**ARTS MARKETING**

**Marketing umění a kulturního dědictví**

**Radka Johnová**

[1 Úvod 2](#_Toc182560359)

[2 Podstata, role a prostředí art marketingu 3](#_Toc182560360)

[3 Zákazníci 10](#_Toc182560361)

[4 Marketingové informace a marketingový výzkum 15](#_Toc182560362)

[5 Marketingové nástroje – Kulturní dědictví jako produkt 20](#_Toc182560363)

[6 Cena umění a kulturního dědictví 25](#_Toc182560364)

[7 Distribuce umění a kulturního dědictví 31](#_Toc182560365)

[8 Marketingová komunikace 36](#_Toc182560366)

[9 Využití umění a kulturního dědictví v korporátní image 43](#_Toc182560367)

[10 Plánování a strategie 45](#_Toc182560368)

[11 Literatura 49](#_Toc182560369)

Tento text vychází z brožury, který vyšla v nakladatelství Oeconomia:

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing umění a kulturního dědictví.* Praha: VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2007. CD a brožura pro magisterské navazující studium. ISBN 978-80-245-1291-4.

Jednotlivé kapitoly jsou shrnutím kapitol v knize:

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění. Art marketing v praxi.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

Úvod

Předmět, se kterým se právě seznamujete, se jmenuje Arts marketing. Česká terminologie pro tento obor není ustálená. Jak vyplývá z přehledu v první části, ve světové, především anglicky psané literatuře, se obvykle pod tímto pojmem rozumí marketing výtvarného umění (fine arts), a to jak na trzích s uměleckými díly, tak v oblasti vystavování resp. zpřístupňování umění a kulturního dědictví veřejnosti, marketing muzeí a galerií v neziskové oblasti.

Širší pojetí bývá označováno jako *art marketing* a zahrnuje nejen výtvarné umění, ale marketing ve všech oblastech kultury a umění, tedy i literaturu, hudbu, divadlo, architekturu, film a užité umění. Zabývá se jak marketingem výkonných umělců (herců, zpěváků, hudebníků), tak i marketingem autorských práv a prodejem uměleckých děl. V tomto studijním materiálu je pojem art marketing chápán jako označení pro marketingové možnosti v celé oblasti kultury, i když naše pojetí tohoto předmětu je někde mezi těmito dvěma polohami.

Hlavní důraz je kladen na neziskové organizace spravující kulturní dědictví. Kulturní dědictví netvoří jen výtvarné umění, zahrnuje různorodé sbírky muzeí, ale i památky, církevní stavby, knihovny, zoologické a botanické zahrady atd. V textu používaný pojem muzeum je často synonymem pro všechny neziskové organizace, které uchovávají, zkoumají, vystavují a zpřístupňují kulturní dědictví. Důraz na toto zaměření a tyto organizace má svůj důvod. Neziskové organizace působící v oblasti kultury začaly využívat marketing, jeho nástroje a postupy později než komerční firmy, mnohé se mu teprve učí nebo zjišťují, jaké jim dává možnosti. Okrajově jsou uváděny i příklady z trhu s uměním, především z pohledu marketingu soukromých prodejních galerií, uměleckých a zprostředkovatelských agentur.

Text se věnuje marketingu, na kulturu, umění, kulturní dědictví a jeho součásti (muzea, galerie, památky) se dívá z „tržního“ hlediska, považuje je za „produkt“, který je nabízen zákazníkovi. Uváděný marketingový pohled v žádném případě nenahrazuje ani nepopírá klasifikace, přístupy a termíny používané ve specializovaných vědních oborech kulturologie, muzeologie a knihovnictví.

Předkládaný materiál se zaměřuje na možnosti, jak lze běžný komerční marketing aplikovat v oblasti muzeí, galerií, památek a kulturního dědictví, a vysvětleny jsou ty pasáže, kde se komerční marketing a marketing kulturních neziskových organizací diametrálně odlišuje. Úkolem tohoto textu není být úplným a vyčerpávajícím zdrojem informací o marketingu, ve většině případů nevysvětluje základní pojmy obecného marketingu, naopak předpokládá, že se každý před studiem příslušné části seznámí s odpovídající kapitolou v dostupné marketingové literatuře.

Předpokladem pro studium tohoto textu je minimálně znalost skript Základy marketingu, vydaných VŠE v Praze, Fakultou podnikohospodářskou, zpracovaných kolektivem autorů. Společně tvoří povinnou literaturu ke zkoušce. Další doporučenou a doplňkovou literaturu najdete na konci CD.

1. Podstata, role a prostředí art marketingu

Marketing spadá do oblasti ekonomických věd, ale vzhledem k cílům, které si klade, používá i nástroje z oblasti psychologie, sociologie a dalších společenských věd, vyžaduje znalost předmětu, tj. řečeno dále používanou terminologií, produktu, prostředí, zákazníků a konkurence v nejširších souvislostech.

Cílem marketingu je dodat **produkt** správným skupinám **zákazníků**, v pravý **čas**, na správném **místě**, za odpovídající **ceny** a s přiměřenou **propagací**, lépe než **konkurence**.

Úspěšná organizace musí **znát svého zákazníka** s jeho potřebami a přáními a reagovat na ně. Marketing není synonymem pro prodej. Podstatou prodeje je nabídnout zákazníkovi zboží nebo služby, které firma nebo organizace vymyslela, vyrobila nebo má k dispozici, bez ohledu na to, co si zákazník přeje. Marketing se nejdříve ptá, co zákazník na trhu vyhledává, a připravuje nabídku, která odpovídá zákazníkovým přáním a očekáváním. Organizace se sama na sebe a svoji nabídku dívá zákazníkovýma očima a snaží se objevit i nevyřčená nebo utajená přání, která by mohla uspokojit, aby byl zákazník nejen spokojen, ale nadšen. K tomu organizace potřebuje informace a nástroje, jejichž pomocí bude cílů dosahovat.

Nástroje marketingu – marketing mix 4P

Základní marketingové nástroje neboli marketingový mix 4P dostal své označení podle počátečních písmen anglických názvů těchto marketingových nástrojů.[[1]](#footnote-1) Produkt vyjadřuje celkovou nabídku zákazníkovi, distribuce zahrnuje dvě dimenze, místo a čas, to znamená nabídnout produkt na správném místě, ale i ve správný čas a prostřednictvím správných distribučních cest. Cena musí být koncipována tak, aby měl zákazník zájem. A aby o produktu vůbec věděl, musí se přidat i komunikační mix.

Všechny nástroje budou odrážet specifika trhů, na kterých je budeme používat. Hned v úvodu je vhodné zmínit, že trhy umění a kulturního dědictví jsou většinou spravovány jako neziskové organizace, takže ke specifickým znalostem z historie a umění musíme přidat ještě tržní odlišnosti organizací dotovaných z veřejných rozpočtů, a odlišnosti v chování zákazníků, kteří nehradí plnou tržní cenu. Marketingovými nástroji a jejich použitím na trzích umění a kulturního dědictví se budeme dále zabývat podrobněji. Teď v úvodu jen jejich stručný přehled.

Produkt

Produktem v marketingu rozumíme jakoukoli **nabídku zákazníkovi**. Může existovat **v podobě hmotné**, jako zboží, výrobek, nebo v podobě nehmotné. **Nehmotná podoba** nabývá celé řady forem, z nichž základní je **služba**. Sektor služeb je nejrychleji rostoucím odvětvím ve vyspělém světě. S rostoucí životní úrovní a vzdělaností roste i význam služeb kulturního charakteru. Produktem je i **událost**, jednorázová akce, např. výstava, vernisáž, premiéra, dočasná expozice, koncert, divadelní představení, konference, přednáška, beseda s autorem, historikem, nebo **zkušenost**. Muzea, galerie a správci památek mohou nabízet historické a tvůrčí dílny, kde si návštěvník může vyzkoušet používané techniky.

Marketing místa sice vychází z hmotné podstaty, **místo** reálně existuje, stojí na něm památky, historická centra a budovy, rekreační oblasti, instituce. Návštěvník si však místo nekupuje, prohlíží si ho, odnáší si pocity, dojmy. **Marketing myšlenky** je také propagací něčeho nehmotného, např. filozofie určité doby, směru nebo životního stylu, náboženství, názoru. Produktem je i **kampaň**, jednorázová akce spojená s prezentacemi myšlenek, názorů a navrhovaných postupů, obvykle politické strany, názorového směru, zájmového uskupení, s cílem dostat hlasy, mandát k provedení svých záměrů, nebo ovlivnit ty, kdo mají pravomoc záměr odsouhlasit nebo provést (lobbování). **Instituce**, podobně jako místo sice existuje v hmotné podobě, ale marketingem instituce myslíme především její nehmotnou nabídku – služby muzeí, galerií, památek, knihoven, představení hudebních těles, divadelních souborů, ale i úřadů. **Marketing činnosti** používá jako svůj produkt aktivitu, o kterou by zákazníci mohli mít zájem. Na našich trzích kulturního dědictví to jsou například umělecké dílny jako součást nabídky galerií, nebo dílny historické řemeslné výroby v historických objektech památek. Může to být i turistický oddíl, jehož cílem je dojít nebo dojet k památce a absolvovat i její prohlídku. Na **zážitek** z výstavy, představení, tedy na přínos pro zákazníka, se velice často orientují marketingově zaměřené kulturní instituce. **Marketing osoby** je nezbytný při prosazování nových umělců i pro udržení zavedených umělců na trhu. Tento přístup používají herci, zpěváci, spisovatelé, výtvarníci, režiséři, někteří kritici, ale i politici.

**Demarketing** používá marketingové nástroje na omezení poptávky v době návštěvní špičky, nebo když by opakující se velké množství návštěvníků ohrožovalo exponáty zhoršením mikroklimatických podmínek např. tam, kde nelze prostory klimatizovat (jeskyně), nebo když nával návštěvníků snižuje estetický zážitek, protože si lidé navzájem překážejí a ruší se.

Art marketing bude kombinovat celou řadu přístupů k produktu, uvedené členění nemá přesně ohraničené mantinely, a proto se jednotlivé postupy mohou libovolně prolínat a kombinovat. Právě v těchto a podobných kombinacích bude ležet těžiště specifik art marketingu.

Distribuce

Distribuce je nástrojem, který má zajistit, aby se produkt dostal k zákazníkovi ve správném čase a na správném místě. Památky ani muzea a galerie sídlící v historických objektech si nemohou své **místo** vybírat. Mohou ale zákazníkovi pomoci zorientovat se, poradit, jak se do instituce dostane, mohou iniciovat zastávku hromadné dopravy, umístění orientačních značek, umožní-li to místní podmínky, mohou vybudovat parkoviště. Druhou dimenzí je **čas**, otvírací doba a načasování mimořádných akcí.

Cena

Z ekonomického hlediska je cena základním faktorem, který ovlivňuje poptávku. V neziskové sféře bude mít cena zvláštní postavení, neboť nabídka seznámení se s kulturním dědictvím je částečně veřejným statkem dotovaným z veřejných rozpočtů. Cena na trzích umění, resp. cena dosahovaná při prodeji uměleckých děl, odráží celou řadu specifických faktorů (vkus, preference, motivy, módu, renomé autora).

Omezujícími vnějšími faktory v kulturní a neziskové sféře jsou ekonomické činitele (rozpočtové možnosti), právní činitele (legislativa) a společenské činitele (jak veřejnost vnímá danou aktivitu).

Komunikační mix

Marketingová komunikace používá svůj vlastní komunikační mix, který tvoří reklama, public relations, podpora prodeje a přímý prodej. **Reklama** zahrnuje všechny placené neosobní formy komunikace. **Publicita** (PR) v oblasti kultury, umění a kulturního dědictví je nezbytným předpokladem pro úspěšný marketing, neziskovým organizacím dává možnost prezentovat své záměry s relativně velmi nízkými náklady. V širším slova smyslu PR zahrnují všechny vztahy s veřejností. **Sponzoring** je obvykle součástí public relations, v oblasti kultury a umění je pro svůj mimořádný význam samostatným nástrojem. **Podpora prodeje**, prodejní reklama resp. reklama v místě nabídky je dalším nástrojem propagačního mixu, který mohou použít i neziskové organizace (např. letáky, značení v místě, dočasné slevy). **Přímý prodej** (direct marketing) má také význam pro neziskové kulturní organizace. Mohou využít databázový marketing (informování pomocí databáze a internetu) nebo přímé akce na podporu svých služeb.

Moderní přístup zdůrazňuje roli zákazníka a nutnost obousměrné komunikace s ním, klade důraz na spokojenost návštěvníků, publika a uživatelů, to vše ve vysoce konkurenčním prostředí. Kulturní organizace ke konkurenčním strategiím přidávají i strategie kooperace s podobnými institucemi. Všechny tyto vazby jsou založeny na komunikaci.

Historie marketingu

Marketing v moderní podobě je mladým oborem ekonomie, který se systematicky začal rozvíjet v  50. letech 20. století ve svobodných tržních ekonomikách.

Po celá staletí byl výrobce často i prodejcem, znal své zákazníky osobně. Nástup masové výroby a vznik manufaktur a továren vedl k vyšší koncentraci lidí ve městech, a tím také k odosobnění produkce a nabídky. Kompenzaci nabídla nová technologie, **tisk**, prostřednictvím masové komunikace. **Inzerce** v novinách pokrývala všechny komodity, **plakáty** hrály významnou roli při oznamování kulturních událostí. S tiskem se objevuje i rostoucí význam publicity. Po 1. světové válce se přidávají další média, **rozhlas a film**, po 2. světové válce **televizní vysílání**, jehož moc po celé dvacáté století roste. Tyto neosobní formy komunikace paradoxně vedou firmy i organizace k nutnosti podrobněji se zajímat o to, kdo jsou jejich zákazníci. Protože není v silách žádného subjektu poznat všechny zákazníky osobně, soustředí se firmy na segmentaci, nalezení dostatečně významných skupin, které mají společné charakteristiky a podobné styly chování, aby tyto segmenty mohly účinně oslovit.

Druhá polovina nebo poslední třetina 20. století je takém obdobím, kdy neziskové a kulturní organizace přebírají od úspěšných marketingově řízených firem jejich postupy, kreativitu, strategické plánování, orientaci na kvalitu. K nám se tento přístup dostává až počátkem 90. let minulého století a zdaleka neproniká tak rychle, jako v podnikové sféře. Základním omezujícím faktorem jsou finanční prostředky, kterých se na marketingové aktivity nedostává. Na vině je částečně legislativa, ale i podcenění marketingového přístupu k zákazníkovi ze strany vedení i zřizovatelů.

Konec 20. a začátek 21. století se vyznačuje návratem k osobnějším formám kontaktu se zákazníky, ale zprostředkovaně, díky moderním technologiím a podpoře prodeje, reklamě v místě nabídky. Může být ve formě konání akcí, událostí, zábavy, momentálních stimulů. Dobrá znalost zákazníků, návštěvníků je hlavním předpokladem pro účinné využití všech těchto nástrojů i pro vhodně cílené formy publicity.

Marketingová komunikace je oborem, kde se uplatnila a uplatňuje řada významných umělců své doby. Komerční umělecká díla, plakáty (obrazy), design a výtvarné návrhy, reklamní texty, filmy, hudba jsou považovány některými historiky umění za samostatný umělecký obor.

Koncepce přístupu k trhu

Podle cílů, které si marketing klade, a nástrojů, které k tomu používá, můžeme rozlišit několik koncepcí[[2]](#footnote-2) přístupu firem a organizací k trhu: **Výrobní koncepce** se zaměřuje na široce dostupný produkt za nízkou cenu. Výrobní koncepci uplatňují i některé instituce kulturního dědictví. V českém prostředí by jako příklad mohla sloužit celorepubliková síť knihoven.

**Výrobková koncepce** se zaměřuje na kvalitu. Oslovuje zákazníky, kteří mají dostatek základních produktů a vyhledávají něco speciálního, lepšího. Tato koncepce se soustředí na produkt, který by měl být vysoce kvalitní (nové vlastnosti, doprovodné služby, atd.), ale firma sama vymýšlí, jak co zlepšit. Úskalím této koncepce je, že se firmy neptají zákazníků, zda mají o podobné produkty zájem, zaměřují se více dovnitř než na samotného zákazníka.

**Prodejní koncepce** je založená na intenzívní reklamě, využívá se u zboží, které zákazník příliš nevyhledává, když se chová stereotypně, nebo náhodně hledá rozmanitost, a v odvětvích, kde je velká konkurence. Neziskové organizace včetně kulturních používají prodejní koncepci k získání sponzorů nebo mecenášských darů. V tržně orientované kulturní oblasti využívá prodejní koncepci filmový průmysl.

**Marketingová koncepce** se snaží spojit klady a zápory všech předešlých, hledá řešení pro zákazníkův problém. Úkolem marketingové koncepce je nabídnout celou škálu produktů s jejich výhodami individuálně cílnými na určité skupiny. Základní koncepce marketingu vychází z posloupnosti pojmů potřeby, přání a poptávka. Potřeba je fyziologicky daná, není předmětem marketingu, marketing ji nemůže vytvořit ani ovlivnit. Přání vyjadřuje různé způsoby, jak uspokojit potřebu, Je-li přání podložené koupěschopností, stává se poptávkou.

Trhy se v 21. století pod vlivem internetu, globalizace a vysoce konkurenčního prostředí zásadně mění, a mění se tak i přístupy marketingu. V dnešním světě, jsou vzácností zákazníci, a nikoli produkty, proto je třeba klasické marketingové koncepce nově vymezit a rozšířit tak, aby odrážely tuto novou skutečnost.

**Holistická koncepce** marketingu[[3]](#footnote-3) je dynamická koncepce opírající se o **komplexní marketingový přístup k zákazníkům a trhům**. Zahrnuje elektronickou konektivitu a interaktivitu mezi firmami, zákazníky a sítí spolupracujících subjektů. Kombinuje to nejlepší z tradičního marketingu s novými možnostmi digitálního prostředí k navazování a upevňování dlouhodobých a uspokojivých vztahů, zajišťujících prosperitu všem zainteresovaným stranám.

Koncepce holistického (komplexního) marketingu je založena na čtyřech neoddělitelných složkách[[4]](#footnote-4): První složku tvoří **marketing založený na vztazích** s lidmi a organizacemi, které mohou přímo nebo nepřímo ovlivnit úspěch aktivit organizace nebo firmy. Cílem marketingu založeného na vztazích je dlouhodobé partnerství s klíčovými partnery. U neziskových organizací sem patří zřizovatel, orgány státní a místní samosprávy, sponzoři, odborná kritika, znalci. Marketing se nesoustředí pouze na vztahy se zákazníky (CRM[[5]](#footnote-5)), ale na partnerské vztahy (PRM[[6]](#footnote-6))

Druhou složkou je **integrovaný marketing**, založený na principu 4P a 4C[[7]](#footnote-7). Podstatou integrovaného marketingu je koordinace všech aktivit a činností tak, aby se maximalizoval efekt a užitek z nich. Třetí složka zahrnuje **interní marketing**, což jinými slovy znamená, že všechny procesy, kterými se zabývá management musí být prováděny s ohledem na zákazníka a jeho přání, a posuzovány nebo hodnoceny mají být opět očima zákazníka. Čtvrtá složka holistického marketingu se týká **sociální zodpovědnosti marketingu**, marketingové aktivity a programy posuzuje v etickém, právním a sociálním kontextu, z hlediska čistého ekonomického blahobytu.

