vysekalové (2004) lze s exponáty naložit těmito způsoby:

- Opakované využití
- Úplná likvidace
- Likvidace s využitím části expozice k jiným účelům
- Prodej

4.5 Hodnotící fáze

Hodnotící fáze nastává po ukončení a sklizení výstavy. Po ukončení výstavy je vhodné poděkovat všem spolupracovníkům, kteří se na její přípravě a realizaci podíleli.

Ve fázi ideového záměru byly definované cíle, nástroje a kritéria úspěchu, které se v této fázi porovnávají s dosaženými výsledky.

Po ukončení akce lze vyhodnotit úspěšnost a vyvodit ponaučení, případně analyzovat neúspěchy. Dále je hodnocena finanční stránka celé akce. Srovnávají se tři základní sumy a to odhad, budget a reálné náklady.

„Odhad je položka, která se sestavila na počátku před konáním akce na základě dostupných informací. Budget je suma, která se dostala k dispozici a která se nesmí překročit. A skutečné vynaložené náklady jsou částka, která se opravdu utratila a zaplatila“ (Lattenberg, 2010, s. 207).

Aby finanční analýza odrážela skutečnou realitu výstavy, je potřebné, aby byly všechny tyto tři údaje zahrnuty. Porovnáním těchto údajů se ukáže, jak dobře se v první fázi přípravy výstavy předvíдалo.

Součástí hodnotící fáze bývá publicita úspěchů a napsání tiskové zprávy (Lattenberg, 2010, s. 200, 204, 209).

5. REALIZACE VÝSTAVY „TEMPERAMENT NA TŘI DOBY“

5.1 Přípravná fáze

V přípravné fázi organizace výstavy „*Temperament na tři doby*“ byl nejprve vytvořen časový harmonogram příprav, který sloužil pro lepší orientaci v čase. Díky němu byl jasný přehled o tom, co má být kdy vytvořeno a jeho dodržení zvyšovalo pravděpodobnost úspěšné realizace plánované výstavy.

Tabulka 1 - časový plán výstavy „*Temperament na tři doby*“

Listopad 2014	Zajištění prostor pro výstavu
Leden-březen 2015	Orientace v tématu, výběr výzkumné metody
Duben-červen	Získávání dat pro výzkum
Červenec-srpen	Vyhodnocování dat
Září-říjen	Zpřesňování tématu, výběr fotografa
Listopad-prosinec	Práce s fotografem (zhotovení fotografií)
Leden 2016	Propagace
Únor	Realizace
Březen	Likvidace výstavy

5.1.1 Výběr místa

Vzhledem k tomu, že jsem od roku 2013 pracovala v prostředí Kulturního centra v Pardubicích, které obhospodařuje několik výstavních prostorů (Mázhaus, Divadlo 29, Zelená brána a Galerie města Pardubic), uvažovala jsem o využití těchto možností pro uskutečnění projektové části mé bakalářské práce.

První setkání s manažerkou Galerie Mgr. Ivanou Panochová Ph.D. ohledně prostorů proběhlo v listopadu 2014. Výsledkem této schůzky byla rezervace prvního možného volného termínu (únor 2016) v Komunikačním prostoru Galerie města Pardubic.

Galerie města Pardubic (Gampa)

Gampa vznikla v roce 2012 z iniciativy kulturní veřejnosti města, aby obohatila veřejný prostor o výstavní instituci.

Provozovatelem Galerie města Pardubic je Kulturní centrum Pardubice, zřizovatelem je Statutární město Pardubice. O výši příspěvků na činnost rozhoduje Rada města Pardubic, tento rozpočet schvaluje Zastupitelstvo města. Galerie od města dostává sumu 2 500 000,-Kč. V plánu je zvýšení příspěvku na 3 000 000,-Kč.

Hlavním cílem Galerie je prostřednictvím výstav, které jsou zdarma, prezentace kvalitních uměleckých projektů. Významná podpora je tímto způsobem poskytována mladým, začínajícím umělcům

V Galerii je ročně zorganizováno. 6 hlavních výstav v prostoru Sýpky a 12 doprovodných měsíčních výstav v Komunikačním prostoru.

Rozhodující pravomoc při výběru kurátorských projektů má vedení Kulturního centra města Pardubic.

(Panochová, 2015)

5.1.2 Marketingový výzkum

Vzhledem k tomu, že prostory pro svůj bakalářský projekt jsem měla vyjednané 16 měsíců před plánovanou výstavou, zbyl mi dostatek času na vymýšlení koncepce celé výstavy, tak aby zaujala co nejširší veřejnost. Z praxe jsem věděla to, že do galerií široká veřejnost nechodí, a také to, že návštěvníci odcházejí často nespokojeni, případně

rozladění tím, že vystavované moderní umění nechápou. Tomu jsem se u své výstavy chtěla vyhnout. Z toho důvodu jsem chtěla ponechat výběr, druh umění, téma a zpracování na samotných zájemcích o výstavu.

K tomu, abych zjistila, co návštěvníky galerií nejvíce zajímá, mi velice pomohla dvouletá praxe v oboru. V Galerii města Pardubic jsem pracovala jako kustodka, tudíž jsem byla v přímém styku s návštěvníky.

Analýza návštěvníků Galerie

Výzkum jsem prováděla v období od dubna 2015 do července téhož roku a vedla jsem ho několika metodami. Jednak jsem využila toho, že návštěvníci si velice rádi o umění popovídají, takže jsem cíleně vedla rozhovory tak, abych se dozvěděla to, co by si přáli v Galerii mít.

Dále jsem z pozorování návštěvníků Galerie a z jejich verbální a nonverbální komunikace vyhodnocovala, jaké umění má u nich největší úspěch.

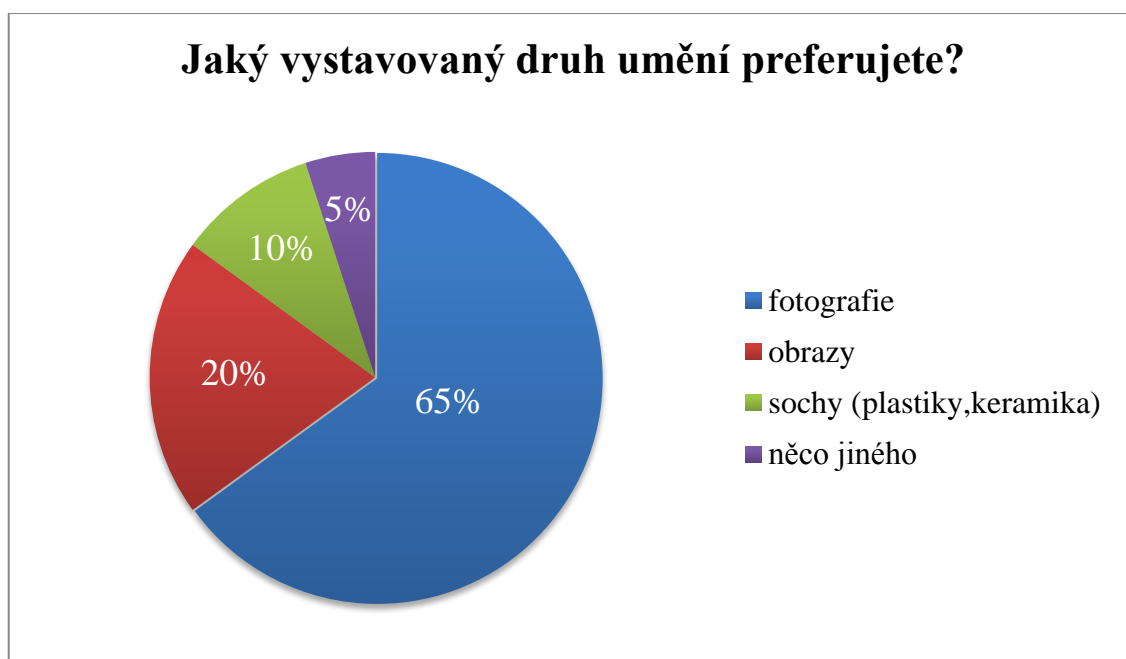
Využila jsem také metodu dotazování. Jednalo se o uzavřené dotazníky obsahující podobné otázky, které jsem pokládala při přímém oslovování. Tento druh výzkumu sloužil jako stěžejní element k ujasnění koncepce budoucí výstavy. Krátký dotazník byl k dispozici na veřejném místě v Galerii a vyplňovali ho návštěvníci všech věkových skupin.

Vyhodnocení dotazníkové metody

Respondentů bylo okolo 50, všichni byli návštěvníci Galerie města Pardubic. Věk dotazovaných byl různorodý, pohyboval se mezi 15 - 80 lety.

První dotazník s pouhou jednou otázkou jsem směřovala k ujasnění si toho, jaký druh umění lidé nejvíce preferují. Teprve po tomto zjištění jsem vytvořila druhý dotazník. Ten již obsahoval konkrétnější otázky. K tomuto rozdělení jsem se rozhodla z důvodu získání co nejvíce cenných informací od návštěvníků tak, aby výsledná výstava plnila požadavky a přání těch, kteří Galerii města Pardubic navštěvují.

Graf 1 - vyhodnocení marketingového výzkumu



Již z rozhovorů bylo zřejmé to, že návštěvníci preferují fotografické umění. Toto zjištění jsem si ověřila i v dotazníkové formě výzkumu. Fotografiím dává přednost 65 % dotazovaných. Dále se veřejnosti líbí obrazy (20%), sochy (10%). Kategorii, které jsem v dotazníku neuvedla, by dávalo přednost 5% respondentů. Vzhledem k uvedeným preferencím, jsem konkrétnější otázky uvedené v druhém dotazníku směřovala na tvorbu týkající se fotografií. Z výsledků této ankety vyplynulo to, že návštěvníci dávají přednost černobílým fotografiím (viz Příloha 2).

Poslední otázka mi dala odpověď na to, co by na černobílých fotografiích mělo být zobrazeno (viz Příloha 3).

Pouhé tři otázky stačily k tomu, abych si udělala představu o tom, co lidi opravdu zajímá a jakým směrem by se moje projektová část měla ubírat. Velice stručnou anketu jsem volila proto, že jsem nechtěla návštěvníky dlouhým dotazníkem obtěžovat.

Na základě výsledků provedeného výzkumu jsem rozhodla o tom, že výstava se bude skládat z černobílých fotografií osob.

5.1.3 Výběr umělce

Najít talentovaného fotografa bylo pro můj projekt klíčové. Z tohoto důvodu, jsem pečlivému výběru věnovala několik měsíců. Jediné mé požadavky pro výběr vhodného fotografa tkvěly v tom, aby byl mladý a jeho způsob zachycení fotografií byl svým způsobem originální.

Po několika absolvovaných schůzkách s odborníky, kteří se zabývají fotografováním, jsem si udělala jasnou představu o tom, jaké možnosti existují a jak bych mohla celou výstavu pojmout.

Konečný výběr fotografa Michala Vraného, kterého jsem nakonec pro svůj projekt zvolila, vzniknul náhodně. Oba jsme v jisté době pracovali pro Kulturní centrum Pardubice, kde jsme se i seznámili. Jeho tvorba se mi velice líbila a pro něj bylo zase lákavé to, že mu někdo zorganizuje jeho první výstavu.

Michal Vraný

Autor se narodil 11. března 1988, vystudoval Střední odbornou školu požární ochrany ve Frýdku Místku.

„*Temperament na tři doby*“ byla jeho první výstava. Jako amatérský fotograf byl před výstavou v Pardubicích takřka neznámý.