Organizace působící v oblasti správy a zpřístupňování kulturního dědictví, pokud používají marketingový přístup, naplňují i podstatu holistického marketingového přístupu, protože kromě své „tržní“ zákaznicky orientované nabídky plní i funkce společenské, etické a sociální. Aby všechny své funkce mohly plnit, udržují úzké společenské a obchodní vazby se svými partnery. Zprostředkovávají umění, kulturní dědictví a odborné informace široké veřejnosti elektronicky, na internetu.

Art marketing – charakteristika, přehled

Do art marketingu v nejširším pojetí patří marketing **kulturní organizace či firmy** a marketing jakéhokoli odvětví kultury a umění. Tento text se soustředí především na **výtvarné umění** (fine arts), kulturní instituce (muzea, knihovny), památky.

Art marketing zahrnuje i **reprodukční umění** (performing art), kam patří vážná i populární hudba a divadlo. **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.) může být předmětem marketingu stejně jako jeho nástrojem. **Multimediální umění** využívá více žánrů současně, do této kategorie patří (nejen) veletrhy, komerční výstavy, akce, happeningy.

Nehmotnou podobu má art marketing **autorských děl**, např. v literatuře nebo hudbě, ve smyslu díla, které, při dodržení zákonů v oblasti autorských práv, může být dále reprodukováno. Samostatným oborem je **obchod s autorskými právy** spisovatelů, skladatelů, výtvarníků, režisérů atd.). Hmotnou podobu má **nakladatelská a vydavatelská činnost** literatury, hudebních a filmových nosičů, ale také **architektura**.

Spojení umění, kultury a firem se odráží ve **sponzoringu** kultury a **mecenášství** (fundraising) i ve **využití umělců, uměleckých děl** (děl chráněných autorskými právy) **pro reklamní a marketingové účely**.

Art marketing lze využívat jak v **neziskové sféře**, kde je (nekomerčním) cílem uspokojovat potřeby a přání určitého okruhu lidí, tak i v oblasti **obchodu s uměním** ve sféře **komerční**.

**Subjekty**, které se vyskytují na trzích umění, tvoří tři skupiny, které odpovídají obchodně ekonomickému cyklu. Tvůrci jsou výrobci na straně nabídky, zprostředkovatelé, jako galeristé, obchodníci s uměním, aukční společnosti a znalci, napomáhají distribuci a prodeji, zprostředkovávají kontakt mezi nabídkou a poptávkou. Zájemci, zákazníci, jsou na straně poptávky. Sem patří soukromí sběratelé, firmy, muzea a galerie.

**Užití díla** i v případě děl uměleckých vede k uspokojení potřeby. V tomto případě však různé potřeby mohou být uspokojovány dvěma základními způsoby, **nákupem** nebo **prohlížením díla**. **Koupě** díla (vlastnictví) plní funkce investice (základní teorie portfolia doporučují rozložení aktiv do peněz, akcií, nemovitostí a umění a starožitností), dekorace (estetický motiv) a prestiže (reprezentace firmy, domácnosti). **Prohlížení** plní funkci výchovnou, vzdělávací, estetickou a zábavnou (aktivní trávení volného času).

**Kulturní dědictví** země zahrnuje v nejširším pojetí její paměť a historii od počátků do současnosti v podobě hmotné i nehmotné, živé i neživé. V užším pojetí budeme **kulturním dědictvím rozumět oblast, která se týká muzeí, galerií, památek a historických objektů a míst**, zahrnuje i zoologické a botanické zahrady, knihovny a další oblasti kultury, okrajově i trh s uměním. Obecně jsou muzea neziskové organizace, veřejné nebo soukromé, založené za účelem sbírání, uchovávání, zkoumání, a vystavování kulturního dědictví. Plní základní funkce: vzdělávací, estetickou, vědeckou nebo historickou. Zpřístupňují toto dědictví veřejnosti. Tak, jako se muzea liší předmětem svých sbírek, mají i různá poslání a kladou si rozdílné cíle.

Muzeum jako produkt

Každá nabídka, kterou se firma nebo organizace snaží oslovit zákazníka, je pro marketing produktem. Muzeum, galerie, památkový objekt, expozice, jednotlivé exponáty, doprovodné i doplňkové služby, akce a programy, to vše můžeme v marketingu označit jako produkt.

V současnosti 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.

Základním posláním muzeí a galerií je **sbírat**, **uchovávat**, **zkoumat** a **vystavovat** exponáty a **plnit vzdělávací funkci** směrem k veřejnosti. Z pohledu moderního marketingu bychom měli přidat další funkci, na kterou ve středoevropských podmínkách tyto instituce nejsou zvyklé: získávat lidi a firmy, aby si zvykli kulturu a umění obecně podporovat.

Prostředí

**Vnitřní prostředí** zahrnuje vedení organizace, personál, případně poradní komise složené z profesionálních odborníků nebo nějakou formu kontrolní komise. Jednotlivá oddělení jsou odpovědná za program, který musí naplňovat strategické cíle, za získání zdrojů k jejich uskutečnění, za kontakt se sponzory a dárci, komunikují s odborníky na jednotlivé sbírky, zprostředkovateli a obchodníky na trzích umění a starožitností a s umělci a designéry, kteří se podílejí na výstavách. K vnitřnímu prostředí patří především v angloamerické oblasti i dobrovolníci, lidé, podílející se na úspěšném chodu instituce bez nároku na mzdu. S touto kategorií zatím český trh zkušenosti nemá.

**Legislativní prostředí** a další regulace dopadají na neziskové a z rozpočtů dotované organizace často silněji, než na firmy. Zákony musí dodržovat každý, ale neziskové organizace podléhají celé řadě dalších nařízení, vyhlášek a omezení, bývají často a důsledně kontrolovány, a v případě, že chtějí zavádět změny, neobejdou se bez souhlasu zřizovatele. Vlastní pravidla mají i grantové agentury.

**Tržní prostředí** tvoří návštěvníci, potenciální návštěvníci, občané bydlící v dané oblasti, turisté přijíždějící do země nebo regionu, média, případně spoluvlastníci nebo akcionáři. Právě s nimi a pro ně vytvářejí organizace své cíle a naplňují svá poslání. Zájmy těchto skupin jsou často rozdílné a organizace si musí stanovit priority v jejich uspokojování. Například turisté přijíždějící do regionu chtějí vidět to nejvýznamnější ze stálých sbírek, kdežto místní návštěvníci, mají-li chodit opakovaně, očekávají, že organizace dá velký prostor dočasným výstavám. Muzeum tak musí zvážit náklady příležitosti – vymění dočasně některé své významné exponáty s partnerskou institucí, aby nabídlo atraktivní změnu pro stálé návštěvníky, i když to na druhé straně povede ke zklamání turistů, kteří nenajdou významné exponáty zmiňované v turistickém průvodci? Sponzoři a dárci očekávají, že muzeum jim umožní ve svých prostorách pořádat významné společenské akce. To ale může rozladit běžné návštěvníky, pro které bude zavřeno nebo omezený provoz.

**Konkurenční prostředí** zahrnuje všechny formy přímé i nepřímé konkurence, která s institucí soupeří o pozornost a věrnost zákazníka a jeho omezený volný čas. I když se neziskové organizace většinou přiklánějí ke strategiím kooperace s organizacemi působícími ve stejné oblasti, měly by si uvědomit, že v určitém ohledu je nutné mít na zřeteli i jejich konkurenční sílu. Muzea a galerie si mohou půjčovat exponáty i putovní výstavy, ale zůstávají konkurenty, pokud jde o pozornost zákazníků, získávání sponzorů, dárců i grantů.

V nejširším pojetí jsou konkurenty organizací spravujících kulturní dědictví všichni, kdo nabízejí zboží nebo služby související s využitím volného času (četba knih, sledování televize, jít na fotbal, práce na zahrádce). Jedná se o **konkurenci v oblasti přání** zákazníků, jak svůj čas nejlépe využít. **Generická konkurence**, konkurence rodu, zahrnuje všechny organizace a firmy, které mohou, byť různými způsoby, uspokojit zákazníkovu konkrétní potřebu nebo přání. **Konkurence formy** zahrnuje alternativní služby, které mohou naplnit konkrétní přání. Sbírku umění si návštěvník může prohlédnout v galerii, na internetových stránkách nebo v knihovně, kde si půjčil katalog výstavy. U firem je nejostřejší konkurenční boj na úrovni **konkurence mezi organizacemi**, které nabízejí blízké substituty. I muzea, galerie nebo památky se snaží nabídnout zákazníkovi něco, čím se odliší od ostatních organizací, co v konečné fázi rozhodne zákazníkovu volbu v jejich prospěch. Pro neziskové kulturní organizace je běžná vyšší míra kooperace a největší konkurence bude na úrovni přání a generické konkurence.

Chtějí-li kulturní organizace být konkurenceschopné, musejí neustále porovnávat konkurenční nabídky se svou vlastní, sledovat a zkoumat přání zákazníků, intenzivně se zákazníky komunikovat a přidávat další hodnoty v podobě doprovodných a nadstandardních služeb.

**Makroprostředí** tvoří vnější podmínky, které jsou většinou mimo kontrolu organizace, ta je pouze musí vzít na vědomí a započítat do svých krátkodobých i dlouhodobých rozhodnutí. Patří sem ekonomické podmínky a fáze hospodářského cyklu, změna kulturních hodnot a postojů, demografický vývoj, politické a sociální faktory, i technologický vývoj.

Komerční art marketing

Na poli kulturního dědictví působí i komerční organizace, zprostředkovatelé, prodejní galerie a aukční síně, sponzoři a mecenáši, bez kterých by nebyla nezisková sféra myslitelná.

Art marketing je aplikace marketingu v kultuře a umění. Art marketingu můžeme rozumět ve dvou různých sférách. První rovinou je využití umění v marketingu, tedy využití umělců a uměleckých děl pro komerční účely, například aplikace uměleckého díla na plakát a jiné propagační materiály. Druhou rovinou je využití marketingu v umění. Marketing umění se dále dá rozdělit na obchod s uměním, tedy jeho komerční využití, a na marketing umění v neziskové sféře.

I art marketing v obchodě s uměním stojí na vztahu nabídky a poptávky. Umělecké dílo musí splňovat stejné podmínky jako kterékoli jiné produkty nabízené na trhu. Jsou to **potřeba díla**, která vyplývá z přání kupujícího uspokojit nákupem díla své potřeby. **Způsobilost díla**, která znamená, že dílo musí splňovat určité vlastnosti, jako je například dobrý technický stav, nebo fakt, že se jedná o originál, a **disponibilita díla**, která říká, že dílo (jediný originál) je na prodej.

1. Zákazníci

Trh je místem, kde se setkává nabídka a poptávka. Nabízející musejí komunikovat se svými zákazníky, informovat o své nabídce, ale zároveň získávat informace o potřebách a přáních svých zákazníků a potenciálních zákazníků, aby jim mohli připravit nabídku, která zákazníky osloví. Zákaznické trhy představují všechny aktivity, na kterých můžeme uplatnit marketingové nástroje.

Muzea a památky musejí nabízet dočasné výstavy, příležitostné akce, přednášky, kulturní programy, protože stále stejná stálá expozice zákazníka opakovaně neláká. Prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků dosahuje firma zisků, a to jak finančních, v podobě tržeb, tak zprostředkovaně, jako dotace, dary a sponzorské příspěvky.

Návštěvníci

Muzea, galerie i správci památek musí v dnešní době dbát na rozvoj zákazníků. To je obecný trend několika posledních desetiletí ve světě a po roce 1990 začal nabývat na významu i u nás. Zákaznická orientace neznamená, že by muzea měla zanedbávat své ostatní historicky dané funkce. Naopak, správci by měli vzít na vědomí, že i sbírání, uchovávání a zkoumání je především pro lidstvo, tedy pro současné a budoucí zákazníky. Muzea a památky navštěvuje široká škála zákazníků s rozdílnými zájmy. Organizace by měly znát složení svých zákazníků a vědět, jak se pro návštěvu rozhodují, protože jedině tak jim mohou nabídnout služby, které je plně uspokojí.

Za **občasné návštěvníky** jsou považováni ti, kdo navštíví muzeum, galerii, památku, nebo kulturní akci v průměru jednou ročně. Tito zákazníci o organizaci vědí, nicméně dávají přednost jiným volnočasovým aktivitám. Právě zde mají kulturní organizace nevyužitý potenciál.

**Pravidelní návštěvníci** přicházejí opakovaně, několikrát ročně. Aby si kulturní organizace udržely přízeň těchto klientů, musí přicházet s obměněnými nabídkami, akcemi a programy. Těmto zákazníkům mohou nabídnout abonentní programy v podobě paušálního ročního poplatku, který opravňuje k opakovaným bezplatným nebo zlevněným vstupům, případně i slevám na další služby a akce.

Pro muzea a galerie je základní rozdělení na zákazníky místní a na **turisty**. Špičková muzea s jedinečnými exponáty mají vyšší procento návštěvníků, kteří přicházejí jednou, protože za návštěvou cestují z větší dálky, často ze zahraničí. Pro tato muzea je důležité, aby zákazníci odcházeli nadšeni, a doporučovali organizaci, šířili její dobrou pověst ve světě. Organizace tohoto typu využívají jako hlavní nástroj především distribuci, spolupráci s cestovními kancelářemi, agenturami, dopravci a hotely. Hlavním nástrojem je distribuce.

Ani špičková muzea nesmí zanedbávat **místní zákazníky**. Podobně jako instituce lokálního významu pro ně musí připravovat nabídky, které přivedou návštěvníky opakovaně. Do této kategorie nabídek patří dočasné a putovní výstavy, speciální akce, vzdělávací a zábavné programy. Základním nástrojem je produkt.

Místní návštěvníci jsou hlavním segmentem dalších kulturních organizací, především knihoven, divadel, kin. Kulturní organizace v menších městech mohou na bázi kooperace působit v jednom multifunkčním kulturním a informačním centru, kde se střídají nabídky, akce, programy, výstavy, kde nabídku doplňuje knihovna, studovna, školící a vzdělávací středisko.

Faktory ovlivňující chování zákazníka

Chování zákazníka ovlivňují dva typy faktorů: marketingové podněty jsou firmou nebo organizací ovlivnitelné, označujeme je jako **marketingové nástroje**. Ostatní podněty jsou firmou nebo organizací neovlivnitelné.

Chování zákazníků bude ovlivňovat celá řada faktorů. Jednak **vnější obecné faktory**, které jsou většině trhů společné, ale i **vnější specifické, národní faktory**, které povedou k odlišnostem v jednání zákazníků na lokálních trzích. Jejich analýza je předpokladem k pochopení specifik na národních trzích. Stojí mimo vliv marketingových nástrojů, ale musí být vzaty v úvahu při implementaci marketingových strategií.

Druhým okruhem faktorů jsou **marketingové nástroje, vnitřní faktory**, které jsou zcela v kompetenci organizace, pokud jí to rozpočet v našich podmínkách dovolí. Ale i v rámci těchto omezených podmínek mají české neziskové organizace co dohánět.

Potřeby a motivace zákazníků muzeí

Důvody, proč zákazníci vyhledávají muzea a podobné instituce kulturního dědictví, lze shrnout do šesti základních kategorií, i když samozřejmě výčet nemůže být vyčerpávající a nemůže zahrnout všechny možnosti a jejich nuance. Podstatou marketingové segmentace je oslovovat skupiny s podobnými charakteristikami a zájmy, a toto členění tomu napomůže.

**Estetický prožitek** bývá uváděn na prvním místě jako důvod pro návštěvu uměleckých muzeí a galerií. Ne vždy ale toto tvrzení překročí rámec fráze. Pro marketingové účely je nutné znát, co si pod tím zákazníci představují. V anketách prováděných mezi návštěvníky se objevují důvody jako pozorování hezkých věcí, atmosféra prostředí, jedinečnost, fantazie. **Potřeba kontinuity a sounáležitosti s minulostí**, slavnou historií země nebo národa, významnými osobnostmi nebo skupinou, zahrnuje sdílení podobných kulturních hodnot a historických zkušeností. Potřebu kontinuity využívají nejen historická, ale i technická muzea (hrdost na objevy, kontinuita v čase, úcta a respekt k tomu, co lidstvo dokázalo).

**Potřeba společenské sounáležitosti** zahrnuje kontakty s jinými lidmi. **Potřeba poznávání** se odráží ve vzdělávací funkci muzeí, dodává informace jiným způsobem než knihy, nechává prostor pro vlastní fantazii a pro potřebu objevování něčeho nového. **Potřeba úcty a obdivu k něčemu** pro běžné smrtelníky nedosažitelnému, tajemnému, co fascinuje a vybočuje z rutiny každodenního života, zahrnuje vyhledávání aktivit, které povznášejí ducha, mysl a představivost, věci a zážitky obklopené rouškou tajemství. Proto je důležitý moderní trend dnešních muzeí nejen exponáty vystavovat, ale doprovázet je příběhy, které se k nim váží. **Potřeba odpočinku** zahrnuje potěšení z volného času, uvolnění od každodenních starostí a práce. Prohlídka památek a muzeí je svým způsobem hravá aktivita, která osvěží ducha i tělo, bezstarostná procházka po různých místech i sálech s možností vyzkoušet si interaktivní exponáty, posedět na hradbách nebo nádvoří s krásným výhledem, doplněná o osvěžení v příjemném prostředí kavárny nebo restaurace a zakončená nákupem dárků nebo suvenýrů.

Je samozřejmé, že potřeby a jejich priority u svých zákazníků musí organizace znát a zkoumat, protože jedině tak je může dostatečně kvalitně uspokojovat.

Segmentace

Kulturní organizace neobsluhují masový trh. Mají své specifické segmenty zákazníků s jejich potřebami a přáními, která musejí identifikovat, a připravit nabídku, která tyto skupiny zákazníků osloví.

Nabízet všem zákazníkům univerzální produkt přináší výnosy z rozsahu, ale je rozdíl mezi službami v oblasti kultury a pekařem, který dělá rohlíky. Téměř žádná organizace však nemůže vyjít vstříc každému zákazníkovi individuálně. Řešení leží někde mezi těmito dvěma extrémy. Organizace se snaží identifikovat dostatečně velké skupiny zákazníků a potenciálních zákazníků, kteří mají společné charakteristiky a obdobná přání, a oslovit je nabídkou, která odpovídá jejich potřebám.

Segmentem rozumíme dostatečně velkou, jasně identifikovatelnou skupinu zákazníků. Kultura v žádné společnosti neoslovuje celý trh, všechny lidi. Segmentační přístup bude optimálním řešením. Principem segmentačního přístupu je, že organizace připraví různé programy a nabídky pro rozdílné skupiny zákazníků. Philip Kotler upozorňuje, že „neexistuje jediný správný postup, jak trhy segmentovat“[[8]](#footnote-8), protože je příliš mnoho proměnných, které chování zákazníků ovlivňují. Podívejme se alespoň na základní z nich.

Geografická segmentace

Podstata geografické segmentace spočívá v předpokladu, že zákazníci, kteří přicházejí z odlišných míst, vyhledávají různé nabídky a mají odlišné potřeby resp. přání. Z geografického hlediska je můžeme dělit na místní zákazníky, tuzemské zákazníky, kteří za nabídkou museli cestovat, a na zahraniční návštěvníky.

Demografická segmentace

Demografická segmentace dělí trh do skupin podle pohlaví, věku, vzdělání, příjmu, zaměstnání, velikosti a životního cyklu rodiny, případně náboženství a rasy. Demografická segmentace vychází z předpokladu, že preference spotřebitele mají s těmito znaky přímou souvislost.

Psychografická segmentace

I lidé ze stejných demografických skupin se výrazně liší svým psychografickým profilem, patří do různých společenských vrstev, mají rozdílný životní styl a jsou rozdílnými osobnostmi.