„*Od mala mne bavilo si tak něco cvakat, ale více se fotografií věnuji poslední 3 roky a to opravdu nárazově, když si mezi sportem a jinými zájmy najdu chvílku na relax s foťákem v ruce. Rád si jen tak vyrazím do přírody a užiju si pohodu s možností pořídít nějaký hezký snímek. Velice rád fotím lidi, zejména mě baví žánr glamour ,kde se dá zachytit ženská krása a něžnost“ (Michal Vraný, 2016).*

5.2 Tvůrčí fáze výstavy

Ve spolupráci s fotografem Michalem Vraným vznikl set několika fotografií s jednotným tématem. Námět celé výstavy odhaluje samotný název výstavy („*Temperament na tři doby*“). Spojující element je temperament, jeho podoby v jednotlivých charakterových typech rozdělených podle Hippokrata na cholera, melancholika, sangvinika a flegmatika.

„*Temperament na tři doby*“ také odkazuje k počtu fotografií, které fotografovi stačily k tomu, aby vystihnul podstatu povahového typu osobnosti.

Fotografie nebyly vybírány z autorova portfolia, ale za účelem výstavy byly zhotovovány fotografie nové. Focení probíhalo několik dnů od prosince 2015 do ledna 2016. V tomto období jsme se odklonili od časového plánu. Hlavní příčinou tohoto posunu byla nemoc fotografa Michala Vraného. Časové disproporce již nebylo možné dohnat a následkem toho se celá instalace zdržela o 2 dny.

5.2.1 SWOT analýza

K dalšímu nástroji patřila SWOT analýza (viz Příloha 1). Při rozboru jsem objasnila hrozby, které by mohly dopomoci k neúspěšné realizaci výstavy „*Temperament na tři doby*“. Jako největší slabinu jsem vyhodnotila samotný cíl projektu, a to zavedení nabytých teoretických znalostí do praxe. S veškerou začátečnickou pokorou jsem si uvědomovala svůj nedostatek zkušeností s organizací výstav a s tím spojené riziko, že vše nedopadne podle představ. Této hrozbě jsem se snažila vyvarovat tím, že jsem realizaci výstavy konzultovala s Mgr. Ivanou Panochovou Ph.D., která mi předávala svoje cenné zkušenosti z praxe.

Jako velkou hrozbu jsem také vnímala nedodržení naplánovaného harmonogramu. Tato hrozba se vyjevila jako opodstatněná. Díky neočekávaným jevům (již zmíněná nemoc fotografa) se mi nepodařilo držet se časové osy.

Toto vychýlení mělo za následek posunutí vernisáže o dva dny. Jako největší příležitost jsem vnímala to, že jsem v prostředí Galerie města Pardubic pohybovala již několik let, konkrétně 3 roky. Měla jsem tedy tu výhodu, že jsem věděla všechny informace o provozu, věděla jsem, jak Galerie vnitřně funguje. Z pozice zaměstnance jsem měla i přístup k exkluzivním informacím, které jsem využila při samotném realizování výstavy „*Temperament na tři doby*“.

5.2.2 Tvůrčí přípravy

- **Název výstavy**

Název výstavy odkazuje k ústřednímu tématu celé expozice a zároveň číslovkou „tři“ napovídá, že na každém jednotlivém panelu se vše bude podřizovat právě této číslovce.

- **Výběr fotografií**

Fotografie vhodné k vystavování vybíral fotograf. S erudicí profesionála rozlišil fotografie s uměleckou hodnotou, které by mohla veřejnost ocenit. Výběr se prioritně podřizoval tomu, aby každá vybraná fotografie vystihovala podstatnou vlastnost jednotlivých charakterů, a aby i laická veřejnost poznala k jakému temperamentu fotografii zařadit.

- **Vznik jednotlivých panelů**

Banner ve velikosti 120 x 96 obsahoval tři fotografie a tři popisky. Fotografie vybral fotograf, popisky jsem vymýšlela já. Při vymýšlení popisků jsem dbala na to, aby text umocňoval sdělení fotografií. Na bannerech nebyl název temperamentu. Cílem bylo, aby sám návštěvník po přečtení rozeznal, o jaký druh osobnosti jde.

- **Popisky**

Při vymýšlení popisků jsem dbala na to, aby text umocňoval sdělení fotografií. Grafické návrhy pro panely ve velikosti 120x 96 jsem připravovala v počítačovém programu, o grafické úpravy a designovou správnost se postarala grafička Barbora Tůmová.

5.2.3 Propagace

Propagace výstavy „*Temperament na tři doby*“, probíhala různými způsoby. Vzhledem k tomu, že výstava byla konána pod záštitou Kulturního centra Pardubice, tak i velká část propagace spadala pod tuto instituci. Výstava byla zahrnuta v letáku s programem Kulturního centra Pardubic na měsíc leden a únor. V brožuře byly podávány stručné informace o výstavě. Zmíněn byl název výstavy, jméno fotografa, délka trvání a místo konání.

Dále byla výstava zmíněna v programu města Pardubic na plakátu, který visel na reklamních plochách v Pardubicích a jejich blízkém okolí (Hrobice, Sezemice atp.).

Zviditelňování samotné výstavy začalo týden před vernisáží. Vzhledem k tomu, že jsme výstavou chtěli oslovit hlavně mladé lidi, podřídila se tomu i propagace. Ta probíhala dvěma způsoby. První byl pomocí sociálních sítí. Konkrétně to byl Instagram a Facebook. Na stránkách se sdílela promofotka se základními údaji o výstavě.

Další způsob propagace byl roznos letáčků a vylepování plakátů. Obě propagační tiskoviny měly stejnou podobu, lišily se pouze velikostí - plakáty měly velikost A3, letáčky A4. Graficky je připravila Barbora Tůmová. Plakát visel na Univerzitě Hradec Králové, na Univerzitě v Pardubicích a na Gymnáziu V Holicích. Další výtisky byly vyvěšeny na studentských kolejích v Hradci Králové i v Pardubicích. Letáčky byly umístěny na náhodných místech. Klíčové bylo dát je na taková místa, kde by mohly oslovit k návštěvě Galerie města Pardubic aspoň pár jedinců. Konkrétní podoby propagačních materiálů jsou přiloženy v přílohové části (viz Příloha 4).