Segmentace podle chování zákazníka

Segmentace podle chování zákazníka dělí spotřebitele do skupin **podle** jejich **postojů** ke spotřebě a užívání produktů. Řada marketérů věří, že právě tato forma segmentace je nejlepším řešením. Zákazníci mohou být rozděleni podle příležitosti, při které volí konkrétní aktivitu. **Podle loajality** se zákazníci dělí na věrné až neloajální Organizace zkoumají, co návštěvníky vede k věrnosti, a co takovému segmentu mohou nabídnout, aby si jeho věrnost udržely, případně rozšířily. Podle **stádia připravenosti zákazníka přijmout nabídku** se zákazníci nebo potenciální návštěvníci dělí na ty, kteří[[9]](#footnote-9) o nabídce nevědí, mají pouze povědomí o nabídce, něco o nabídce slyšeli, mají dostatečné informace (ale možná ne zájem), mají zájem, a ty, kteří určitě chtějí službu využít. Jak s každou z těchto skupin pracovat, tím se zabývá marketingová komunikace. Podle **postoje** k organizaci nebo její jednotlivé nabídce se škála může pohybovat od otevřeně nepřátelského postoje, přes negativní a neutrální k pozitivnímu až nadšenému příjímání.

Organizace a samozřejmě i firmy pak dále zkoumají jaké mají tyto skupiny další společné znaky geografické, demografické a psychografické.

Segmentace firem a organizací

Kulturní neziskové organizace jsou příjemci grantů, sponzorských příspěvků a darů. Podpora ze strany firem i jednotlivců je často otázkou jejich možného rozvoje. Segmentace firem za účelem **nalezení vhodných potenciálních přispěvatelů** je jedním ze základních úkolů cíleného marketingu těchto organizací. V případě grantů bude kulturní instituce zvažovat například jestli grantová organizace poskytuje prostředky na kulturu, jestli preferuje malé projekty (na které přispívá malými částkami) nebo projekty velké, které by vedly k zásadním změnám v profilaci kulturní instituce (o kterou instituce nemusí mít zájem). Organizace, která hledá podporu u soukromých firem si také musí udělat průzkum, které firmy by přicházely v úvahu. Instituce, které již mají dobré zkušenosti se sponzoringem, mohou vyhledávat firmy podobného typu.

Firemní segmentace při vyhledávání dodatečných zdrojů zahrnuje objektivní i subjektivní proměnné. **Objektivní proměnné** jsou velikost firmy, místo, kde firma působí (může mít zájem oslovit zákazníky naší organizace?), obor, ve kterém firma podniká (mají její produkty nějaký vztah k předmětu naší činnosti?), zdroje, které má firma k dispozici, vztah firmy ke sponzoringu obecně, vztah firmy ke sponzoringu kultury nebo vztah firmy ke kultuře. Mezi **subjektivní proměnné** patří např. zájmy a preference majitele firmy nebo osobní vztahy mezi vedením organizace a majiteli nebo managementem firmy.

Firemní segmentace se nemusí týkat jen získávání zdrojů. Kulturní organizace může provádět i segmentaci s ohledem na potenciální **spolupráci s firmami** a neziskovými organizacemi **při získávání zákazníků**. Do této kategorie patří segmenty typu organizací působící v cestovním ruchu (hotely, dopravci, cestovní kanceláře), společenských a zájmových organizací (pro mládež, pro seniory, vzdělávací instituce), médií, zaměřených na kulturu, a firem, které v rámci svých motivačních programů poskytují zaměstnancům benefity v podobě vstupenek.

Segmentace firem přináší kulturním organizacím nesporné **výhody**, především efektivně vynaložené úsilí, schopnost oslovit velké množství potenciálních zákazníků prostřednictvím firem a možnost získat finanční příspěvky nebo naturální hodnoty v podobě grantů, darů a sponzorských příspěvků.

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 velký 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.

Každé pravidlo má své výjimky. Kulturní instituce se často profilují jako přátelské k handicapovaným spoluobčanům. Nevidomí, neslyšící, vozíčkáři, někdy etnické menšiny apod. nesplňují uvedená pravidla, ale kulturní organizace podporované z veřejných rozpočtů, plní i společenské funkce. Navíc, prostřednictvím tohoto společensky žádoucího přístupu si organizace získávají sympatie ostatní veřejnosti i firem, potenciálních sponzorů.

1. Marketingové informace a marketingový výzkum

Muzea, galerie, památky a další organizace spravující kulturní dědictví oslovují skupiny návštěvníků, které přicházejí s rozdílnými představami, potřebami a přáními. Ne vždy se však při pohledu na návštěvníka pozná, co zákazník očekává. Muzea a galerie potřebují znát odpovědi nejen na to, kdo jsou jejich zákazníci, ale také vědět, co očekávají. K tomu jim má pomoci marketingový informační systém a marketingový výzkum. Potřeba marketingových informací neustále roste. Dříve se management muzeí nebo památek staral jen o sbírky, jejich zkoumání a uchovávání, a zájemcům je prostě ukazoval. V současném světě však na jedné straně výrazně vzrostla konkurence v oboru využití volného času, o pozornost potenciálních zákazníků usiluje velké množství, byť nepřímých, konkurentů, na straně druhé neziskové organizace jsou hodnocené, dotované nebo sponzorované podle své úspěšnosti na trzích, měřené počtem spokojených návštěvníků. Marketingový výzkum bude hrát zásadní roli v porozumění zákaznickým postojům, v předpovídání chování zákazníka, při tvorbě nabídky výstav a programů i doprovodných služeb.

Jen malá část muzeí a galerií se může chlubit světovou proslulostí svých exponátů. Ostatní se musí ptát, čím se odlišit od jiných nabídek, jaké programy nebo aktivity jsou dostatečně atraktivní, aby kvůli nim zákazník přišel. Hodnota marketingového výzkumu spočívá ve sběru správně zvolených informací, které umožní vedení organizace dělat kvalifikovaná rozhodnutí na podporu strategických cílů. K tomu slouží marketingový informační systém.

Marketingový informační systém zahrnuje pracovníky, zařízení, informační technologie pro sběr, třídění, analyzování a distribuci informací, které potřebují.[[10]](#footnote-10) Platí při tom podmínky pro marketingové rozhodování: potřebnost, včasnost, přesnost. V neziskových organizacích je marketingová informační potřeba často kompromisem mezi tím, jaké informace si vedení a pracovníci myslí, že potřebují, tím, co opravdu potřebují, a tím, co je ekonomicky únosné, co si organizace může dovolit.

Zdroje dat

Sekundární informace

Základními zdroji dat jsou sekundární informace a primární informace, a to v tomto pořadí. I pro marketingové účely se běžně využívají **sekundární informace**. Jejich výhodou je, že jsou okamžitě dostupné, jejich získávání je levné, popř. bezplatné a organizace s nimi může hned pracovat. Sekundární informace jsou dvojího druhu. **Interní informace** vznikly v organizaci, lze je získat z účetnictví, ze styku se zákazníkem, z podnikových výkazů apod., **externí informace** jsou z veřejně dostupných zdrojů, např. ze statistiky, z výročních zpráv konkurence, z novin a dalších médií, na internetu atd.

Tato data však byla shromažďována k jiným účelům a pro marketingovou analýzu se organizaci nemusí úplně přesně hodit. Tím, že už tyto informace existují, jsou dostupné i jiným subjektům, jsou z pohledu konkurenční výhody zastaralé. Proto je dobré doplnit je **informacemi primárními**, vlastním výzkumem.

Získávání primárních informací je časově i finančně náročnější, ale jedná se o informace, které jsou bezprostředně získávány za účelem výzkumu, proto lépe odpovídají potřebám, jsou aktuální a konkurence k nim nemá přístup.

Primární informace

Primární informace lze získat různými způsoby, organizace spravující kulturní dědictví využívají průzkum návštěvníků, uživatelů, průzkum okolí (obce), tj. potenciálních návštěvníků a uživatelů, průzkum pracovníků. K tomu používají metody pozorování, dotazování, skupinové diskuse, prognostické dílny, brainstorming.

Většina kulturních neziskových organizací si vzhledem k omezenému rozpočtu provádí výzkum vlastními silami. To je postup na první pohled levný, pokud nezapočítáme platy pracovníků, kteří by mohli být lépe využiti v rámci své kvalifikace. Druhý nedostatek tohoto postupu spočívá právě v tom, že průzkum provádějí často lidé, kteří pro to nemají odpovídající kvalifikaci.

Druhou možností je objednat si informace u specializovaných agentur, které mají výzkum trhu jako hlavní předmět své činnosti. Pokud však takové firmy nespolupracují s neziskovými organizacemi alespoň částečně na bázi sponzoringu, jedná se o velice drahou záležitost, kterou si většina institucí nemůže dovolit, a ani výsledky výzkumu se jí časem nezaplatí, nezúročí do té míry jako komerčně orientovaným firmám. Spolupráce se specializovanými firmami na bázi sponzoringu je vhodná, pokud bude část výsledků výzkumu veřejná a agentura se jejich publikováním zviditelní.

Kompromisem může být spolupráce s katedrami sociologie, statistiky a marketingu, kde na výzkumech spolupracují studenti na praxi, nebo kde je výzkum součástí seminární nebo diplomové práce.

Informace, jejich získávání a použití

Marketingové informace slouží organizacím kulturního dědictví k popisu stávající situace, vysvětlení příčin a předpovídání tendencí.

Marketingové informace slouží **k popisu** marketingového okolí, např. kolik lidí a s jakým demografickým a psychografickým profilem jsou návštěvníci instituce, jaké důvody je vedou k návštěvě organizace, které exponáty a expozice je zajímají nejvíce. Tyto údaje pak management používá 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.

Management by se neměl spokojit jen s popisem. Je vhodné zjistit, co je příčinou současného stavu. Proto hledá souvislosti mezi popsanými fakty a **příčiny**, proč tomu tak je. Pokud popis a vysvětlení příčin vedou i k možnosti **předpovědět** budoucí tendence v zájmech návštěvníků a jejich reakce na plánované změny, a muzeum závěry využije pro svoji další zákaznickou orientaci, splnily informace svůj marketingový účel.

Zásady získávání marketingových informací v organizacích

Marketingové informace musí být získávány systematicky, vést ke strategickému cíli a být v širších souvislostech za určitý delší časový úsek. Muzea a galerie v současné době, pokud vůbec informace k marketingovým účelům získávají, dělají tak obvykle náhodně, ad hoc, nejdou příliš do hloubky a pak obtížně hledají souvislosti.

Na obranu muzeí, galerií a památek je nutné říci, že získávání a zpracování údajů a souvislostí je obtížnější než u běžného spotřebitelského výzkumu. Na většině spotřebitelských trhů je primárním faktorem cena v poměru ke kvalitě. Tento poměr lze exaktně měřit použitým materiálem, technickými parametry, složením, energetickou náročností produktu atd. U organizací spravujících kulturní dědictví je situace složitější.

**Cena** je v řadě případů u muzeí galerií a dalších kulturních organizací jen zlomkem skutečné tržní ceny (z pohledu významu i nákladů), neboť je dotována (státní politika dostupnosti kulturního dědictví, vzdělanosti i vytváření národní hrdosti), a **kvalita** je v umění veličinou vysoce subjektivní. Muzea tak musí zvažovat mnohem širší souvislosti a vztahy, které je někdy obtížné kvantifikovat.

Základní zdroj informací o zákaznících muzeí, galerií a památek i dalších kulturních institucí by měly tvořit databáze jejich klientů a přátel. Vlastní marketingový výzkum je náročnější formou.

Marketingový výzkum

Účinný marketingový výzkum se skládá z posloupnosti několika kroků. Nejprve je nutné definovat **problém**, který má výzkum vyřešit, tedy stanovit si **cíl** výzkumu. Dobře definovaný cíl výzkumu je základním předpokladem úspěchu. Druhým krokem je stanovení **plánu výzkumu**. Ten specifikuje informační zdroje, typ výzkumu, plán výběru respondentů a metody kontaktování respondentů. Třetím krokem je **sestavení dotazníku**, následuje vlastní **sběr a analýza dat**. Závěrečná fáze se skládá z přípravy **výzkumné zprávy**, její případné prezentace zřizovateli, nadační nebo správní radě. Závěry musí být správně **vyhodnoceny** a výsledky použity v praxi. Dá se říci, že úspěšný marketingový výzkum skončí až **realizací** **opatření**, která výzkum doporučil.

Metody výzkumu

**Pozorování** chování návštěvníků a poslouchání jejich komentářů, od příchodu do muzea galerie nebo památky, po dobu prohlídky expozice i při využívání doprovodných služeb (restaurace nebo bufet, šatna, prodejna suvenýrů a reprodukcí apod.), až po opuštění objektu je základní, nejjednodušší metodou, kterou lze doplnit porovnáním „zákazníků, konkurence“ pomocí fiktivních návštěvníků jiných institucí. Pozorování může odpovědět na otázky o zájmu o jednotlivé exponáty a služby i o spokojenosti návštěvníků.

**Skupinové dotazování** s kvalifikovaným moderátorem je pro neziskové organizace rychlé a levné, v českých podmínkách zatím není tak běžné. Nebezpečím této metody je zobecňování výsledků získaných z příliš malého vzorku respondentů.

**Průzkum** používá především dotazování pomocí dotazníků, při vhodné volbě vzorku dotazovaných lze zobecňovat na celou populaci. Výzkum průzkumem se používá především pro deskriptivní výzkum.

**Experimentální výzkum** je vědecky nejhodnotnější, ale používá se především v komerční oblasti (např. účinnost reklamy a její vliv na tržby a zisky). Muzea a galerie používají experimentální výzkum omezeně a v redukované podobě. Připravují-li výstavu s novými prvky, nezvyklým uspořádáním nebo jinak riskantní, ověřují si reakci návštěvníků na některé plánované prvky buď přidáním těchto prvků do stálé stávající expozice a pozorováním reakcí publika (blíží se experimentu v reálných podmínkách), nebo v podobě instalace ukázky, části budoucí výstavy, v samostatném sále, kam jsou pouštěni jen někteří návštěvníci (obdoba laboratoře). Pomocí kontrolovaných experimentů mohou muzea a provozovatelé památek ověřovat i cenovou elasticitu.

Nástroje, prostředky sběru dat

Ke sběru dat lze využít **technické prostředky** i v podmínkách organizací spravujících kulturní dědictví. **Památkové objekty využijí** průmyslové kamery, které hlídají sály, ale také zaznamenají, jak dlouho se návštěvník u některého exponátu zastaví, případně které části výstavy míjí bez povšimnutí. **Mechanické počítadlo vstupů** je nezbytným zdrojem informací pro instituce s volným nebo dobrovolným vstupným. **Čtečka magnetického proužku** nebo **čipu** nebo **snímač čárového kódu** jsou vhodným zařízením, pokud má organizace více objektů se samostatnými vstupy, na které vydává jednu společnou vstupenku. Výstup slouží jako interní sekundární zdroj informací pro marketingové účely, ukáže, o které expozice není zájem (část nebo většina zákazníků je vynechá). V případě, že objekty nejsou příliš vzdálené, tak i volba pořadí vstupů napovídá o vnímané důležitosti, zájmu.

**Měření návštěvnosti webových stránek** a doba strávená nad jednotlivými informacemi jsou nutností. Webové stránky mají využití i pro interaktivní kontakt s návštěvníky, potenciálními zákazníky.

Dotazování

Dotazníky by měly být zahájeny jednoduchými otázkami, které respondenta zaujmou, a bude na ně umět odpovědět. **Osobní a choulostivé otázky** patří až na konec, a je lépe se ptát v intervalu než požadovat vyčíslení. Nevhodné jsou **podjaté otázky**, které navozují správnou odpověď. Nesrozumitelná nebo špatně pochopená mohou být cizí a **příliš odborná slova** nebo **profesní slang**. Ale i při dodržení všech zásad se mohou do výsledků vloudit chyby. Respondenti mohou záměrně lhát (často o svém příjmu, vzdělání nebo četnosti návštěv kulturních akcí), organizace nemá možnost zjistit, proč někteří odmítají na otázky odpovědět. Byli tak zklamáni návštěvou, že už se s pracovníky ani nechtějí bavit, nebo naopak vysoce spokojeni a neodpovídají právě proto, že si nepotřebují stěžovat?

**Uzavřené otázky** mají předem dané možnosti odpovědí. Lépe se vyhodnocují, pro respondenta jsou srozumitelnější. Hůře se ale sestavují a měly by být předem testovány na vzorku respondentů. Měly by obsahovat nezaujaté přesné formulace. Tvorba **otázek s otevřeným koncem** je jednoduchá, ale vyhodnocení je velmi obtížné. Přinášejí nižší spolehlivost než otázky uzavřené, vyžadují více času. Výhodou je širší a hlubší pohled na určité téma, protože odpovědi jsou spontánnější.

Vyhodnocení závěrů a jejich uvedení do praxe

Dalšími kroky v marketingovém výzkumu jsou interpretace výsledků a formulování závěrů z výzkumů. Pokud je výstup předkládán zřizovateli, slouží jako podklad pro žádost o grant nebo sponzorský příspěvek, je cílem instituce přesvědčit adresáta o správnosti svých záměrů. Vyhodnocení závěrů a jejich uvedení do praxe je neméně důležitým krokem. Management instituce spolu se zřizovatelem, případnými mecenáši a sponzory rozhodnou, kdy a jak se provedou příslušná opatření, kdo za ně bude zodpovědný, jaké postupy a marketingové nástroje je nejlépe podpoří.

Hlavní typy výzkumů v muzeích a galeriích

**Průzkum hodnocení výstavy** má několik etap. **Předběžné ohodnocení výstavy** se používá ve stádiu plánování a konceptu výstavy. Vzorek návštěvníků muzea je požádán, aby se vyjádřil ke konceptu, jeho plánům a cílům. V této fázi koncept obvykle existuje v podobě náčrtků, slovního popisu a počítačové animace.

**Průběžné** **hodnocení výstavy** (ve fázích vzniku) zahrnuje průzkum reakce potenciálního publika na prototypy exponátů a na návrhy jejich instalace ve snaze objevit způsob, kterým nejefektivněji zapůsobí na návštěvníky. Častější je způsob testování jednotlivých prvků, než ucelené části expozice.

**Závěrečné hodnocení výstavy** je nejběžnější formou hodnocení. Vyhodnocuje odpovědi a reakce na celkový design výstavy, její jednotlivé prvky a případně další vztahy v souvislosti se stávající výstavou. Používá se k vyhodnocení, zda bylo dosaženo cílů, které si organizátoři výstavy kladli, ještě v průběhu výstavy může vést k modifikaci elementů a jejich uspořádání.

Průzkum a hodnocení výstav není jediným typem výzkumů, které muzea, galerie a památky potřebují, provádějí nebo zadávají. Velký význam pro správnou zákaznickou orientaci mají i následující formy výzkumů: **Studie věnované pozornosti a reakcím návštěvníků, strávené době** sledují jak dlouhou dobu návštěvníci na výstavě stráví, kterým prvkům věnují největší pozornost, a jestli jejich reakce odpovídají očekávání kurátorů.