5.3. Realizační fáze

5.3.1 Instalace

Instalování výstavy probíhalo dne 10. února 2016 v odpoledních hodinách (viz Příloha 5). Tisk jednotlivých bannerů byl z důvodu nemoci tiskaře opožděn, tudíž vše bylo hotové jen několik hodin před samotnou vernisáží. Jednotlivé bannery s temperamenty byly zhotovené ve velikosti 120 x 96 na velice kvalitním papíře se samolepící zadní stranou.

Rozmístění bannerů v prostoru Komunikačního prostoru Galerii města Pardubic vycházelo z libreta, které bylo připraveno v tvůrčí fázi.

Stojany potřebné k instalaci byly zapůjčeny od Galerie města Pardubic.

5.3.2 Vernisáž

Vernisáž proběhla 10. února 2016 (viz Příloha 6). Datum bylo původně dáno na pondělí 8. února, ale vzhledem k odklonu od časového harmonogramu se muselo datum spuštění výstavy o 2 dny posunout. Vernisáž nebyla veřejně propagována, věděli o ní

pouze zvané osoby. Vzhledem k tomu, že během slavnostního zahájení bylo otevřeno, tak byla vernisáž k vidění i veřejnosti. Slavnostního otevření se zúčastnilo cca 25 osob.

Vernisáž jsem uvedla vlastním projevem. Veřejně jsem poděkovala Kulturnímu centru za finanční podporu, dále jsem vysvětlila okolnosti vzniku výstavy a popřála návštěvníkům hezký, kulturní zážitek. Dále následoval proslov fotografa Michala Vraného. Ten poděkoval za příležitost a za spolupráci.

Po těchto krátkých příspěvcích si návštěvníci mohli poprvé prohlédnout výstavu „*Temperament na tři doby*“ a vychutnat si výstavu podle svých představ. Během ní bylo podáváno malé občerstvení.

5.4 Komunikační fáze

Výstava byla ke zhlédnutí od 10. do 28. února 2016. Svým trváním se tedy řadila do definice krátkodobé expozice.

Otevřeno bylo každý den s výjimkou pondělí, od 10:00 do 18:00. Vždy byl k dispozici informovaný personál, který zodpověděl na případné dotazy či nejasnosti. Výsledná instalace neměla průvodce, který by návštěvníky instalacemi prováděl.

O výklad projevilo zájem Gymnázium doktora Emila Holuba. Na základě tohoto zájmu byla 18. února v 12:30 zorganizována přednáška pro 3 ročníky této školy. Žáky zajímala technická stránka (samotný nápad, cíl výstavy, časová náročnost), ale i téma výstavy z pohledu psychologie.

Vzhledem k tomu, že studenti absolvovali seminář společenských věd, ve kterém se tématem temperamentu zabývali, bylo možné s nimi na toto téma diskutovat detailněji.

Dále byla studentům představena Univerzita Hradec Králové. Žáci byli seznámeni se studiem na zdejších fakultách, o jejich fungování, detailněji se definovaly obory, které si mohou v budoucnu vybrat ke studiu.

Výstava byla sklížena 29. února. Nalepovací plakáty nejevily žádnou známku poškození. Celá expozice se uschovala pro budoucí opakované použití.

5.5 Hodnotící fáze

5.5.1 Zhodnocení financí

Výdaje

Tato výstava vznikla za finanční podpory Kulturního centra Pardubice. V konečném součtu byly finanční náklady spojené s touto výstavou 7 900 Kč.

Práce grafičky	3900
Propagace	500
Tisk bannerů	2200
Občerstvení na vernisáž	1000

Tabulka 2 - Finanční náklady výstavy "Temperament na tři doby"

Nejdražší položkou na celé realizaci byla práce grafičky Barbory Tůmové.

Její hodinová mzda činí 200 Kč nad grafickými návrhy pro výstavu „*Temperament na tři doby*“ strávila 19,5 hodiny. Grafické úpravy byly důležité pro propagaci (návrhy plakátů, letáčků) a pro finální 4 bannery, které sloužily k výstavě.

Další významnou finančně nákladnou položkou byl tisk bannerů. Ty byly vytištěny ve velikosti 120x96 v tiskárně PRINT-SHOP.cz u Ing. Vladimíra Luňáčka.

Na slavnostním otevření výstavy bylo potřebné připravit pohoštění pro návštěvníky. Celková cena za nápoje a malé občerstvení byla 1000 Kč.

Nejnižší částka byla vydána za propagaci. Do zviditelnění výstavy zahrnují tisk letáčků a vývěsných plakátů. Plakáty se tiskly barevně ve velikosti A3, celkově se jich vytisklo 10. V celkové částce 250 Kč.

Letáčky byly zhotoveny ve velikosti A5. Vydávány byly také v barevné variantě, zhotovilo se jich 100 v celkové částce 250 Kč

Příjmy

Prioritním záměrem výstavy „Temperament na tři doby“ nebyl finanční zisk. V Galerii města Pardubic není zavedeno vstupné, návštěvníci mají vstup zdarma. Tento prostor klade důraz na zpřístupnění umění široké veřejnosti bez ohledu na návštěvníkovu finanční situaci. Tržba za vstupné byla tedy nulová.

Výstava prodejní nebyla. Tudiž ani touto cestou se nezískal žádný finanční obnos.

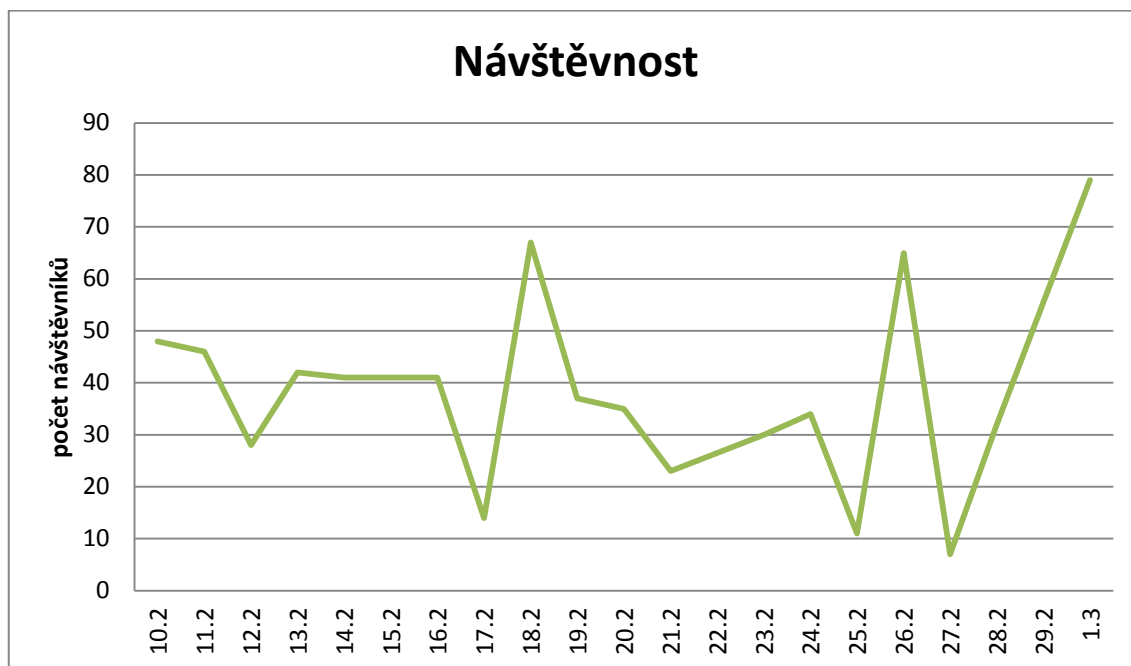
5.5.2 Průběžné hodnocení výstavy

Návštěvnost

Počet návštěvníků byl zapisován každý den. Tyto záznamy vedly ke zjištění, že výstava byla ze strany návštěvníků poměrně vyhledávaná. Podle zapsaných údajů se na výstavu přišlo podívat 698 lidí. V průměru každý den navštívilo Galerii města Pardubic 37 lidí. V této souvislosti je potřebné zmínit to, že návštěvnost výstavy „*Temperament na tři doby*“ byla ovlivněná výstavou, která současně probíhala v přední části Galerii města Pardubic. V takzvané „Sýpce“ byly nainstalované černobílé fotografie slavných osobností, které byly zhotoveny známým a uznávaným fotografem, a to jak v České republice tak i zahraničí, Antonínem Kratochvílem.

Na výstavu se přišli podívat i studenti Gymnázia doktora Emila Holuba v Holicích a děti z MŠ Kamínek z Pardubic.

Graf 2 - denní zhodnocení návštěvnosti v průběhu celkového trvání výstavy



Z grafu vyplývá, že návštěvnost nebyla stabilní. Počet návštěvníků měl kolísavou tendenci. Proměnlivý denní počet návštěvníků byl dán mnoha faktory.

Jedním z hlavních důvodů vyšší návštěvnosti v určitých dnech bylo konání plánovaných aktivit v prostorách Galerie (přednáška pro Gymnázium Holice, vernisáž výstavy).

Jako sekundární faktor měnícího se zájmu o výstavu bych uvedla různorodost počasí, dny volna apod..

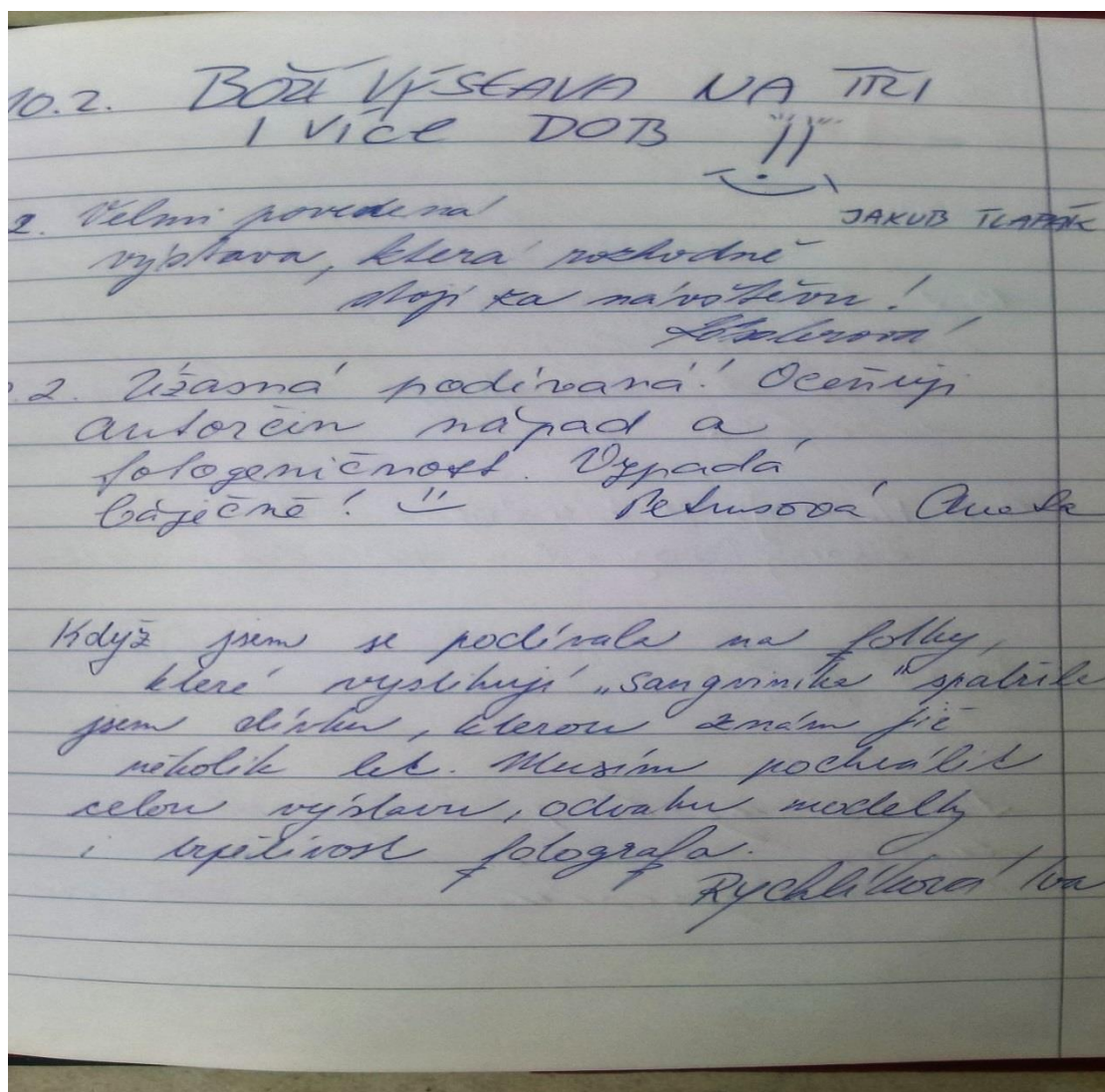
Největší návštěvnost byla 1.3, kdy počet návštěvníků Galerie dosáhnul čísla 79. Tak velký zájem byl dán tím, že ve čtvrtek 1.3 se konala vernisáž výstavy v přední části Galerie, tudíž návštěvníci prioritně přišli na tuto akci.