Další formou výzkumu v muzeích jsou **studie a výzkumy návštěvníků**. Jejich cílem jsou demografické a psychografické průzkumy návštěvníků (pravidelných, občasných i jednorázových) i těch, kdo do muzeí nechodí. Zkoumají pocity, postoje a preference zákazníků, jejich rozhodování o návštěvě, způsob chování na výstavě, postoje ke službám, které organizace poskytuje, a potenciální zájem o akce, kursy, nebo jiné aktivity, které muzeum nabízí nebo by mohlo nabízet. Studie návštěvníků zkoumají i ostatní chování zákazníků, jejich preference v trávení volného času, jejich vztah k návštěvám ostatních kulturních akcí, pořádaných konkurenčními organizacemi, porovnávají zákaznická očekávání a to, jak byla naplněna. Většina těchto výzkumů je kvantitativních. Pro správnou vypovídací hodnotu by měly být prováděny systematicky v delší časové řadě. Výzkumy návštěvníků jsou důležité pro stávající sponzory a při oslovování potenciálních sponzorů, neboť ty zajímá, jakou skupinu populace svým sponzorováním kulturní instituce nejúčinněji osloví.

**Průzkum možností dalšího rozvoje** se zaměřuje na zkoumání možností využití členských klubů přátel muzea, mecenášů a sponzorů. Zkoumá hlavně měnící se společenské a tržní podmínky, které by mohly ovlivnit zmíněné skupiny, jejich názory, přání, potřeby a motivaci.

Poslední formou průzkumu v muzeích, galeriích i dalších institucích kulturního dědictví jsou **interní nebo organizační průzkumy**, které zkoumají, zda poslání a cíle organizace korespondují se změnami ve společnosti, s měnícím se vkusem a preferencemi zákazníků. Interní průzkumy zahrnují sebehodnocení organizace, její hodnocení odborníky z jiných podobných institucí a porovnání těchto dvou výsledků.

1. Marketingové nástroje – Kulturní dědictví jako produkt

Produkt je jedním ze čtyřech základních marketingových nástrojů, ale ze své podstaty má specifické postavení. Při neexistenci produktu by nemělo smysl používat další nástroje, cenu, distribuci a propagaci. Každá organizace musí mít svůj produkt nebo své produkty, které chce nabídnout zákazníkům, návštěvníkům. K tomu potřebuje znát, kdo jsou její zákazníci, a jaká jsou jejich přání. Dobrý produkt, o který mají zákazníci zájem, je základem marketingového mixu.

Muzea, galerie i správci památek mají k dispozici celou řadu produktů, a je na jejich volbě, jakou marketingovou strategii vhodného, a pro zákazníky atraktivního, mixu připraví. V první řadě je ale nutné zdůraznit, že muzea, galerie a památky jsou samy o sobě produktem. Dále si budeme všímat jejich jednotlivých nabídek.

Budova a interiéry, místo

Budova a její interiéry, jsou prvním z produktů, který lze návštěvníkům nabízet. Pro některé památky jako archeologická naleziště, trosky, hrady bez vnitřního vybavení a bez doplňkových expozic, ale i pro moderní stavby je to produkt základní. Pro historický nebo architektonicky významný objekt jsou exponáty druhořadé.

Nabídka tohoto typu se soustředí buď na architekturu, která je také výtvarným a uměleckým dílem, navíc často spojeným s překonáváním technologických bariér své doby, nebo na zážitek historické skutečnosti, příběh, který se v místě odehrál.

Sbírky a výstavy

Sbírky a výstavy jsou podstatou, základním produktem, pro muzea a galerie. Organizace nabízejí právo prohlížení, zážitek. Produkt může být nabízen jako celek, vstup do všech objektů a expozic muzea, nebo v podobě specializovaných sbírek. Dočasné výstavy z vlastních depozitářů nebo zápůjčkami jsou však také samostatným produktem. Jako produkt jsou komunikovány i jednotlivé tématické expozice, jen některá nejvýznamnější díla, nebo nejvýznamnější vystavovaný autor.

Historická muzea a všeobecná muzea, stejně jako umělecké galerie, se soustřeďují především na své exponáty a cenné sbírky, jiná na sbírkovou kolekci orientovaná muzea se specializují na určitou dobu, obor lidské činnosti, významnou osobu.

**Současné trendy v nabídce sbírek** se přiklánění k tématickým výstavám, kde jsou objekty řazeny v kontextu doby a událostí a mají schopnost vypovídat komplexní příběh o dané době, než ke staršímu pojetí řadit exponáty podle skupin předmětů. Mnohem atraktivnější je ukázat každou dobu komplexně, jak lidé žili, pracovali, bojovali, jak se oblékali a jaké předměty používali. I úspěšné expozice by měly být čas od času obměňovány, inovovány. Zákaznické preference se totiž také vyvíjejí a mění.Muzea vědy a techniky však nemusejí být vždy orientovaná jen na vystavování historicky cenných exponátů, ale svoji nabídku, svůj produkt, mohou orientovat jinak. Podstatou jejich nabídky je možnost vyzkoušet si pokusy, zažít proces objevování.

Závěry, ke kterým dospěly výzkumy ve světových muzeích, naznačují **tendence v zákaznických přáních**. Z nich lze odvodit určitá pravidla pro nabídku produktu, kterým jsou výstavy a exponáty.

Výstava je vizuálním médiem, exponáty neumí mluvit, jejich kombinace a řazení z nich dělá příběh. Lidé si lépe zapamatují to, co vnímají více smysly. Přidání zvukových efektů nebo vyprávění krátkého příběhu, možnost osahat si některé exponáty, nebo pocítit vůni, umocní zážitek. Vyčerpávající sbírka vyčerpá i návštěvníka. Méně je někdy více. Neškodí vyprovokovat zákazníka, aby se chtěl dozvědět další informace, přijde znovu. Návštěvníci nechtějí být poučováni, nebaví je číst dlouhé vysvětlující informace. Stručná otázka, na kterou sami objeví odpověď při pohledu na exponáty, jim řekne víc. Kolekce sbírek jsou mezi většinou společnosti považovány za nudnou záležitost. I vážná témata se dají představit s humorem, nadsázkou a překvapeními. Právě tyto momenty vedou k lepší zapamatovatelnosti a pozitivním osobním referencím. Výstavy jsou soustředěné kolem exponátů, působí-li multimediálně na více smyslů, provokují zákazníka k tomu, aby nad nimi více uvažoval, a třeba se i častěji vracel. Z tohoto přístupu profitují i další organizace spravující kulturní dědictví, realizují pozitivní externalitu.

Výrobky

Muzea a galerie nabízejí i své hmotné produkty, „výrobky“, které si zákazník zakoupí a fyzicky odnese. Sem patří odborné produkty: katalogy výstav, reprodukce děl, plakáty, modely exponátů, publikace vydávané institucí, ale i propagační suvenýry s logem a jménem instituce: trička, čepice, čelenky s kšiltem, tašky, batůžky. Organizace je nabízejí prostřednictvím internetového obchodu a ve vlastním obchodě.

Odborné služby

Odborné služby se týkají hlavního předmětu činnosti instituce, muzea a galerie nabízejí prohlídky s **průvodcem** a odborným **výkladem** v různých jazycích, speciálně upravené programy pro různé stupně školních návštěv, **přednášky** a **besedy** s odborníky a umělci. Muzea a galerie resp. jejich experti mohou poskytovat i znalecké **posudky** a **oceňování** děl na komerční bázi.

Programy

Programy jsou akce, které se mohou, ale nemusejí vztahovat k předmětu činnosti muzea nebo památky. Mají-li organizace vhodný prostor, nádvoří, foyer nebo sál, jsou součástí jejich produktové strategie **kulturní, zábavné a vzdělávací** programy. Vzdělávací programy mohou nabízet i instituce, které vlastní prostory nemají. Jejich odborníci přednášejí mimo budovu muzea.

Společenské a komerční služby

Společenské služby jsou produkty, které většina návštěvníků vnímá jako doplňkové, ale pro někoho se mohou stát důvodem k návštěvě. Příjemná **restaurace** nebo **kavárna** v muzeu je nejen zdrojem zisků, ale přivede alespoň blíže k muzeu nové segmenty zákazníků. **Obchod** se suvenýry a publikacemi obvykle oslovuje především návštěvníky, jeho nabídka se může stát vyhledávanou pro svou originalitu i těmi zákazníky, kteří muzeum nenavštěvují. Obchod může být vyhledáván i jako odborné knihkupectví (podle předmětu činnosti muzea).

Čistě komerční aktivitou je **pronájem prostor firmám** pro pořádání recepcí a společenských událostí, na nekomerční bázi tentýž prostor organizace poskytují představitelům místní nebo státní **samosprávy**, protihodnotou získávají publicitu a pozitivní hodnocení od těch, kdo jsou zdrojem jejich hlavních příjmů (dotací). Na nekomerční společensko-vzdělávací bázi může při muzeu nebo v jeho prostorách sídlit i **knihovna** se **studovnou**.

**Pronájem prostor pro filmování** přináší památkám a muzeím několik pozitiv současně. Částka za pronájem prostor se odvíjí od typu filmu, reklamní spoty a filmy budou finančně nejzajímavější, ale nebudou plnit další funkci, přínos k publicitě. I za pronájem prostor k hraným celovečerním filmům, televizním inscenacím a seriálům plynou správcům památek od filmové produkce nezanedbatelné vedlejší **příjmy**, současně však zajišťují organizaci **publicitu**, zvyšují zájem o její návštěvu. „Hraje-li“ památka v dokumentu, přínos je ve zvyšování publicity, což také není málo, ale za natáčení nejen nedostává zaplaceno, některé organizace nebo jejich sponzoři na takové filmy a jejich vysílání přispívají.

Doprovodné služby

Doprovodné služby jsou takové, bez nichž by nemohlo dojít k plné spokojenosti zákazníka, ale samy o sobě nemohou být zdrojem spokojenosti zákazníka. Jedná se o popisky děl, text u exponátů, orientační panely, lavice, kde si lze odpočinout, ale i šatnu nebo toalety. Doprovodné služby jsou doplňkovým produktem, **nemohou být předmětem nabídky**, ale nesmí chybět. Spokojenost zákazníka závisí i na pohodlí, které mu organizace poskytne. Komplexní nabídka by měla zákazníkovi nabídnout produkty, které se navzájem doplňují, a tím umocňují jeho spokojenost.

Specifika služeb

Z uvedeného přehledu vyplvá, že většina produktů, které tvoří nabídku muzeí a galerií jsou služby. Služby jsou **nehmotným** produktem, to znamená, že si je zákazník nemůže prohlédnout, osahat, vyzkoušet předem. Služby jsou **neoddělitelné** od poskytovatele a ve své kvalitě více proměnlivé, než výrobky.[[11]](#footnote-11) **Pomíjivost** služeb je možné využít při propagaci dočasných výstav jako zážitku, který se už nikdy nebude opakovat.

Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu zahrnuje čtyři fáze: zavádění, růst, vrchol, pokles.[[12]](#footnote-12) V oblasti výstavnictví kulturního dědictví se tento cyklus liší od spotřebního zboží a běžných služeb.

**Stálé expozice a památky** mají cyklus ovlivněný především turistickou sezónou a počasím vhodným k návštěvě, cyklus mohou vyrovnávat v období nižšího zájmu nabídkou školám a cenovou strategií, zlevněným vstupným. Pokud se potýkají se stálým poklesem zájmu nebo zájem stagnuje na nižší než optimální úrovni, je vhodnou strategií obměna nabídky v podobě dočasných výstav, doprovodných a vedlejších služeb a programů, oslovujících cílové skupiny.

**Dočasné výstavy**, jsou-li úspěšné, měly by se na vrchol dostat okamžitě, a to i díky publicitě vernisáži, a na svém vrcholu setrvat po celou dobu. Princip omezené doby, po kterou je výstavu možno shlédnout, podporuje vyvolání akce, nutnost rozhodnout se jít na výstavu teď, neodkládat to na pozdější dobu.

**Životní cyklus na trhu uměleckých děl** vykazuje dvě tendence. Časem prověřená známá díla slavných umělců jsou stabilně na vrcholu a jejich hodnota neustále stoupá. Nová díla současných autorů procházejí naprosto nepředvídatelným životním cyklem, ovlivněným momentální módou, vkusem, známostí a publicitou, kontroverzností, s nemožností předpovědět vývoj v delším časovém horizontu.

Zavádění nových produktů

Zavádění nových produktů, tedy vylepšování stávajících expozic, jejich nový design, doplňování kolekcí, pořádání dočasných výstav, nové doprovodné a výukové programy a instalace multimediálních expozic patří k základním úkolům muzeí a galerií. Pomáhá muzeím a galeriím oslovit širší okruh zákazníků, stávající návštěvníky přiměje k opakované návštěvě. Zavádění nových produktů odpovídá zájmu současného zákazníka „bavit se“, to znamená, že moderní, inovované expozice bývají zarámovány příběhy, doplněny filmy a videoprojekcemi. V neposlední řadě se přidávají a rozšiřují i doprovodné služby, občerstvení, soutěže pro děti atd. Nové exponáty, expozice a doprovodné i vedlejší služby mají za cíl oslovit širší veřejnost, tedy ty segmenty trhu, které zatím do muzeí a galerií nechodily, nebo přimět k opakovaným návštěvám ty, kteří „v muzeu už byli se školou, tak proč by tam chodili znovu“.

Současný trend inovace muzeí a jejich produktů si vybírá jednu ze dvou základních cest. Orientaci na zážitky a orientaci na kulturní a společenské potřeby místní komunity.

Komerční art marketing a produktový mix

Umění je **produkt**. Umělecké dílo je originál, unikát, vysoce vzácný, omezený statek. **Umělecké dílo** se vyznačuje nemožností výroby ve velkém, jen některá díla existují v limitovaných sériích, např. číslovaná grafika. Umělecké dílo může plnit funkci dekorační a estetickou, funkci investiční a uchování hodnoty a prestižní funkci.

Uměleckému dílu se podobá reprodukce a kopie. **Reprodukce** je komerční výroba díla, nevydává se za originál, může úspěšně plnit dekoračně estetickou funkci, ale nikoli funkci investiční a prestižní. Kvalitní reprodukce v limitovaných sériích mohou být po určitém čase také předmětem sběratelského zájmu a plnit funkci uchování hodnoty. Kopie, která se vydává za originál (**falzifikát**) není legální, a tudíž není předmětem zájmu marketingu. Kvalitní **kopie** může být sama uměleckým dílem, řada později slavných umělců se „učila svému řemeslu“ kopírováním děl svých učitelů.

Umělecké dílo je specifický produkt i z toho důvodu, že konzumací (tj. prohlížením, zkoumáním, vystavováním) ani časem neztrácí hodnotu, ani nedochází k morálnímu opotřebení. Neopotřebovává se, naopak časem může hodnota růst, pokud nedojde ke znehodnocení vlivem špatného uskladnění. Umělecké dílo ale podléhá zákonitostem nabídky a poptávky, módy a vkusu.

Na komerčních trzích s uměním jsou nabízena díla na prodej i práva prohlížení děl v soukromých galeriích.

Umělecké dílo ve smyslu díla výtvarného umění tvoří **materiální podstata**, tj. velikost, formát, použité materiály a **nemateriální vlastnosti** které jsou určující pro hodnotu díla. K nemateriálním vlastnostem patří značka, což je jméno autora, autorský podpis. Signování je nejstarší značka na světě. Dále období, kdy bylo dílo vytvořeno, styl, kterým bylo vytvořeno, kvalita díla, prokázaná pravost, velikost (vhodnost do určitých prostor), námět (vhodnost k požadovanému účelu), technická způsobilost vystavit si dílo.

Nemateriální vlastnosti doplňují **subjektivní faktory**: individualita díla, individuální motivace (k nákupu nebo prohlížení), znalosti, vědomosti (informovanost konzumenta), subjektivní vkus. Další posouzení kvality souvisí s motivem použití: umělecká reprodukce, kvalitní kopie nebo grafika může plnit dekorační funkci, ne investiční a prestižní.

Produktem může být z pohledu marketingových nástrojů i **umělec**. Na jeho prosazení se na trhu a u umělecké kritiky bude záviset poptávka po jeho dílech i jejich cena.

Značka

Značka je atributem produktu, jeho nedílnou součástí. U služeb a dalších produktů nehmotného charakteru je její význam ještě patrnější, neboť zákazník si produkt nemůže prohlédnout, spoléhá se pouze na pověst značky. Podobně je tomu u uměleckých děl, u nichž je hmotná podstata, v porovnání se značkou (jménem autora), zanedbatelná. Umělecká díla zákazník sice vidí, ale signatura je zárukou hodnoty díla.

Značka je obchodní název výrobce, prodejce nebo produktu, jejím smyslem je odlišit zboží nebo službu od ostatních výrobců nebo druhů.[[13]](#footnote-13) Značka může zvyšovat hodnotu produktu, sama ho i hodnotí (ve smyslu „popisuje“). Značka je součástí nemovitého majetku firmy nebo organizace a sama je zvláštním zbožím. Teorie značky je jedním ze základních pilířů marketingu, přesahuje význam jednotlivých marketingových nástrojů, neboť značka je nedílnou součástí produktu, napomáhá distribuci, odráží se v ceně a je nástrojem marketingové komunikace, rozumí jí zákazník.

Teorie tvorby značky nebude základní otázkou pro muzea a organizace spadající do odvětví kulturního dědictví, neboť tyto instituce mají názvy desetiletími a staletími prověřené, a nové se neobjevují tak často, jako je tomu v případě běžných spotřebních výrobků a služeb. Tvorba značky ale patří do art marketingu z dalšího důvodu. **Tvorba značky** (názvu, loga, barevného provedení, designu) **je sama o sobě uměleckým dílem z oboru užitého umění**. Autor značky je odměňován podle autorského zákona autorským honorářem a smlouvou trvale převádí práva ke značce na objednavatele.

Zásady tvorby značky lze využít při zakládání uměleckých agentur, soukromých prodejních galerií, aukčních a zprostředkovatelských agentur, tedy v oblasti komerční.

1. Cena umění a kulturního dědictví

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

Pro neziskový sektor nebude cena tak významným faktorem, jeho financování je ve velké míře závislé na jiných zdrojích, především veřejných rozpočtech, grantech, sponzorech a mecenáších. Státní a místní rozpočty jsou hlavním zdrojem pro oblast kulturního dědictví. Je však nutné pamatovat na to, že kultura nikdy nebude stát v popředí zájmu při přerozdělování prostředků. To je důvod, proč i v neziskovém sektoru je nutné se zabývat cenovými strategiemi.

Cena v neziskovém sektoru kultury

Než začnou muzea a galerie rozhodovat o svých cenových strategiích, musí se seznámit s platnou legislativou. Každá společnost má řadu zákonů, které omezují podnikatelskou činnost neziskových organizací, neboť je na druhé straně zvýhodňuje dotacemi i daňově. **Tento text se zabývá teoreticky marketingovými možnostmi oceňování služeb muzeí a galerií**, faktické provádění cenové politiky je nutné zasadit do zmíněného právního rámce, jinými slovy, příslušní manažeři musí zjistit, **zda je postup v dané společnosti možný a legální**. Zákony se průběžně mění, proto je vhodné ukázat všechny možnosti, které mohou přicházet v úvahu, třeba i v budoucnosti.

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 mají pro společnost specifický význam z hlediska zachování kulturního dědictví, pro vzdělanost obyvatel i národní paměť, a proto je jejich cena dotována ze státního nebo místních rozpočtů.

Než muzea a galerie začnou uvažovat o cenových strategiích, musejí 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 spravujících kulturní dědictví to zahrnuje rozhodnutí o tom, zda a jak stanovit ceny za **vstupné**, **členské a abonentní karty** a za **speciální nabídky**. Speciálními nabídkami rozumíme balíčky služeb, mimořádné výstavy, pořádané akce a programy, pronájem prostor a komerční služby, zboží v muzejním obchodě, půjčování exponátů, sponzoring.