Ve čtvrtek 18. 2. počet lidí, kteří shlédli výstavu, dosáhnul čísla 67. Velký podíl na tomto počtu mělo 40 studentů holického gymnázia.

Nejnižší návštěvnost byla zaznamenána v sobotu 27. 2., tento den se do Galerie města Pardubic dostavilo pouhých 7 lidí.

Návštěvní kniha

Po celou dobu byla návštěvníkům k dispozici kniha, která sloužila k zapisování komentářů k výstavě. V knize převládaly kladné ohlasy, záporný se nevyskytl ani jeden. Návštěvníci oceňovali nápad, samotnou realizaci a šikovnost fotografa. :



Obrázek 1 - autentické reakce lidí napsané v návštěvní knize

5.5.3 Závěrečné zhodnocení

Hlavním cílem projektové části bakalářské práce bylo přenesení teoretických poznatků do praxe. Sekundárním cílem projektu byla i propagace mladého autora, která se taky povedla. Fotograf Michal Vraný dostal v návaznosti na výstavu „*Temperament na tři doby*“ několik zakázek na fotografování.

Přestože jsem nepředěšla některým identifikovaným hrozbám ze SWOT analýzy (nedostatek zkušeností) a odklonila jsem se od časového plánu (focení proběhlo místo prosince až v lednu), výstava byla veřejností kladně přijata, což usuzuji zejména z pozitivních reakcí lidí a z relativně vysoké návštěvnosti. Proti mému očekávání byl celkový počet návštěvníků několikanásobně vyšší.

Závěrem mohu konstatovat, že na počátku definované cíle byly splněny a projektovou část bakalářské práce lze považovat za úspěšně realizovanou.

Tabulka 3 - závěrečná statistika výstavy „*Temperament na tři doby*“

Počet dní, kdy byla výstava ke zhlédnutí	21
Celkový počet návštěvníků	680
Průměrný denní počet návštěvníků	37
Počet panelů	4
Počet fotografií	12
Doba příprav (v hodinách)	70
Finance potřebné k realizaci (Kč)	7900

ZÁVĚR

Bakalářská práce s názvem „*Management výstavnictví - teoretické poznatky a problematika praxe*“ je rozdělena na dvě hlavní části - na část teoretickou, zabývající se teorií z oblasti výstavnictví a na část praktickou, zabývající se přípravou konkrétní výstavy. Hlavní důraz je kladen na to, aby pomocí teoretické roviny bylo poukázáno na veškeré podstatné detaily, důležité pro proces přípravy a realizace výstavy. Cílem teoretické části bylo vysvětlení poznatků z oboru výstavnictví. Použité informace pocházejí zejména z knihy: „*Marketing kulturního dědictví a umění*“. Autorkou této publikace je Radka Johnová, rok vydání 2008. Dále jsem v práci navazovala na odborníky z oboru art managementu (Bačuvčík, Pavlů).

V první kapitole jsou definovány základní poznatky z oboru výstavnictví. (historie výstavnictví, druhy výstav, poslání výstav, financování).

Další kapitoly se zabývají marketingem a managementem kulturních organizací. Důraz je kladen na organizace zabývající se výstavnictvím. V těchto kapitolách jsou popsány nástroje a metody, pomáhající k úspěšnému zrealizování výstavy. Velký prostor je vymezen pro oblast marketingového výzkumu. Poslední kapitola popisuje standardní fáze při organizaci výstavy.

V praktické části je popsáno využití odborných poznatků z oboru výstavnictví v praxi. Lze říci, že téměř všechny popisované teoretické skutečnosti jsou převedeny do aplikované podoby.

Na základě vyhodnocení marketingového výzkumu vznikla reálná výstava černobílých fotografií Michala Vraného s názvem „*Temperament na tři doby*“. Tato výstava se konala v průběhu měsíce února 2016 v Galerii města Pardubic. Při organizaci výstavy jsem velice úzce spolupracovala s manažerkou Galerie Mgr. Ivanou Panochovou Ph.D., která svými zkušenostmi přispěla k úspěšné realizaci. Náklady spojené s výstavou financovalo Kulturní centrum Pardubice.