Vstupné

Muzea, galerie a památky mají řadu možností, jak koncipovat ceny vstupného. Následující přehled ukazuje hlavní možnosti, většinu z nich lze libovolně kombinovat.

Vstup volný

**Vstup volný** **stále** vychází ze základní funkce těchto organizací, zpřístupnit kulturní dědictví veřejnosti. Jeho výhodou je široká dostupnost památek, osvětová činnost, podporuje zájem i o další formy umění, a případně i o trh s uměním, zvyšuje vzdělanost.

**Vstup volný v pravidelný den v měsíci nebo týdnu nebo v určitých hodinách v týdnu** zvyšuje dostupnost pro sociálně slabší, přináší stejná pozitiva jako vstup volný, ale zvyšuje nepohodlí zákazníka. V určené dny je výrazně vyšší návštěvnost, někdy nával před exponáty. Pravidelnost nahrává zneužívání ze strany incomingových cestovních kanceláří, tedy cílových skupin, kterým úlevy nejsou určeny, naopak, od kterých se očekává plné vstupné za jejich zákazníky. Není důvod z rozpočtů státu, krajů nebo obcí dotovat zahraniční turisty.

**Vstup volný příležitostně vyhlašovaný** k výročím instituce, umělce, mecenáše, panovníka, přináší instituci výhodou publicity, která je s akcí spojená. Tento přístup eliminuje zneužívání cestovními kancelářemi a průvodcovskými agenturami a zpřístupňuje kulturní dědictví sociálně slabším. Z ekonomického hlediska s ohledem na rozpočtovou politiku je sociálně nejspravedlivější.

Vstupné dobrovolné

Vstupné dobrovolné existuje v několika variantách: **Čistě dobrovolné vstupné** reprezentuje kasička umístěná u vchodu, tam, kde je východ jinde než vchod, může být druhá umístěna i u východu. Spokojení návštěvníci spíše přispějí na uchování bohatství. Kasička může být doprovázena (několikajazyčným) textem, na co byly zatím vybrané peníze použity, a na co budou použity teď získávané prostředky.

**Doporučené dobrovolné vstupné** má formu daru, organizace ho přijímá proti potvrzení, ale někde je dost intenzivně vybírané. Návštěvník může odmítnout, ale musí tak učinit tváří v tvář pracovníkovi organizace. Podobně funguje i systém **„dejte libovolnou částku, kolik uznáte za vhodné“** (opět proti potvrzení). I zde působí psychologický faktor. Kdo se nebude stydět dát jenom korunu?

Vstupné na základě ceníku

**Pozitivně diskriminační vstupné** na bázi **cenové diferenciace** je nejběžnější formou. Vybrané cílové skupiny platí nižší než základní vstupné nebo mají vstup zdarma. Cílové skupiny jsou vybírány **s ohledem na společenský zájem**, zájem instituce a funkce, které plní. Tato forma vstupného se často doplňuje s občasným volným nebo dobrovolným vstupným.

**Jednotné všeobecné vstupné**, které je pro všechny návštěvníky stejné a povinné, by vzhledem ke společenským funkcím neziskových organizací neplnilo svou společenskou roli, a v rozpočtově dotovaných organizacích je málokdy používané.

Členské vstupné, abonentní karty, kluby přátel

**Členské vstupné** je formou dvoufázového ocenění produktu. Pravidelní návštěvníci si zakoupí členskou legitimaci a pak mají vstup volný nebo platí zvýhodněné vstupné, přidat se mohou i slevy na ostatní služby. Členské vstupné vede k častějším návštěvám a může přinášet další výhody. Členské vstupné může být odstupňované: studentské, individuální plnocenné, rodinné. Světová muzea používají i vyšší formy typu partner, stříbrná a zlatá karta apod., s výhodami, které přesahují běžný rámec návštěvníků muzeí a zahrnují nadstandardní benefity (účast na vernisážích, společenských akcích, slavnostních večeřích s umělci, vědci, místní i státní samosprávou) jako poděkování za dary a příspěvky.

Sezónní vstupné

Sezónní vstupné slouží k regulaci návštěvnosti organizace. V plné sezóně je v maximální výši, mimo sezónu se vstupné snižuje plošně pro všechny kategorie zákazníků, pro některé návštěvníky může být i zdarma. Sezónní vstupné poskytuje příležitost k návštěvě nízkopříjmovým skupinám, které disponují časovou variabilitou (např. důchodci, studenti). Omezení nadměrné návštěvnosti ve špičkách vede k ochraně exponátů a jejich uchování pro příští generace v nepoškozeném stavu. Sezónou se rozumí nejen roční období, ale i dny v týdnu nebo hodiny určitých dnů.

Stanovení výše vstupného

Vstupné reguluje návštěvnost a je jedním ze zdrojů organizace. Ve společenském zájmu je, aby kulturní dědictví bylo široce přístupné veřejnosti. Cena musí **odrážet význam nabídky**, za prohlížení exponátů celosvětového významu si muzea mohou účtovat vyšší částky než instituce lokálního významu. Nutné je zachovat i společenský zájem na dostupnosti kulturního dědictví, který se váže k disponibilním příjmům členů společnosti. Cena ve vztahu k důchodům zajišťuje alespoň částečné fungování společenské spravedlnosti. Tedy aby ti, kdo na to mají, nebo se to o nich předpokládá, se podíleli na nákladech organizace. To je důvod, proč odborníci nedoporučují neomezený plošný volný vstup.

Bariéra nedostatečného zájmu

Výzkumy ukazují, že většina populace se o kulturu nezajímá. I z těch, kdo se o nějakou formu kultury zajímají, většina nemá zájem o návštěvu konkrétního muzea, galerie, výstavy nebo památky. Teprve pak zbude malá část z celkové populace, potenciální zákazníci, kteří budou posuzovat výši ceny jako jeden z faktorů, podle kterého se rozhodují. Teprve tito potenciální zákazníci porovnávají cenu a užitek z nabídky s konkurenčními nabídkami, jejich přínosy a cenami. Marketingově orientované organizace by měly umět rozlišit, kdy se jedná o skutečnou bariéru nedostatečného zájmu, a kdy je vina na straně nedostatečné informovanosti o nabídce a malého povědomí o organizaci. Je nutné si uvědomit, že vhodná cenová strategie může zvýšit návštěvnost pouze segmentů, které mají zájem a povědomí, nebo lépe dostatečné informace, o organizaci, ne celé populace. Pro zvýšení zájmu a povědomí o institucích musí spolupůsobit další marketingové nástroje, především propagace, publicita a reklama.

Cenové strategie podle cílů, které si organizace klade

Organizace svoji cenu koncipují s ohledem na cíle, které si kladou. V úvahu připadá maximalizace počtu návštěvníků, maximalizace příjmů, cena zohledňující ceny ostatních volnočasových aktivit, přizpůsobení se cenám přímé konkurence, sociálně spravedlivá cena, návratnost nákladů a zisková rezerva na budoucí náklady.

Maximalizace počtu návštěvníků

Maximalizace počtu návštěvníků je strategie, kterou často volí organizace dotované a posuzované právě podle tohoto kritéria. Pokud si je organizace vědoma toho, že zážitky z návštěvy organizace výrazně předčí očekávání, přinese jí tato strategie pozitivní efekt v osobně šířených doporučeních mezi primárními členskými skupinami. Spontánně šířené pozitivní informace oslovují také potenciální sponzory. Vysoká návštěvnost (i v případě bezplatného vstupného) přináší i peněžní zisky. Návštěvníci mohou o to více utratit za ostatní služby v muzejní restauraci nebo v obchodě se suvenýry, reprodukcemi a publikacemi.

Maximalizace počtu návštěvníků má i svá negativa. Volné nebo nízké vstupné vede k podceňování úrovně a kvality nabídky. Může vést k přeplnění nejvýznamnějších expozic, je obtížné vychutnat si atmosféru, lidé se navzájem obtěžují hlukem a strkáním. V některých případech tento přístup vede i ke zhoršení mikroklimatu ve výstavních prostorách, a mohlo by dojít k dlouhodobému poškozování exponátů. V takovém případě je nutno volit strategii jinou.

Maximalizace příjmů

Strategie maximalizace příjmů vychází z toho, že management spravující kulturní dědictví může dávat přednost hmatatelnému a okamžitě použitelnému přísunu peněz před pozitivy sice vysoce důležitými, nicméně nehmotnými, jako je dobré jméno a pověst. Orientace na maximalizaci příjmů však má i svá úskalí. Pokud organizace zvolí příliš vysokou cenu, získá v konečném efektu méně. Výší vstupného odradí potenciální zákazníky a přijde o příjmy z doprovodných služeb (občerstvení, obchod). Tato strategie je závislá na správném odhadu elasticity poptávky a na ceně a množství konkurenčních nabídek na využití volného času v daném místě.

Cena zohledňující ostatní volnočasové aktivity

Zákazníci porovnávají vynaložené náklady s přínosy, které jim nabídka poskytuje. Často mají tendenci posuzovat výši ceny právě podle délky doby, za kterou si zaplatili. Vstupné ale není jediným nákladem. Peníze stojí cesta, parkovné, oběd mimo domov apod.

Přizpůsobení se cenám přímé konkurence

Cena vstupného do muzeí, galerií a památek musí zohledňovat ceny srovnatelných služeb, i ostatních možností kulturního vyžití a jiného trávení volného času (nepřímá konkurence), a to s ohledem na význam, váhu, jakou zákazníci aktivitám přikládají.

Sociálně spravedlivá cena

Koncipování ceny jako ceny sociálně spravedlivé nejvíce odpovídá poslání organizací spravujících kulturní dědictví. Úkolem takové ceny je najít rovnováhu mezi fiskální stabilitou organizace a jejím společenským posláním. Tomuto pojetí nejvíce odpovídají pozitivně diskriminační ceny. Naopak za sociálně spravedlivé nelze označit bezplatně přístupné památky, neboť není důvod ani společenský zájem na tom, aby na takovou aktivitu přispívali ze svých daní i chudí (kteří často ani nemají zájem je navštěvovat), a poskytovali tak výhody bohatším (vyšší vrstvy jsou mnohem častějšími návštěvníky), kteří jsou schopni a ochotni za užitek zaplatit.

Návratnost nákladů a zisková rezerva na budoucí náklady

Dotované nebo sponzorované organizace vykazují pouze částečnou návratnost nákladů. Dovolí-li to legislativa, jestliže vyberou na vstupném vyšší než plánovanou částku, měly by ji využít jako rezervu na další připravované akce, které opět mohou být zdrojem dodatečných příjmů.

Výše ceny bezprostředně souvisí s počtem návštěvníků. Příjem organizace tvoří součin těchto dvou položek, proto musí pečlivě zvažovat cenovou elasticitu poptávky. Muzea, galerie a památky světového významu, které mají hlavní část svých příjmů od turistů přijíždějících do města z velké dálky nebo z ciziny, si mohou účtovat výrazně vyšší ceny, neboť nepřicházejí o opakované návštěvníky. Instituce lokálního významu naopak musejí volit takovou cenovou strategii, která zákazníky přivádí opakovaně.

Vyšší návratnost nákladů než samotné vstupné přinášejí doprovodné služby a programy. I z toho důvodu je vhodné sledovat celkovou návštěvnost, ne se orientovat jen na ceny a výši vstupného.

Speciální nabídky a jejich oceňování

Speciální nabídky zahrnují balíčky služeb, mimořádné výstavy, pořádané akce a programy, pronájem prostor a komerční služby, zboží v muzejním obchodě, půjčování exponátů, sponzoring.

**Vstupenka zahrnující balíček služeb** může být výhodná pro návštěvníka i pro organizaci. Jako balíčky se prodávají vstupenky **do více objektů téže instituce** (zákazník tak s větší pravděpodobností navštíví i ty části, které by jinak vynechal), a **multivstupenky** i do partnerských organizací, kde malé, nebo ne tak známé, organizace získají větší publicitu a zastřešující muzeum vyšší příjmy. Balíčky se týkají také kombinace vstupného do stálých expozic a na mimořádné výstavy, které jsou zpoplatněny samostatně. Pro balíčky platí pravidlo, že celková cena vstupenky je nižší, než součet jednotlivě zakoupených služeb. Muzea a galerie zjistily, že lidé tráví prohlížením jejich exponátů v průměru méně času než jinými aktivitami. Prodloužením pobytu zákazníka v muzeu mohou dosahovat dodatečné zisky. Například, pokud nabídnou v základním vstupném i promítání filmu a prodlouží čas návštěvy muzea, pak je pravděpodobné, že návštěvník dostane hlad a žízeň a využije restauraci.

**Mimořádné výstavy** přitahují opakovanou pozornost místních zákazníků, na druhé straně vyžadují dodatečné náklady na uspořádání. Proto bývají zpoplatněny samostatně. Totéž platí i pro **mimořádné akce**, koncerty, divadelní představení, přednášky renomovaných vědců a znalců umění. Cena záleží na kvalitě, významu a prestiži. Tvorba cen na mimořádné výstavy a akce vychází z principů cenové tvorby výše vstupného, jak jsou uvedeny výše, a to včetně balíčků a zvýhodnění abonentů a dárců.

Instituce, které k tomu mají podmínky, mohou **pronajímat prostory** ke komerčním účelům a poskytovat některé **komerční služby**. Ceny za tyto služby jsou stanoveny na komerční bázi, to znamená, že vycházejí z nákladů, k nimž si organizace účtuje ziskovou přirážku. Prostředí je pro firmu prestižní, vnímaná hodnota vysoká, a za to se v komerční oblasti platí vysoké ceny. Tento zisk pak organizace může využít na rozšíření svých služeb nebo na akvizice exponátů. V tomto případě nelze stanovit jednotnou cenovou strategii, protože jiná bude cena za stejnou akci, pokud si ji objedná regionální zastupitelstvo na počest významné návštěvy ze zahraničí. Tam cena pokryje náklady a přinese malý, spíše symbolický zisk. To je dáno tím, že organizace je rozpočtově závislá na tomto zastupitelstvu, a akce je částečně odměnou sponzorovi. (V některých zemích jsou dotace muzeím a galeriím označovány jako státní sponzoring.)

**Ocenění zboží v muzejním obchodě** vychází z toho, že se jedná o výlučnou distribuci omezené produkce např. kopie nebo modely exponátů, reprodukce děl výtvarného mění, speciální odborné publikace, katalogy, audiovizuální programy. Cena může být stanovena s vysokou přirážkou k nákladům. Vyšší než průměrnou, nebo v odvětví obvyklou, přirážku mají ale i suvenýry s logem nebo jménem organizace, jejich nositel navíc dělá organizaci reklamu.

**Cena za půjčování exponátů** naopak bývá jen na úrovni, která pokryje náklady, neboť se obvykle jedná o partnerskou **reciprocitu** mezi stejně zaměřenými organizacemi. Zapůjčení děl z depozitáře pro výzdobu reprezentativních prostor firmy může být i **odměnou za sponzorský dar**, navíc cedulka se jménem muzea, které dílo zapůjčilo, je i **propagací** muzea mezi (často movitou) klientelou firmy. Podobně je tomu i při zapůjčení děl pro výzdobu státních reprezentačních prostor (viz státní sponzoring).

**Cena za sponzoring** se odvíjí od hodnoty publicity a přínosů, které může organizace sponzorovi nabídnout.

Cena na trzích s uměním

Cena na trzích s uměním je specifická už z podstaty uměleckého díla, nerozmnožitelného unikátu.

Nákladový typ ceny používají pouze začínající umělci na primárním trhu (první uvedení díla na trh), a to podle velikosti obrazu, použité techniky, materiálu sochařského díla, nutného času na jeho vytvoření. Pro zavedené umělce je nákladová část ceny zanedbatelná, tržní cena odráží poptávku na primárním i sekundárním trhu. I zavedený umělec, po jehož díle je poptávka, by měl vzít v úvahu, že nadměrná produkce může cenu snižovat.

Cenu značky, jména autora, zvyšuje známost, pozitivní kritika, prestižní výstavy, kontroverznost autora nebo díla, vkus, móda, omezená disponibilita, stářím prověřená hodnota. Váha posledních dvou faktorů skokově vzroste po smrti umělce. Umělecké dílo má všechny znaky luxusního produktu, cenová strategie nesmí používat systém slev, neboť snižují hodnotu umělce i jeho ostatního díla (a ničí investiční strategii). Omezená disponibilita naopak zvyšuje cenu. Díla známých umělců, významná a starobylá díla se na sekundárním trhu obchodují na aukcích, kde nejvyšší možnou cenu stanoví momentální nabídka a poptávka.

Mezi charakteristiky, které ovlivňují cenu díla patří kromě jména autora období, ve kterém bylo dílo vytvořeno, způsobilost díla, tedy jestli může plnit funkce, pro které má být zakoupeno (investice, dekorace, prestiž). Nedostatky díla z hlediska uspokojování potřeb hodnotu díla snižují. To je případ, kdy je dílo poškozeno, jeho kondice není taková, že by bylo možné trvalé vystavení, je podezření, že by se mohlo jednat o falsifikát.

1. Distribuce umění a kulturního dědictví

Distribuce je proces, jehož cílem je doručit zákazníkovi produkt (hodnotu, která mu přináší užitek a uspokojení) **v místě a čase**, které zákazníkovi vyhovují.

Služby jsou specifickým produktem, jehož dodání je s místem, časem a personálem svázáno ještě těsněji. **Místo**, jeho **prestiž** a **atmosféra** budou pro muzea a galerie samou podstatou produktu. Ale zužování nabídky muzeí a galerií na budovu, ve které se nacházejí sbírky, znamená nepochopit možnosti, které nabízí dnešní technika, technologie a marketing.

Služby muzeí a galerií mají své vlastní distribuční cesty. Jejich cílem je maximálně vyjít vstříc zájemcům, a učinit tyto instituce přístupnějšími co nejširší veřejnosti. Hlavní faktory, které budou ovlivňovat distribuci služeb muzeí, galerií a památek jsou: místo, budova, sídlo organizace, odvětví nebo hlavní předmět činnosti organizace, dostupnost (doprava) a působnost (místní, národní, celosvětová), putovní výstavy a zápůjčky, výstavy mimo prostory instituce, publikace, elektronické zpřístupnění kulturního dědictví.

Místo – hlavní budova a pobočky

Většina zákazníků má nabídku služeb kulturního dědictví pevně spjatou s místem, kde se nachází, respektive s její budovou. Památky typu archeologických nalezišť, trosek staveb, budov hradů a zámků bez vybavených interiérů, církevních staveb, památných domů nebo celých čtvrtí a chráněných přírodních rezervací jsou nemovitostmi a podstatou jejich distribuce bude **přístupnost**, **atraktivita** a **atmosféra**.

**Fyzická přístupnost** zahrnuje dopravní vzdálenost pro cílové segmenty, dosažitelnost pěšky, autem s možností parkování, zastávku veřejné dopravy, bezbariérový přístup, fyzickou náročnost prohlídky. **Časová přístupnost** zahrnuje otvírací dobu vyhovující segmentům zákazníků, na které se organizace zaměřuje, nebo které chce získat. Exteriéry se většinou musí přizpůsobit roční době a dennímu světlu, kde je k dispozici noční osvětlení, mohou se exteriéry využít k nabídce speciálních programů.