Výsledného projektu jsem se účastnila nejenom jako organizátor, ale zároveň i jako aktér uměleckého ztvárnění. Do úlohy modelky jsem se stylizovala proto, abych se

do projektu maximálně zapojila a vyzkoušela si co nejvíce profesí a činností, které se vyskytují ve výstavnictví.

Zásadní přínos této bakalářské práce tkví v sumarizaci poznatků o výstavnictví, které by byly aplikovatelné v praxi. Vlastní výzkum a jeho interpretaci lze považovat za hodnotné nejen pro tuto bakalářskou práci, ale i jako zdroj sekundárních informací pro budoucí možné využití při plánování dalších obdobných projektů v Galerii města Pardubic.

Konečným výstupem této práce měla být reálná instalace výstavy s cílem přiblížení umělecké tvorby neznámého autora veřejnosti. Hlavní cíl bakalářské práce byl splněn realizací výstavy „*Temperament na tři doby*“. Za dílčí cíl projektu lze považovat propagaci mladého autora. Tento cíl byl rovněž naplněn tím, že fotograf Michal Vraný již obdržel v návaznosti na výstavu několik zakázek na fotografování.

Z výše uvedeného je zřejmé, že cíle bakalářské práce definované na počátku, lze považovat za splněné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace:

- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: Verbum, 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170.
- ASOCIACE MUZEÍ A GALERIÍ ČESKÉ REPUBLIKY: BURIÁNKOVÁ, Michaela, Anna KOMÁRKOVÁ a František ŠEBEK (editoři.). *Úvod do muzejní praxe: učební texty základního kurzu Školy muzejní propedeutiky Asociace muzeí a galerií České republiky*. Praha: Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010, 405 s. ISBN 978-80-86611-40-2.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2.
- KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005, 304 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1104-4.
- LATTENBERG, Vivien. *Event, aneb, Úspěšná akce krok za krokem: příručka pro organizátory*. Brno: Computer Press, 2010, v, 257 s. ISBN 978-80-251-2397-3.
- LEDNICKÝ, Václav. *Management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2004. ISBN 80-86764-08-7.
- OBRIST, Hans Ulrich. *Stručná historie kurátorství. V českém jazyce*. Kutná Hora: GASK - Galerie Středočeského kraje, 2012, 201 s. Document (GASK). ISBN 978-80-7056-167-6.
- PAVLŮ, Dušan. *Veletrhy a výstavy: kultura, komunikace, multimedialita, marketing*. Praha: Professional Publishing, 2009, 380 s. ISBN 978-80-86946-38-2.
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

- VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění: Arts management*. Praha: ASPI, 2008, 183 s. ISBN 978-807-3574-024.

Elektronické zdroje:

- Pola, Pavel.: Moje první výstava- jak na to?. In: Paladix [online]. [vid. 2016-03-10].
Dostupné z: <<http://www.paladix.cz/clanky/moje-prvni-vystava-jak-na-to.html>>.
- Galerie města Pardubic [online]. [vid. 2016-03-10].
Dostupné z < <http://www.gmpardubice.cz> >/
- Kulturní centrum Pardubice: Galerie města Pardubic [online]. [vid. 2016-03-10].
Dostupné z< <http://kcpardubice.cz/ONas/123/galerie-mesta-pardubic.html>>

Prameny:

Interní dokumenty o Galerii města Pardubic poskytnuté Mgr. Ivanou Panochovou Ph.D.

- Ivana Panochová: *GALERIE MĚSTA PARDUBIC plán 2016-2018*, Pardubice, 2015

PŘÍLOHY

Přílohy, na které odkazují v práci.

Příloha 1 - SWOT analýza	56
Příloha 2 - Vyhodnocení marketingového průzkumu I.	57
Příloha 3 - vyhodnocení marketingového průzkumu II.	57
Příloha 4 - Podoba propagačního materiálu.....	58
Příloha 5 - Instalace expozice	59
Příloha 6 - Vernisáž	60
Příloha 7 - Průběh výstavy.....	60
Příloha 8 - Výsledná podoba jednotlivých panelů	61

K bakalářské práci přikládám tyto přílohy.

Příloha A - náhledy jednotlivých panelů

Příloha B - propagační materiál

Příloha C - návštěvní kniha

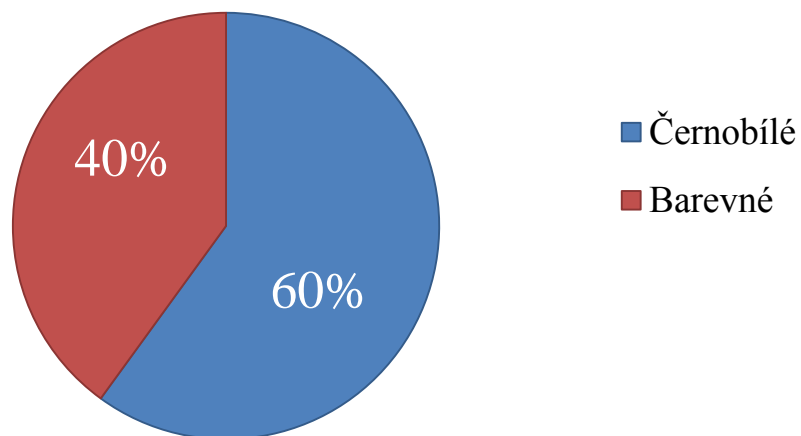
Přílohy bez uvedeného zdroje pocházejí od autorky této bakalářské práce.

Příloha 1 - SWOT analýza

Příležitosti		Hrozby	
Hodnocení: jaká je možnost využití příležitostí a jaká je možnost, že hrozba nastane			
Hodnocení je v rozpětí 0-6 (0-2 negativní, 3 průměr, 4-6 pozitivní)			
Pracovníci disponují potřebným teoretickým know-how, které umožňuje zabezpečení veškerých činností	4	Zavedení teoretických poznatků do praxe -nedostatek zkušeností	3
Provoz je vybaven speciální technikou pro zajištění veškerých činností	5	Potřeba technických produktů, které nejsou Galerii k dispozici	1
Podpora vedení společnosti: exkluzivní přístup k informačním zdrojům	5	Nedostatečná propagace	3
Umístění galerie (střed města)	5	Nedostatečné označení místa Galerie	3
Známost souběžně vystavujícího autora Antonína Kratochvíla v Galerii	5	Vliv ročních období a počasí	4
Výstava je zkoncipovaná dle požadavků návštěvníku	5	Téma výstavy nezaujme	3
Tříletá praxe v oboru	6	Nedodržení časové osy	5
Součet:	35	Součet:	22

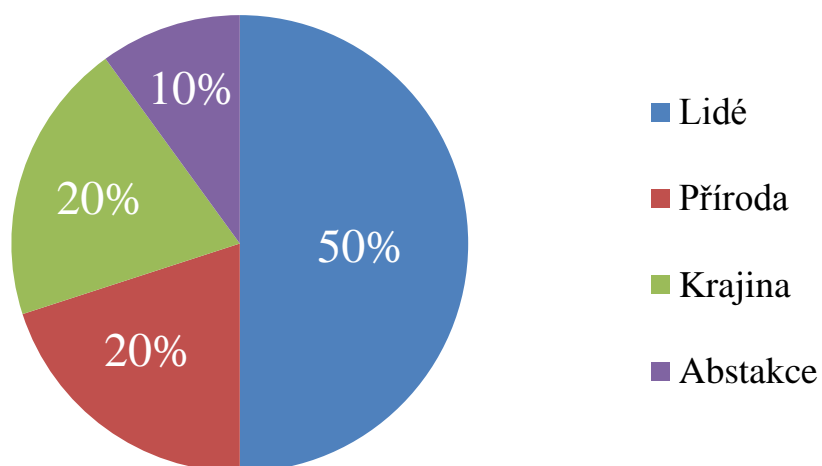
Příloha 2 - Vyhodnocení marketingového průzkumu I.

Preferujete černobílé či barevné fotografie?



Příloha 3 - vyhodnocení marketingového průzkumu II.

Jaké tématické zobrazení v umění preferujete?



Příloha 4 - Podoba propagačního materiálu



9 – 28/2 2016

TEMPERAMENT **NA TŘI DOBY** **Michal Vraný**

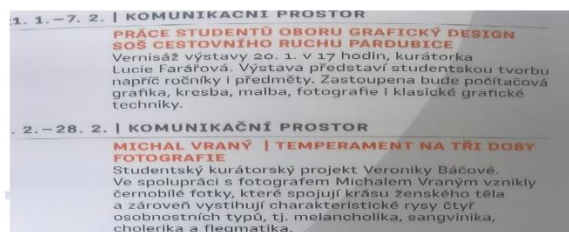
Pardubice Kulturní centrum Pardubice GALERIE MĚSTA PARDUBIC

GAMPA – Galerie města Pardubic
Příhrádek 5, Pardubice-Zámek
www.gmpardubice.cz
www.facebook.com/galeriemestapardubic

(Zdroj: Barbora Tůmová, 2016)



(Zdroj: Kulturní centrum Pardubice, 2016)



Příloha 5 - Instalace expozice



Příloha 6 - Vernisáž



Příloha 7 - Průběh výstavy



Příloha 8 - Výsledná podoba jednotlivých panelů

michal vraný **TEMPERAMENT
NA TŘI DOBY**

*„Pořád si mne někdo
prohlíží a mne to dělá
dobře.“*





Sangvinici překypují energií a nápady, které málokdy zrealizují či dotáhnou do konce. Svě aktuální myšlenky ihned hlučně sdělují ostatním. Jsou bezstarostní. Neradi se zabývají svým nitrem nebo tím, co se zdá moc hluboké či problematické.

**VESELÝ
SPOLEČENSKÝ
VSTRÍCNÝ**



  GALERIE MĚSTA PARDUBIC  Pardubice  Kulturní centrum Pardubice

michal vraný

TEMPERAMENT NA TŘI DOBY

*„Muži se mne někdy
bojí. A já se bojím
jich...“*



Cholerici se nikdy nevyhýbají překážkám. Mají rádi výzvy a pocit vítězství. Naopak s prohrami se špatně smířují, neumí si totiž přiznat chybu. Jsou nároční na sebe i své okolí. Netolerují slabost.

**KONFLIKTNÍ
NETRPĚLIVÝ
IMPULSIVNÍ**



GALERIE MĚSTA
PARDUBIC

Pardubice

Kulturní centrum
Pardubice

Michal Vraný

TEMPERAMENT NA TŘI DOBY

*„Vždy jsem se snažila splynout...
Teď už vím, že se mi to nepovede.“*



ROZVÁŽNÝ
KLIDNÝ
NEKONFLIKTNÍ



Flegmatici si za všech okolností uchovávají chladnou hlavu a nadhled. Mají rádi svůj klid, málokdy podléhají emocím. Jen velice zřídka se dají vyvést z míry. Jsou smíření, s obtížemi se nadchnou pro něco nového.



GALERIE MĚSTA
PARDUBIC

Pardubice

Kulturní centrum
Pardubice

Michal Vraný

TEMPERAMENT NA TŘI DOBY

*„Dlouho jsem hledala samu sebe.
A stále hledám. Hledání je totiž
smysl života.“*



ZASNĚNÝ
PŘEMÝŠLIVÝ
NESPOLEČENSKÝ



Melancholici hluboce prožívají to, co by nechalo jiné typy klidnými. Často přemýšlejí o životě a o jeho smyslu, avšak své myšlenky a nápady si nechávají pro sebe. Na základě svých vnitřních hodnot si stanovují cíle.



GALERIE MĚSTA
PARDUBIC

Pardubice

Kulturní centrum
Pardubice

(Fotografie: Michal Vraný, 2016, grafické úpravy: Barbora Tůmová, 2016)