Muzejní budovy vznikaly různými způsoby. Historicky nejstarší jsou sbírky panovnických a šlechtických rodů a bohatých sběratelů, umístěné v jejich **historických sídlech**. Tyto budovy mají svoji atmosféru, ale často zhoršenou dostupnost, mnohdy nevyhovují ani technicky pro správné uchovávání exponátů (nemožnost klimatizace). Muzea z 19. a začátku 20. století byla stavěna jako reprezentativní budovy, které měly vyjadřovat národní hrdost, respekt a vznešenost. Moderní galerie výtvarného umění svou architekturou někdy odkazují na obsah Marketingovou terminologií řečeno, i tyto formy obalu produktu oslovují zákazníka. Nově muzea a galerie využívají opuštěné, historicky cenné **průmyslové stavby**.

I přestavěné budovy však musí myslet na provoz a potřeby zákazníků. **Vybavení** musí zahrnovat zázemí, sklady, kanceláře, technické zařízení (topení, klimatizace), pro zákazníky šatny, toalety, místa k odpočinku, restauraci, obchod se suvenýry, ideálně prostory k pořádání akcí a programů (filmová a kulturní představení).

Jak bude budova přijímána zákazníky, závisí na mnoha faktorech. Mezi **externí faktory** patří především architektura a génius loci, které samy o sobě mohou být důvodem pro návštěvu. Dalším faktorem je okolí, prostředí, kde se nachází. Například centrum města, park, prostor před muzeem, jako místo pro setkávání lidí a pouliční performace.

**Interní faktory** musí vyhovět dvěma podmínkám, které se mohou někdy vylučovat. Muzea chtějí co největší návštěvnost, ale návštěvníci nesmí zhoršovat mikroklima, které by mohlo poškodit vzácné exponáty. Chránit exponáty a vyjít vstříc potřebám návštěvníků je specifikem marketingového umění managementu kulturních institucí. Mezi interní faktory dále patří vstup a vstupní hala, chodby, schodiště, výtahy, sály a jejich uspořádání, osvětlení, orientační systém a celé technické zázemí.

Muzea se ve svém přístupu k zákazníkům liší, jejich nabídka se dnes ve světě pohybuje v intervalu od pompézních světských chrámů až po instituce, které připomínají spíše zábavní centra. V evropských podmínkách se většina institucí schraňujících kulturní dědictví blíží více nebo méně první možnosti, ale to neznamená, že by neměla sledovat přání a očekávání svých zákazníků a podle možností jim vycházet vstříc. Muzea jsou instituce nabízející historické exponáty, ale jejich vybavení by mělo být moderní, odpovídat potřebám současných návštěvníků. To zahrnuje vhodné osvětlení, klimatizaci příznivou pro exponáty, ale současně příjemnou pro návštěvníky, dostatek prostoru pro odpočinek, lavičky před významnými exponáty, i v odpočinkových zónách, kde lze posedět a podělit se o zážitky, možnost občerstvení, dostatek čistých toalet dostupných na různých místech, šatnu a případně skříňky na odložení zavazadel, orientační systém plánů a barevného značení a informační systém i s využitím počítačů a dotykových obrazovek, prodejnu suvenýrů, katalogů a knih s příbuznou tématikou, prostory pro videoprojekce a přednášky, případně reprezentativní prostory, které lze využít i pro konání firemních akcí, které mohou být významným zdrojem vedlejšího příjmu organizace.

Muzea, která mají velké množství exponátů v depozitářích a chtějí oslovit potenciální zákazníky nebo prozatímní nenávštěvníky, mohou uvažovat o otevření svých poboček ve vhodných prostorech jinde, než je jejich hlavní sídlo, a upozornit na svoji hlavní expozici.

Dostupnost a působnost

Dostupnost a působnost muzeí a galerií mohou zvýšit i další distribuční faktory. Nejvýznamnějším je dopravní dostupnost. Instituce v centrech měst bývají dobře dostupné pěšky, městskou a příměstskou **hromadnou dopravou**. Pokud je tato doprava nedostatečná, management se může pokusit prosadit zřízení zastávky v blízkosti instituce. V historických zónách ve městech bývá problém s parkovacími místy pro osobní dopravu, řešením může být alespoň pronájem ploch v době víkendových a svátečních špiček od firem, které sídlí v okolí a v této době **parkoviště** nepotřebují. Tato spolupráce může fungovat i na sponzorské bázi.

Expozice v prostorách zámků a hradů mimo osídlenou oblast mohou zvýšit svoji dostupnost, nabídnou-li **vlastní kyvadlovou dopravu**, která je v ceně vstupenky, resp. vstupenka platí i jako jízdenka.

Dostupnost má i svou **časovou dimenzi**. Dopolední hodiny pro školy, pracovní dny přes den pro důchodce, víkendy pro turisty a rodiny, období dovolených pro turistické zájezdy, prodloužené večery pro lidi pracovně vytížené.

Distribuce nabídky může být uplatňována i **pomocí prostředníků**. Organizace a památky většího než lokálního významu mohou spolupracovat na partnerské bázi s incomingovými cestovními kancelářemi, s pořadateli kongresů a dalších akcí v blízkém okolí, s ubytovacími zařízeními a dopravními společnostmi (leteckými, autobusovými, železnicí).

Muzea a galerie mohou také spolupracovat **s místními organizacemi**, především s turistickými informačními centry, ale i např. se školami, zájmovými organizacemi, kluby seniorů apod. Důležitá je i spolupráce s místní samosprávou, především co se týče veřejného značení přístupových cest.

Putovní výstavy, zápůjčky a výstavy mimo prostory instituce

Distribuce výstav a sbírek může probíhat i formou **putovních výstav a zápůjček** do jiných, partnerských institucí. Organizace tak má možnost přiblížit se svým potenciálním zákazníkům v jiných městech a zemích, zasáhne více zákazníků. Může využít i exponáty, které jsou jinak odsouzené k uchovávání v depozitářích pro nedostatek místa, a ještě se tím zviditelní. Zápůjčky a putovní výstavy přitahují **publicitu** a vedou k **reciprocitě**, tedy obohacení nabídky organizace.

Galerie muzejního typu i komerční galerie pořádají výstavy i mimo prostory své organizace. Může se jednat o **reprezentativní prostory** státních **institucí**, ale i **komerčních firem**, např. bank nebo pojišťoven, kde mohou být vystavena i díla určená k prodeji. Komerční firmy si někdy za úplatu půjčují díla k vystavení ve svých reprezentačních prostorách. I touto formou se umění dostává blíže k zákazníkům.

Častá je spolupráce i s ostatními **kulturními institucemi**, výstavy lze instalovat ve foyer divadel a koncertních sálů, ve větších knihovnách, na univerzitách, ale i ve zdravotnických zařízeních, např. v lázeňských domech, kam přijíždějí nejen domácí, ale i zahraniční hosté.

Za zákazníky lze někdy přijet i doslova. Knihovny využívají bibliobusy, firmy i neziskové organizace jezdí propagačními **autobusy** a na náměstích seznamují zájemce se svojí nabídkou, svými produkty, službami, myšlenkami, názory. Většinou akci doprovází zábavný program, který osloví i ty občany, kteří by zatím o produktu neuvažovali. Ve světě úspěšně proběhly i pokusy s expozicí umístěnou **ve vlaku**. Výstava za svými zákazníky jezdila.

Programy a publikace

Instituce spravující kulturní dědictví se přibližují svým zákazníkům i prostřednictvím tématických programů pořádaných nejen ve svém sídle, ale v místech, kde o tyto pořady může být největší zájem. Sem patří speciální **programy** pro školy, pořádání konferencí a účast odborníků z těchto institucí na konferencích a seminářích, veřejná **vystoupení** a **články** publikované v odborném tisku, stejně jako texty popularizující odborná témata ve společenských časopisech, případně další programy např. pro tzv. univerzity třetího věku.

Speciální formou jsou **audiovizuální materiály**, které mohou být distribuovány na nekomerční bázi jako výukové, mohou sloužit k reklamním účelům pro informační centra a cestovní kanceláře, ale mohou být i prodávány jako suvenýry na památku.

Organizace vydávají i vlastní **publikace a knihy**. Základním materiálem jsou **katalogy** výstav a expozic a knihy o historii svázané s danou památkou. Jedná se o výpravné reprezentativní publikace, které jsou prodávány zájemcům, a také distribuovány jako reklamní materiál do míst, kde by mohly oslovit potenciální zákazníky (cestovní kanceláře, informační centra, školy). Velká muzea nabízejí specializované knihy – **průvodce** po svých sbírkách. Nejsou tak rozsáhlé ani výpravné jako katalogy, mají méně vyobrazení, ale jsou cennou pomůckou pro turisty, kteří navštíví muzeum poprvé, a slouží i jako suvenýr z cesty. Jejich majitelé je často ukazují nebo půjčují známým, takže plní i distribučně propagační funkci. **Brožury**, a případně periodicky nebo příležitostně vydávaný bulletin (zpravodaj), mají distribuci podstatně širší, a to tak, aby se dostaly ke všem cílovým skupinám zákazníků a potenciálním sponzorům. Na posledně jmenovanou skupinu se zaměřují i **výroční zprávy**.

Specifickou formou publikací jsou materiály zaměřené na nejmladší návštěvníky, sem patří **hry** (karty, pexeso) nebo knihy bájí a pověstí založených na exponátech, které muzeum vystavuje, technická muzea mohou této kategorii zákazníků nabídnout **návody** na jednoduchou domácí výrobu primitivních strojů a zařízení nebo návody k pokusům.

Elektronické zpřístupnění kulturního dědictví

V dnešní době platí, že kdo není na internetu, neexistuje. Všechny organizace by měly mít své **webové stránky**, protože zákazník, který se rozhoduje, která místa navštíví, obvykle hledá první informace právě zde. Virtuální prohlídka přibližuje muzeum nebo galerii zákazníkům kdekoli ve světě, v čase, který si oni vybrali, a v pohodlí jejich prostředí, s minimálními náklady na obou stranách.

**Virtuální prohlídka** muzea nebo galerie samozřejmě nenahrazuje zážitek z návštěvy, ale může být impulsem k budoucí návštěvě. Je propagací organizace. Významné exponáty by měly být vyobrazeny, a na internetu mohou být doprovázeny podrobnějšími informacemi, než které jsou na popiskách pod exponáty. Přehledné a rychle dostupné **informace** o otevírací době, dostupnosti, včetně plánku příjezdu autem i veřejnou dopravou, vstupném, mimořádných výstavách, pořádaných akcích, programech a doplňkových akcích jsou nutností, stejně jako programy pro měření návštěvnosti stránek a času stráveného prohlížením jednotlivých stránek.

Webové stránky ale mohou nabídnout i **e-shop**, prodej suvenýrů, audiovizuálních programů, průvodců, publikací a katalogů po internetu. Při dnešním, neustále se zrychlujícím připojení přichází v úvahu i prodej audiovizuálních programů a audioprůvodců po síti, tedy ke stažení. Možnost nahrát si průvodce do vlastního přehrávače nebo mobilního telefonu v preferované jazykové verzi nejen usnadní prohlídku, ale je téměř zárukou, že zákazník, který si prohlídku nahrál, do muzea určitě přijde. V ceně za stažení nahrávky může být i vstupenka. Možnost bezplatného stažení nahrávky průvodce je vhodnou formou podpory prodeje.

Webové stránky mohou nabízet i příležitostné **diskuse** s kurátory, odpovědi na odborné otázky, **zjišťovat názory** a přání zákazníků pomocí anket. Mohou být základem pro vytvoření **databáze** zájemců o nabídky akcí prostřednictvím možnosti zaregistrovat se a dostávat informace na e-mail. Při této registraci mohou organizace položit zákazníkům řadu doplňujících otázek, které jim po vyhodnocení pomohou lépe vycházet vstříc potřebám návštěvníků, a třeba i oslovit nenávštěvníky.

Distribuce na trzích s uměním

Pro distribuci na trzích s uměním je charakteristická omezená dostupnost, neboť se jedná o luxusní, zbytné zboží, originály, tedy jediný exemplář, případně limitované série v případě grafických listů. Trh s uměním zahrnuje dva typy trhů:

**Primární trh** je prvním prodejem díla umělce a je tedy předpokladem pro vstup na trh sekundární. Primární trh je plně pod kontrolou umělce (žijícího) nebo jeho dědiců. Prodej na primárním trhu má několik forem: Přímý prodej z ateliéru, přímý prodej, kdy je dílo vyrobené na zakázku pro soukromého objednatele, firmu nebo organizaci (státní zakázka), prodej prostřednictvím zprostředkovatele, prodejní galerie, uměleckého agenta, galeristy, prodej obchodníkům s uměním, kteří se na určitou dobu stávají vlastníky díla.

Rozsah distribuce, a to zejména na primární trh, má i své úskalí. Vyšší produkce může krátkodobě zvýšit zisky umělce, ale dlouhodobě, a na sekundárním trhu, bude snižovat cenu děl autora.

**Sekundární trh** zahrnuje další obchodování s dílem po uvedení na primární trh. Dílo mění majitele. Tato forma distribuce je již zcela mimo kontrolu tvůrce. Sekundární trh je už více nebo méně časem prověřený, nese menší rizika. Na sekundárním trhu vystupují prodejní galerie, zprostředkovatelé a obchodníci s uměním, aukční společnosti i soukromí sběratelé. Muzea a galerie prostřednictvím sekundárního trhu tvoří a doplňují své sbírky nebo obměňují exponáty. Firmy nakupují umělecká díla jako firemní majetek nebo prestižní dekoraci. Na sekundárním trhu nakupuje i stát, když potřebuje výzdobu reprezentativních prostor, nebo pro státní muzea a galerie.

**Distribuční řetězec** na trzích s uměním tvoří tři základní subjekty. Výrobci, v tomto případě umělci, zprostředkovatelé (aukční síně, odborníci, znalci umění, galeristé, internet) a poptávající (zájemci individuální i firemní, muzea a galerie, stát).

**Aukce** je specifickou formou prodeje vzácných uměleckých děl. Aukční síně jsou součástí sekundárního trhu. Účelem aukce je, aby se v jednom místě a čase sešla nabídka s poptávkou a vytvořila rovnovážnou, za daných podmínek nejvyšší možnou, tedy absolutně spravedlivou cenu. Aukční síň musí zajistit dostatek zájemců o nabízená díla. K tomu potřebuje znalost cílové skupiny, motivů pro nákup umění, (investice, spekulace, dekorace, prestiž, sběratelství, láska k umění...) a vědět, jak je nejlépe oslovit.

Zájemce přiláká dostatečná nabídka, proto aukční domy musí zajistit i odpovídající akvizici děl. Nedílnou součástí jejich distribuce, má-li být úspěšná, jsou i redakční články o atraktivnosti dražených děl, o úspěšnosti předcházejících aukcí a propagace aukce formou inzerce v odpovídajících médiích.

Formálně je nutné zajistit a zveřejnit kontaktní osoby včetně spojení na ně, termíny výkupu, termín prohlídky dražených děl, termín konání aukce, místo konání aukce a vydat aukční katalog. Pro širší získávání děl je vhodná akvizice formou „nezávazně ohodnotíme“.

**Na trhu s uměním jsou nabízena** dispoziční práva (prodej, půjčování děl), ale i práva prohlížet si (obrazy v soukromé galerii).

Distribuce prostřednictvím veletrhů

Veletrhy umění a starožitností jsou záležitostí komerčního art marketingu, prodejních galerií a dalších zprostředkovatelů, kteří představují svoji nabídku. Zástupci muzeí a neziskových galerií se těchto veletrhů často zúčastňují jako nakupující nebo pozorovatelé.

Marketing geografických oblastí na veletrzích cestovního ruchu a vzdělávání využívají ke své prezentaci nejen země a města nebo oblasti, muzea i správci památek se představují často za výhodných podmínek jako součást prezentovaných míst a měst. Forma kooperace je výhodná pro obě strany, které se navzájem podpoří.

1. Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je forma komunikace firem nebo organizací s jejich zákazníky, potenciálními zákazníky a ostatní veřejností prostřednictvím reklamy, publicity, podpory prodeje a direkt marketingu.

Marketingová komunikace zahrnuje komunikaci v nejširších vztazích mezi všemi marketingovými účastníky, kam patří dodavatelé, odběratelé, veřejnost, zaměstnanci, státní a místní samospráva, umělci, znalci, kritici, žurnalisté, sponzoři.

Ekonomie odpovídá na otázky co, jak a pro koho vyrábět. Marketing musí vědět, proč to vyrábět, tedy jací zákazníci a kdy o to budou mít zájem, případně za jaké ceny. Úspěšná marketingová komunikace předpokládá zodpovědět si následující otázky:[[14]](#footnote-14) **Co** říci (obsah zprávy), **komu** to říci (cílové skupiny), **jak** to říci (struktura zprávy), jak to **zakódovat** do symbolů (formát zprávy), **jak** **často** to říkat (počet opakování), **kdo** to bude říkat (volba médií). A musíme vědět **proč** to říkáme.

Než se organizace nebo firma rozhodne pro marketingovou komunikaci, musí si ujasnit, co bude jejím předmětem. Zda image organizace, její produkt, který může zahrnovat nabídku komplexních služeb nebo konkrétní akci, výstavu, exponát, nebo zážitek. Tyto prvky společně tvoří image značky, jména instituce. Za předpokladu, že je tato image pozitivní, bude zkratkou, která upoutá pozornost zákazníků, a bude působit důvěryhodně.

Komunikační mix je soubor nástrojů, který jméno a image organizace dostane do povědomí zákazníků. Komunikační mix tvoří reklama, podpora prodeje, public relations a direkt marketing.[[15]](#footnote-15)

**Reklama** je neosobní prezentace, komerční sdělení prostřednictvím médií. Reklama zahrnuje tištěné reklamy určené pouze ke shlédnutí (od plakátů po billboardy), ostatní plošné, velkoplošné a světelné reklamy (podlahy, schodiště, fasády staveb, neóny, světelné tabule, velkoplošné obrazovky), tištěné reklamy k prostudování (inzeráty v novinách a časopisech, reklamní noviny a časopisy, letáky, prospekty, brožury, katalogy), audiovizuální reklamu (rozhlas, televize, film), 3D reklamu a nové technologie včetně internetu.

**Podporu prodeje** neboli prodejní reklamu tvoří krátkodobé akce v místě prodeje nebo poskytování služeb. Zahrnuje spotřebitelské soutěže, hry, loterie, odměny a dárky, vzorky, prodejní veletrhy a výstavy, slevové akce, kupóny, úvěry s nízkým, nulovým nebo odloženým úročením, odkoupení starého produktu při nákupu nového, vázané obchody (když koupíte jeden výrobek, druhý dostanete se slevou), přehlídky, ukázky, slavnostní události, dlouhodobé programy. Ne ve všech zemích lze použít všech prostředků, různé země mají svá zákonná omezení. A samozřejmě ne všechny metody budou vhodné pro neziskové kulturní organizace.

**PR** (public relations) 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.

**Direkt marketing** tvoří přímý marketing, oslovení konkrétního člověka prostřednictvím pošty nebo nových technologií (poštovní zásilky, telemarketing a teleshopping, elektronické nakupování, zasílání vyžádaných informací na e-mail a fax, telefonické rozhovory, katalogy) a osobní prodej, což je individuální kontakt nabízejícího se zákazníkem. Tvoří ho obchodní setkání, obchodní nabídky, předání vzorků, prodejní veletrhy a výstavy, prodej prostřednictvím katalogů.

Integrovaná marketingová komunikace v nejširším pojetí zahrnuje komunikaci prostřednictvím všech marketingových nástrojů s hlavní orientací na potřeby a přání zákazníků. Marketingová komunikace je prostředkem interaktivního dialogu mezi firmou nebo organizací a jejím zákazníkem ve fázích před uskutečněním prodeje, v průběhu prodeje, při konzumaci resp. užívání produktu, po skončení konzumace resp. užívání produktu.[[16]](#footnote-16) Fakticky odpovídá na 2 otázky. Jak najde organizace zákazníky a jak zákazníci najdou organizaci.

Reklama

Reklama je neosobní placená forma marketingové komunikace. Muzea, galerie a další organizace spravující kulturní dědictví mohou použít některou z následujících čtyřech forem reklamy: reklamu propagující instituci, její jméno a image, reklamu zaměřenou na produkt, která propaguje sbírky, konkrétní kolekci, výstavu, autory nebo významný exponát, reklamu zaměřenou na událost propagující jednorázovou akci, nebo reklamu zaměřenou na zákazníky, která má za úkol získat předplatitele, abonenty.

Reklama má jako prostředek komunikace řadu výhod. Reklama působí rychle. Zadavatel má absolutní kontrolu nad obsahem zprávy, volbou médií, kde bude zveřejněna, počtem opakování v nich. Zadavatel může ovlivnit, koho a na jakém území reklama zasáhne. Reklama může zprávu podat s nadsázkou a humorem, muzea a galerie mívají dobré kontakty s umělci a mohou získat kvalitní umělecký návrh za zlomek tržní ceny.

Reklamní strategie je vlastně nabízená zákazníkovi, způsob řešení jeho problému, sdělení o skutečné nebo psychologické výhodě produktu. Reklamní strategie musí zdůrazňovat prospěšnost pro zákazníka, rozumět tomu, jak zákazník uvažuje.

Reklama má i své nevýhody. Pro neziskové organizace je to především cena. Za reklamu je nutné platit a napjaté rozpočty organizací nutí muzea a galerie zvažovat, zda je tento výdaj nutný. Reklama je neosobní sdělení přenášené prostřednictvím médií a osobní komunikace je vždycky přesvědčivější. Reklama působí jednosměrně od vysílatele k příjemci a během této cesty musí překonávat řadu šumů, zpětná vazba, v podobě např. vyšší návštěvnosti, se nemusí projevit ihned. V této časové prodlevě mohou spolupůsobit i další faktory, např. osobní doporučení, pozitivní odborná kritika, a účinnost prostředků vynaložených na reklamu je pak obtížné vyhodnotit.

Rozpočet

Rozpočet na reklamní výdaje může být stanoven několika způsoby[[17]](#footnote-17). S ohledem na cíle, kterých má být dosaženo, podle toho, co si organizace může dovolit, podle konkurence nebo procentem z příjmů.

Rozpočet stanovený s ohledem na cíle, kterých má být dosaženo, je samozřejmě ideální, ale pro neziskové organizace ne vždy dosažitelný. Při rozhodování o výši výdajů na reklamu musí organizace zvážit, jaký podíl marketingových výdajů půjde na reklamu a jaký na ostatní marketingové aktivity. Přitom vychází z časového úseku, jakého se plán týká, segmentů, které chce oslovit svou kampaní, a územního pokrytí, kterého se marketingová komunikace týká (místní, regionální, celostátní).

Neziskové organizace často musí zvažovat, jaké výdaje si mohou dovolit, ale fakticky tím popírají funkci marketingové komunikace jako investice. I metoda stanovení rozpočtu procentem z příjmů je založena na možnostech organizace, ale zaměňuje příčinu a důsledek (výše tržeb závisí na úspěšné marketingové komunikaci, ne naopak). U neziskových organizací nehrozí cenové a konkurenční války, takže sledování konkurenčních výdajů na marketingovou komunikaci je spíše symbolické.

Časová dimenze

Rozhodnutí o vhodném čase zahrnuje otázky typu: Jedná se o **dlouhodobou** kampaň, zaměřenou na jméno a image organizace, nebo o **jednorázovou** reklamu, propagující dočasnou výstavu, která bude otevřena v nejbližší době? Má organizace inzerovat především v době, kdy je návštěvnost slabá, zvýší to počet příchozích? Nebo je lepší soustředit se na kampaň **před sezónou**, kdy návštěvnost roste? A bude růst výsledkem nákladů vynaložených na marketingovou komunikaci, nebo je výsledkem turistické sezóny?

Média

S rozpočtem souvisí i volba médií. Pro neziskové organizace bude rozpočet zásadním limitujícím faktorem pro volbu médií.

Tištěná média si zákazník může odnést domů, v klidu prostudovat, případně porovnat s ostatními nabídkami. **Letáky** jsou nejjednodušší formou rychlého reklamního sdělení, bývají rozdávány v místě prodeje, na ulici, v tématicky spřízněných prostorech nebo anonymně do schránek. Kulturní organizace mohou k jejich distribuci využít kulturní a informační centra, hotely, cestovní kanceláře, školy, zájmové organizace, úřady místní samosprávy. Letáky informují i o mimořádných programech a akcích kulturních organizací.

**Prospekty** nemusí být čistě reklamní, jsou vhodné pro neziskové organizace a kulturní instituce, kde plní funkci PR materiálu. Jsou materiálem vhodným pro prezentaci na veletrzích, ale i v kulturních a informačních turistických centrech a hotelech, k dispozici by měly být i cestovním kancelářím. **Brožury** podávají odbornější informace. Brožury kulturních organizací bývají distribuovány podobně jako prospekty. Vydávají je organizace, které pořádají cykly přednášek, mají výukové programy, opakovaně pořádají kulturní, zábavní a společenské akce.

**Katalog** je úplný seznam kompletního nebo dílčího sortimentu s přesným popisem produktu a všech technických parametrů, které musí být porovnatelné. Muzea a galerie vydávají katalogy svých sbírek a výstav. V takovém případě má katalog funkci studijního materiálu nebo suvenýru. Aukční katalog je základním podkladem pro dražby uměleckých děl a starožitností.

**Reklamní knihy** nemají reklamně prodejní funkci, slouží jako dárkový předmět, který si zákazník ponechá. Muzea a galerie je rozdávají sponzorům, významným hostům, obchodním partnerům, prodávají je jako suvenýr. Reklamní knihy jsou nástrojem PR.

**Reklamní noviny** mají v místě rozdávání poměrně velký dosah, kulturní neziskové organizace mají šanci dostat se, při vhodně zvolené politice, se svými zprávami na redakční strany, do kulturních zpráv. Předpokladem úspěšné **inzerce v novinách a časopisech** je výběr vhodných médií, podle skupin čtenářů, kteří dané médium kupují.

**Tištěná a plošná média ke shlédnutí** jsou ta, která si zákazník nemůže odnést domů, uchovat a prostudovat. Musí zapůsobit na první, často krátký, pohled. Do této kategorie patří všechny velikosti plakátů, plošná inzerce na zdech, podlahách, schodech, plošná světelná reklama, reklamní panely atd.

**Plakáty** jsou jedním z nejstarších reklamních médiích. I historicky byly používány pro propagaci kulturních akcí a událostí. Jsou relativně levnou formou reklamy a mají slušnou účinnost v daném místě. Tisk a výlep plakátů lze zajistit s minimální časovou prodlevou. Velkoplošné formáty, **billboardy**, jsou většinou umístěné tak, aby byly vidět z dopravních prostředků, to znamená, že poselství musí být patrné ve zlomku vteřiny. Hlavní funkci plní tam, kde je název, jméno, značka, nebo logo dostatečně známé a jeho hodnoty nemusí být vysvětlovány. Zahájení kampaně by mělo předcházet zahájení akce.

Audiovizuální reklama

**Rozhlas** je specifické médium, protože je vnímán především jako zvuková kulisa. Aby byla reklama příjemcem zaznamenána, musí na sebe upozornit. Předpoklady zaujmout má, když vtáhne posluchače do děje. Rozhlasová reklama má nést jediné myšlenkové poselství, srozumitelné a zapamatovatelné, nutná je určitá frekvence opakování hlavní myšlenky, která musí být jasně identifikovatelná, a směrovat zákazníka k tomu, aby jednal. Hlavní výhodou rozhlasové reklamy je nenáročná, relativně levná a rychlá výroba. Hodí se pro velmi aktuální a neustále se měnící sdělení. Podle výběru stanic lze oslovit regionální i celostátní publikum. Pro tvorbu **audiospotů** platí stejná pravidla jako pro rozhlasové spoty, jejich použití je na veletrzích, v nákupních zónách, v místech, kde se lidé shromažďují.

**Reklama v televizi** je nejnáročnější na výši počáteční investice do tvorby reklamy, má i vysoké náklady na vysílání. Tyto nevýhody nemůže u neziskových organizací převážit ani relativně nízká cena podle přepočtu na jednoho osloveného diváka. Televizní reklama má vysokou účinnost, ke zvuku se přidává obraz, a reklama tak může představit nabídku komplexně. Kulturní neziskové organizace ji kvůli nákladům využívají jen minimálně, nejčastěji na sponzorské bázi s médii nebo v rámci veřejnoprávní role některých médií.

**Reklamní pořady**, které mají podobu dokumentu, jsou nejen vhodné pro prezentaci neziskových organizací typu muzeí, galerií, knihoven například na veletrzích, prezentacích, při školeních, v turistických informačních centrech, ale spoty a filmy mohou sloužit jako dárek, nebo se prodávají jako dokument, suvenýr. Využitelnost reklamních pořadů je i na webových stránkách organizace. Propagační pořady bývají označovány anglickým termínem **infomercials** (information + commercial).

Ostatní média

**Reklamní dopisy** jsou adresovány cíleně s konkrétní nabídkou, jsou rozesílány abonentům, členům klubu přátel organizace a dalším zaregistrovaným zákazníkům. Měly by být vlastnoručně podepsané.

Muzea, galerie a památky mohou využít i ostatní, méně tradiční média pro umístění své reklamy. Do této kategorie patří **nosiče, které jsou lidem užitečné**, jako venkovní teploměry, světelné hodiny, lavičky, odpadkové koše, sloupy veřejného osvětlení, navigační a informační systémy, **plochy na místech, kudy se často chodí** (jezdí), např.: štíty domů, plachty na staveništi, mostní plochy a lávky, schodiště, podlahy, telefonní budky, čerpací stanice. Další možností je reklama **na pohybujících se prostředcích**, kam patří balóny, tramvaje, vlaky, lanovky, autobusy, auta, eskalátory, plachty (aut). Mezi ostatní média patří i velkoplošná reklama v interiérech (**stojany**), venkovní **pneumatické poutače a živá reklama**.

**Advertorials**[[18]](#footnote-18) jsou reklamní články, jejichž úkolem je propagovat určitý produkt, obvykle doprovázejí inzerci, ve větší míře se vyskytují v reklamních novinách a časopisech. Muzea a památky využívají publicitu v kulturních rubrikách periodik, advertorials nepotřebují.

**Product placement** znamená viditelné placené umístění značkového produktu do filmu. Muzea a památky za možnost natáčet ve svých interiérech i exteriérech nejen nic neplatí, ale ještě získávají prostředky za pronájem. Objevit se ve filmu jim však přináší publicitu a další zákazníky, proto se organizacím vyplatí vůči filmařům vstřícnost i rozumná cenová politika.

I když má reklama nezastupitelnou roli v komunikaci firem i neziskových organizací, většina kulturních neziskových organizací se snaží komunikovat především prostřednictvím public relations, a to hlavně z finančních důvodů.

Public Relations

Publicita je definována jako neplacená forma marketingové komunikace. Tato definice může v některých případech platit pro neziskové kulturní organizace. Právě proto bude PR jednou z nejvyužívanějších a nejúčinnějších forem marketingové komunikace těchto organizací. Na druhé straně, účinné PR v komerční oblasti mohou být stejně nákladné jako reklama.

Výhodou publicity a PR je především vyšší důvěryhodnost veřejných informačních zdrojů oproti placené reklamě. Speciálně u statků kulturního dědictví, které obvykle konzumují segmenty zákazníků s vyšším vzděláním, a tedy více rezistentní vůči reklamě, je publicita mimořádně důležitá. Publicita dává větší prostor pro příběh a jeho dramatizaci, vzbuzuje pozornost. A v neposlední řadě, náklady na publicitu jsou zlomkem nákladů na reklamu, což je pro neziskové organizace nezanedbatelný fakt.

Kulturní neziskové organizace zaměřují své PR aktivity na **rozhodující skupiny veřejnosti**. Těmi jsou především stálí návštěvníci, **abonenti**, členové, v případě existence členských programů, a **dárci**, mecenáši a patroni. Nejvýznamnějším donátorem neziskových organizací v našich podmínkách jsou **instituce státní a místní samosprávy**, proto se PR zaměřují i na tyto instituce. Veřejné rozpočty nikdy nebudou neomezené a kultura nikdy nebude na prvním místě v centru pozornosti, proto mají svoji nezastupitelnou úlohu i **sponzoři** a potenciální sponzoři. Mezi další důležité skupiny patří **experti**, tedy vědci, znalci, kritici z oboru a **média**, která jejich informace zprostředkovávají. Důležitou referenční skupinou jsou i **zaměstnanci**. Pozitivní publicita zvyšuje jejich prestiž a oni osobním doporučením pomáhají dále publicitě. Hlavní cílovou skupinou jsou však **návštěvníci** a **potenciální návštěvníci**. V ideálním případě se publicita dostane za rámec cílových skupin, k **nejširší veřejnosti.**

Nástroje PR

Publicita využívá řady nástrojů, které pomáhají organizacím s jejím zviditelňováním a vytvářením image. Instituce působící v oblasti kulturního dědictví mohou využít události, vztahy s veřejností, vztahy s médii, tiskové zprávy, veřejná oznámení, interview, fotografie, projevy, brožury, účast na veletrzích, sponzoring atd.

**Události** jsou naplánované akce, jejichž primárním úkolem je komunikace s cílovými skupinami veřejnosti. Základní událostí pro muzea a galerie jsou **vernisáže**, slavnostní zahájení výstav za účasti umělců, kurátorů, odborníků, sponzorů a představitelů státní nebo místní samosprávy, případně dalších VIP osob (např. těch, kdo nad akcí převzali záštitu) a samozřejmě médií. Druhou významnou možností je uspořádání **tiskové konference**. Z netradičních událostí přichází v úvahu převzít záštitu nad konferencí nebo veletrhem umění, uspořádat křest knihy, která se tématicky vztahuje k jejich sbírkám, uspořádat oslavu k výročí muzea nebo významného umělce zastoupeného ve sbírkách atd. Události mají výhodu, že přitahují pozornost médií a jsou zcela pod kontrolou pořádající organizace.

Kampaně orientované na vztahy s veřejností se zaměřují na oslovení názorových vůdců, na vzdělávací programy pro školy nebo menšiny. Muzea nebo památky mohou poskytnout své prostory pro veřejně prospěšnou akci.

Dobré vztahy s médii jsou základem úspěšné publicity. Základním nástrojem komunikace s médii je **tisková zpráva**. Žádané je také **interview** s významnými osobnostmi.

Komunikaci organizací doplňují veřejné projevy a prohlášení jejich představitelů a odborníků při veřejných příležitostech i na odborných konferencích a seminářích. Organizace vydávají také vlastní tiskoviny, výroční zprávy a brožury, dodávají obrazový materiál a fotografie k redakčním článkům.

Public relations jsou nejdůležitějším nástrojem komunikačního mixu neziskových 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.

Podpora prodeje

Podpora prodeje neboli prodejní reklama se skládá z krátkodobých stimulů, které mají motivovat zákazníka k jednání, nákupu produktu nebo služby. Využívá (dočasných) slev, kupónů, dárků, odměn, poskytnutí výhod. Podpora prodeje ze strany muzeí, galerií a památek znamená jednak podporu návštěvnosti, ale i skutečnou podporu prodeje doprovodných služeb a případně i výrobků, např. suvenýrů, katalogů, odborných publikací.

Direkt marketing

Direkt marketing je nástroj, který muzea a galerie využívají často. Rozesílají pozvánky na vernisáže a speciální akce svým členům a abonentům, dárcům a sponzorům, a dalším významným lidem. Direkt marketing zahrnuje poštovní zásilky, telefonní kontaktování a e-mailovou poštu.

Direkt marketing má řadu výhod proti ostatním formám komunikace. Direkt marketing je formou osobní komunikace, kterou lze přizpůsobit každému příjemci nebo skupině příjemců na míru, příjemce této propagace si organizace sama volí. Touto formou komunikace je sice osloveno menší procento lidí, ale je jí věnovaná nesrovnatelně vyšší pozornost, a proto má vyšší účinnost. Účinnost je podle počtu odpovědí a způsobu reakcí lehce měřitelná.

1. Využití umění a kulturního dědictví v korporátní image

Umělecká práce na zakázku má dlouhou historii (výtvarné umění, hudba, oslavná literární díla) a čím dál více se objevuje ve všech uměleckých sférách. Najdeme ji v oblasti reklamy a designu, v užitém umění, i při tvorbě klasických obrazů nebo fotografií.

**Reklama** využívá všechny umělecké profese od výtvarníků (malířů i grafiků), přes autory hudby, textů po scénáristy, režiséry a architekty, zastoupeni jsou i výkonní umělci, herci, hudebníci, moderátoři. V současné době mnoho umělců nachází uplatnění na poli **designu a užitého umění**. K využití **hudby** v komerční oblasti je možno přistupovat dvěma způsoby. Buď se jedná o komponovanou hudbu na zakázku nebo jde o využití části hudby z existujícího díla. Hudební knihovny usnadňují využití hudby a zvuků pro komerční účely a zároveň zajišťují legální použití této hudby.

**Film** je další uměleckou oblastí, ve které se promítá korporátní image. Propagační filmy používají kulturní instituce i firmy. Propagační filmy neziskových organizací o zemi, městě, obci, památce jsou jedním ze základních nástrojů marketingové komunikace kulturních institucí. Propagační filmy z oboru cestovního ruchu a kulturního dědictví se využívají na dnech otevřených dveří, na veletrzích cestovního a turistického ruchu, v informačních centrech měst, obcí, ve veřejnoprávní televizi, resp. regionálním vysílání, na soutěžích propagačních filmů a filmových festivalech. Specifickou formou krátkého propagačního filmu jsou reklamní spoty.

Spojení korporátní image s filmem je možné i v oblasti product placementu. **Product placement** (zatím nemá ustálený český termín ani oporu v našich zákonech[[19]](#footnote-19)) znamená viditelné umístění značkového produktu do filmu, ale i do dalších médií (televize, rozhlas, ale i román nebo písňový text).

Živá **vystoupení** moderátorů, zpěváků, hudebníků, herců **na komerčních firemních akcích** jsou další formou spojení korporátní image s uměním. Pozváním renomovaného nebo známého umělce dává firma najevo svoji finanční sílu, zvyšuje si prestiž a upoutá zájem médií.

Sponzoring

Sponzoring je specifickým nástrojem marketingové komunikace. Sponzoring je obchodní transakce mezi rovnocennými subjekty, vzájemně výhodný obchod. Sponzoring má komerční přínos pro obě strany. Vztah mezi sponzorem a sponzorovaným potřebuje zprostředkovatele, který komunikuje sponzorem zakoupené hodnoty veřejnosti. Tímto zprostředkovatelem jsou média.

Teoreticky se sponzoring dělí na státní a soukromý. Jako **státní sponzoring** bývá v zahraniční literatuře označována forma financování neziskových organizací státem, kde stát plně nebo částečně hradí provoz neziskové organizace. V českých podmínkách by tomu odpovídala forma rozpočtové nebo příspěvkové organizace. Státní sponzoring má některé znaky sponzoringu v užším slova smyslu. Stát, respektive vláda si kupuje u veřejnosti pozitivní image prostřednictvím veřejně prospěšných aktivit, které přitahují publicitu, ale z titulu svého postavení nemusí tímto způsobem prorážet komunikační bariéru k důležitým lidem.V tomto případě je komunikace cílena na širokou veřejnost.

**Soukromý sponzoring** je ze zdrojů firem a jednotlivců. Je tím, co rozumíme sponzoringem v užším slova smyslu. Kulturní sponzoring je historicky nejstarší formou, vznikl z mecenášství. Kulturní sponzoring nezahrnuje jen podporu výtvarného umění a kulturního dědictví, ale všech oblastí kultury a umění, včetně výkonných umělců. Podle zaměřenísponzoringu rozlišujeme sponzoring osob, skupin, organizací, událostí nebo akcí.

Sponzor očekává komerční přínos, kupuje si řadu výhod, zejména zvýšení známosti a popularity firmy, prestiž, renomé, změnu, vylepšení nebo udržení dobrého jména, image, značky. Sponzoring zprostředkovává hodnoty firmy prostřednictvím sponzorované organizace cílovým skupinám, může napomoci získání sympatií, důvěry veřejnosti nebo cílové skupiny, zajišťuje goodwill. Napomáhá obcházení komunikačních bariér, získávání kontaktů při různých neformálních akcích, upevňuje pozici a kvalitu vztahů, přispívá ke zvýšení frekvence kontaktů. V neposlední řadě motivuje i pracovníky v obou institucích. Zvyšuje prestiž zaměstnanců firmy, která sponzoruje společensky prospěšnou aktivitu, ale i prestiž sponzorovaného, protože se kvalifikoval, jako vhodný pro sponzoring, a to samo o sobě svědčí o jeho kvalitách.

Co sponzoring nemůže dokázat zajistit, je rychlý krátkodobý efekt, který by se projevil okamžitým růstem tržeb, zisků, vyprodanými sklady. Z hlediska firmy je sponzoring dlouhodobou investicí s pomalou, ale stabilní, dobrou návratností.

Informace o sponzoringu upozorní zákazníky nejen na existenci firmy, ale současně vypovídají i o stabilitě a finanční síle firmy. Státní a místní úřady a organizace přijímají takovou firmu pozitivněji, pomáhá jim s financováním neziskového sektoru. Média jsou hlavním zprostředkovatelem informací.

Kroky úspěšného sponzoringu začínají odhadem vlastní síly, jaká je organizace doopravdy, jak ji vidí uživatelé nebo návštěvníci (zákazníci), a také, jak ji vidí ti, kdo její služby nevyužívají. „Prodat organizaci sponzorovi“ znamená přesvědčit ho, že spojení s organizací posílí jeho postavení na trhu, zvýší jeho renomé. Sponzor si vybírá úspěšnou, veřejností oblíbenou organizaci s dobrými pracovníky, hledá něco, čím se organizace odlišuje od ostatních, v čem je její síla.

**Strategie**, návrh sponzorovi, obsahuje seznam služeb nebo akcí, které přicházejí v úvahu pro sponzorování, charakteristiky zákazníků, kteří tyto služby využívají, charakteristiky médií a jejich čtenářů, kde by o akcích a sponzorech mohli referovat. Organizace si může stanovit i preference, důležitost služeb a akcí, které přicházejí v úvahu pro sponzorování.

Sponzoring může mít podobu **finanční**, ale i **naturální**, v podobě poskytnutí produktů, vybavení nebo služeb. Jsou-li média spolusponzorem, spočívá jejich přínos v zajištění bezplatné reklamy a publicity sponzorované akci nebo aktivitě. Výjimečnou formou je sponzoring v podobě dlouhodobého **investičního** kapitálu. To je případ, kdy se velká firma rozhodne iniciovat založení muzea nebo galerie, poskytne na to finanční prostředky a přispívá na provoz nebo ho plně hradí.

**Cena** sponzoringu se nemůže odvozovat z nákladů za akci. Sponzora zajímá **přínos**, který mu sponzorovaný nabízí, publicita a neformální kontakty. Přínos v oblasti zvýšení prestiže, dobrého jména a navázání nových kontaktů (např. s představiteli státní nebo místní samosprávy na vernisáži) musí být pro firmu vyšší než cena, kterou od nich organizace žádá.

Komerční výstavy veletrhy

Komerční výstavy mohou být dlouhodobé i krátkodobé akce, které mají za cíl představit firmu, její historii, úspěchy a nabídku. Jsou především PR aktivitou. Veletrhy jsou krátkodobé periodicky se opakující akce, jejichž účelem je soustředit v jednom místě a čase nabídku a poptávku, jsou aktivitami marketingové komunikace, a podobně jako sponzoring přesahují úzké vymezení propagačního mixu. Dokonalá architektura, design a účast známých umělců prestiž a image firmy posilují a přitahují pozornost médií.

Technologické možnosti internetu dnes umožňují firmám dokonalou prezentaci jejich produktů s detailním popisem, kvalitním obrazovým materiálem i animací funkcí produktu a jeho použití, zákazníkům zase přinášejí možnost kvalifikovaného srovnání nabídek různých firem a jejich hodnocení nezávislými odborníky i laickými uživateli. Veletrhy proto přestávají být primárně akcemi, na kterých se představují nové produkty a jejich funkce, a porovnávají kvality nabízeného zboží a služeb. Veletrhy stále více plní především reprezentační funkci, kde firmy soupeří ve formě předvedení své nabídky, ukazují svou sílu a image. Roste význam zpracování prezentace, což se projevuje v angažování významných architektů, scénografů, výtvarníků i režisérů, kteří se na realizacích podílejí. Pro návštěvníky z laické veřejnosti to přináší přidanou uměleckou hodnotu, která bývá srovnatelná s návštěvou moderních muzeí, tzv. technologických center, a znamená vyšší přitažlivost komerčních akcí i jejich doprovodných programů. Firmy mají možnost oslovit větší množství potenciálních zákazníků.

1. Plánování a strategie

Analýza SWOT

Analýza SWOT[[20]](#footnote-20) nebo tzv. marketingový audit jsou výchozím krokem pro strategické plánování. Patří k základním analýzám ve firmách i neziskových organizacích. Analýza silných a slabých stránek, S – W, se týká vnitřního prostředí organizace, analýza příležitostí a ohrožení, O – T, prostředí vnějšího.

Potenciální atraktivita příležitosti se měří schopností organizace dosáhnout z takové aktivity nějakou formu zisku. Tento zisk nemusí být jen finanční, může se promítnout do vyšší návštěvnosti, prestiže, renomé, spokojenosti zákazníků, což se zprostředkovaně projeví ve výši dotací, pozornosti sponzorů, promítne do lepšího vztahu se zřizovatelem i ostatní veřejností.

Vnější příležitosti a ohrožení musejí být posuzovány ve vztahu k interním možnostem a zdrojům kulturních organizací. Sebelepší marketingová příležitost nemá pro instituci význam, pokud na ni organizace nemá finanční a lidské zdroje, prostory, nebo v některých případech, souhlas zřizovatele.

Silné a slabé stránky mohou organizace spravující kulturní dědictví posuzovat podle marketingových faktorů, faktorů týkajících se zákazníků, podle nabídky (produktu, služeb a programů), zahrnout by měly i otázky organizační a finanční.

**Marketingový audit** je základem pro **stanovení priorit a strategií organizace**. Zvažuje všechny faktory, jejich vzájemnou podmíněnost, a pomáhá učit priority. Na základě marketingového auditu se potom organizace může pokusit **udělat ze slabosti přednost**. Například malá regionální muzea většinou postrádají velké atraktivní sbírky. Mohou se ale orientovat na pořádání dočasných tématických výstav nebo mohou své prostory, kapacity a síly věnovat doprovodným a vzdělávacím programům, čímž přitáhnou zákazníky k opakovaným návštěvám.

Definování cílů

Každá organizace by si měla, než začne své cíle formulovat nebo měnit, v první řadě zodpovědět několik otázek. Čeho chce dosáhnout? Jaké to bude mít vedlejší důsledky? Existují pro tyto cíle nějaká měřítka? Jak je měřit? Jsou cíle realistické a dosažitelné? Odpovídají cíle zdrojům dostupným organizaci (a to zdrojům finančním i hmotným – fondy, prostory)? Dokáže to instituce efektivněji (s lepšími výsledky a nižšími náklady) než jiné podobné organizace? Čím se bude odlišovat od nabídky svých konkurentů, nabízí něco, co ostatní nenabízejí?

Organizace schraňující a zpřístupňující kulturní dědictví jsou v evropských podmínkách z velké části financovány z veřejných zdrojů, a proto na ně roste politický i veřejný tlak, aby lépe vycházely vstříc širšímu okruhu zákazníků. K tomu je nutné, aby se přestaly soustředit jen na vnitřní záležitosti, **vstupy** (sbírky, zdroje, personál), a začaly se orientovat na **výstupy** (rozsah a periodicitu výstav, vzdělávacích a doplňkových kulturních programů). Společenská marketingová koncepce by však měla jít ještě dále, nehodnotit jen výstupy, ale spíše **výsledky**. Jinými slovy, jaký společenský dopad má nabídka těchto organizací, jaké zážitky, zkušenosti a postoje si odnášejí návštěvníci, a případně, jak to ovlivní jejich další chování. I odborné téma lze poutavě představit laické veřejnosti, zábavná forma nesnižuje odbornou hodnotu, zvyšuje návštěvnost a spokojenost návštěvníků, je přidanou hodnotou, kterou laik ocení a odborníka neuráží. Právě tato přidaná hodnota často tvoří **image** instituce, spolu s **produktem** (nabídkou) a **publikem** (poptávkou) tvoří základní trojúhelník hodnot organizace.

Marketingová koncepce využívá k uskutečňování svých cílů **síť vzájemně provázaných vztahů**. Ta se může týkat databáze klientů (frekventanti vzdělávacích kurzů, uživatelé knihovny), galerie spolupracuje s okruhem autorů, kteří prodávají do galerie nebo prostřednictvím galerie svá díla, aukční síně mají síť poptávajících, ale i přehled o sběratelích, kteří svá díla čas od času prodávají.

Trhy, kde se obchoduje s uměním často spolupracují s velkými firmami, bankovními domy a pojišťovnami, tedy s klienty, kteří umění zahrnují do svého portfolia, nebo díla nakupují do svých reprezentativních prostorů (často nákup plní obě funkce současně). I v oblasti umění a kulturního dědictví má každá ze stran směny hodnoty, které může nabídnout straně druhé.

**Marketingové strategické plánování** je nástrojem k dosažení vytýčených cílů. Postupuje v několika krocích. Začíná analýzou vnějšího prostředí, pokračuje auditem interních zdrojů a možností, na jejich základě formuluje poslání a cíle a k jejich dosažení, a na závěr musí zvolit odpovídající strategii a kritéria pro hodnocení.

Výzvy

Strategické plánování má firmy a organizace naučit, **jak dělat věci správně**, ale významný teoretik managementu Peter Drucker upozorňuje, že někdy je důležitější **dělat správné věci**.

Marketing umění a kulturního dědictví stojí před podobnými výzvami, jaké musí řešit i jiné organizace nebo firmy. Lišit se bude svými strategickými cíli, posláním, typem zákazníků, které oslovuje, a způsobem získávání prostředků na svou činnost. I kulturní organizace musejí reagovat na měnící se podmínky globálního světa a na nová přání a očekávání svých i potenciálních zákazníků a případných partnerů. Změny se musí promítnout do jejich organizace, způsobu vystavování a tvorby programů i do doprovodných služeb.

Muzea, galerie, památky, historická místa, archeologické lokality i architektonicky zajímavé objekty tvoří komplex produktů, které se v určitém místě, městě, regionu, oblasti nebo zemi ucházejí o své zákazníky. Samy o sobě jsou statickými objekty a jen několik málo nejvýznamnějších by mělo šanci se v dnešním dynamickém světě výrazněji uplatnit a získat návštěvníky opakovaně, nemluvě o pozornosti sponzorů či dárců. Proto ke své stálé nabídce musí přidávat další hodnoty, které osloví jejich publikum. Takový požadavek nejlépe splní doprovodné kulturní programy, filmová a divadelní představení, koncerty, a to jak v atraktivních interiérech, tak i na volných prostranstvích v areálech památek.

Strategické cíle a marketing

V prvé řadě je nutné upozornit, že **úkolem marketingu není určovat strategické cíle muzeí, ani ostatních kulturních organizací nebo památkových objektů**. V muzeích a jim podobných kulturních organizacích jsou to vysoce kvalifikovaní odborníci ve své, často velice úzké specializaci, kteří rozhodují o zásadních otázkách. Z pohledu marketingu bychom mohli říct, že kurátor nebo dramaturg je „product manager“, ale respektujme, že **marketing má v případě správy kulturního dědictví pouze pomocnou roli, a to ve zprostředkování tohoto dědictví veřejnosti. Marketing je jen jedním z nástrojů, který pomůže k dosažení některých ze strategických cílů**.

Strategický plán se týká poslání a cílů organizace, marketingový plán se tyto cíle snaží zprostředkovat zákazníkům, partnerům a širší veřejnosti, v případě rozpočtových a příspěvkových organizací i zřizovateli, potenciálním sponzorům a případným dárcům.

Volba strategie na trzích umění a kulturního dědictví znamená vhodně zkombinovat základní cíle s cíli marketingovými tak, aby se doplňovaly a podporovaly. Muzea a památky jsou organizace, které každodenně přicházejí do styku s veřejností, a kromě plnění odborných cílů musejí uspokojovat návštěvníky, své zákazníky.

Sestavení marketingového plánu

Marketingový plán vychází z vývoje v minulosti a ze stávající situace. V úvodu nastiňuje, čeho chce organizace dosáhnout. Tato úvodní tvrzení musejí být v další části podložena fakty nebo vyvrácena. Východiskem hlavní, analytické části je marketingový audit, obvykle analýza SWOT, heuristická nebo podobná studie, která zhodnotí silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a ohrožení v širších souvislostech. Všímá si především nabídky, konkurence přímé i nepřímé, ale i právního a politického prostředí a celkové hospodářské situace.

Analýzu SWOT doplňuje analýza zákazníka, jeho potřeb a přání. Připravovaný marketingový plán by měl mít k dispozici minimálně kvalitní sekundární data o zákaznících, lépe když budou doplněná vlastním průzkumem. Organizace působící v oblasti kultury se málokdy zaměřují na masový trh, muzea i knihovny mají své specifické segmenty zákazníků.

Po zvážení možností a příležitostí v analýze SWOT a s ohledem na zákazníky lze nastínit strategii na příští období. Tuto strategii organizace zajišťuje pomocí marketingového mixu.

Optimální volba marketingového mixu znamená, že se jednotlivé nástroje navzájem podporují. Nový produkt musí být dostupný cílovým zákazníkům, to znamená, že je optimálně oceněn a distribuován (nabídnut) zákazníkům ve správné době, zákazníci o něm musí vědět. Produktovou, cenovou a distribuční strategii musí provázet strategie komunikační s využitím možností propagace.

Propagační nebo úžeji reklamní plán bývá někdy samostatnou přílohou marketingového plánu, ale i v tom případě marketingový plán shrnuje podstatné kroky, které marketingová komunikace zajišťuje.

Účinný marketing není levnou záležitostí. Součástí marketingového plánu je i rozpočet zahrnující náklady na produkt, jeho distribuci a propagaci a odhad zisků, které organizace realizuje. V neziskových organizacích samozřejmě nemůžeme očekávat, že cena vždy zajistí příjmy a zisky srovnatelné s komerční sférou. Zisk organizace nemusí být jen peněžní, ale může se projevit v renomé a v postavení organizace mezi podobnými společensky prospěšnými organizacemi. A právě prostřednictvím tohoto mimořádného postavení může organizace zprostředkovaně realizovat i finanční přínosy, ať už v podobě vyšších státních příspěvků nebo zájmu sponzorů.

Správný marketingový plán si předem stanoví i kritéria pro hodnocení výsledků a pravidla pro průběžnou i konečnou kontrolu dosažených cílů. Závěr marketingového plánu by měl na jedné stránce shrnout vše podstatné. To je dvojnásob důležité pro organizace, které plán předkládají ke schválení svému zřizovateli.

Implementace marketingového plánu, jeho uvedení do praxe, a porovnání výsledků se záměry, tento cyklus zakončí.

1. Literatura

Doporučená literatura

* STEHLÍK, Eduard a kolektiv. Základy marketingu. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-7079-527-1
* KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing Management 12. vydání. Grada Publishing, a.s, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
* KESNER, Ladislav. Marketing a management muzeí a památek. Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1104-4
* RUNYARD Sue; FRENCH Ylva. Marketing & Public Relations Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions. AltaMira Press, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1999. ISBN 0-7425-0407-7

Seznam použité literatury

* ASSAEL, Henry. Consumer Behavior and Marketing Action. Boston: Kent Publishing Co., 1987
* BORCHARDT, Peter. Marketing pro veřejné knihovny. Národní knihovna, 1994
* ČADILOVÁ, Kateřina. Sponzorství v knihovnách. Praha: Národní knihovna v Praze, 1995. 58 s.
* KOTLER Neil; KOTLER Philip. Museum Strategy and Marketing, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. 1st edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998. ISBN 0-7879-0912-2
* KOTLER, Philip. Marketing Management. Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6
* KOTLER, Philip. Marketing Management, The Millennium Edition. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-012217-3
* KOTLER Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing Management. Twelfth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN: 0-13-145757-8
* [KOUDELKA, Jan](http://eso.vse.cz/~sklenak/pcvse/pcvse-sfx.php?krestni=Jan&prijmeni=KOUDELKA&katedra=KMG). Spotřební chování a marketing. Grada Publishing, 1997. ISBN: 80-7169-372-3
* PAYNE, Adrian . Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
* SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. Nákupní chování (Consumer Behavior), Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4
* SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth E.. Strategic Advertising Campaigns. NTC Business Books, 1994. ISBN 0-8442-3015-4
* SCHULTZ, Don E. Moderní reklama - umění zaujmout. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, sro., 1995. 704 s., ISBN 80-7169-062-7
* SCHULTZ, Don E.; SCHULTZ, Heidi. Integrated Marketing Communication - the next generation. McGraw-Hill, 2004. ISBN 0-07-141662-5
* SIERING, Danuše. Art marketing. Benešov: Start, 1998. ISBN 80-86231-00-3
* TELLIS, Gerard J.. Reklama a podpora prodeje. Praha: Grada Publishing 2000. ISBN 80-7169-997-7

1. Product, Place, Price, Promotion. Tento pohled vychází z: KOTLER, Philip. Marketing Management. Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6 [↑](#footnote-ref-1)
2. Aplikace na přístup P. Kotlera podle: KOTLER, Philip. Marketing Management. Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6 [↑](#footnote-ref-2)
3. Podle: KOTLER Philip; KELLER, Kevin. Marketing Management. Twelfth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN: 0-13-145757-8 [↑](#footnote-ref-3)
4. Podle: KOTLER Philip; KELLER, Kevin. Marketing Management. Twelfth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN: 0-13-145757-8 [↑](#footnote-ref-4)
5. CRM Customer relationship management [↑](#footnote-ref-5)
6. PRM Partner relationship management [↑](#footnote-ref-6)
7. Product – Customer solution; Price – Customer cost; Place – Convenience; Promotion – Communication [↑](#footnote-ref-7)
8. KOTLER Neil; KOTLER Philip. Museum Strategy and Marketing, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. Jossey-Bass, 1998. ISBN 0-7879-0912-2 [↑](#footnote-ref-8)
9. Volně podle: KOTLER, Philip. Marketing Management, The Millennium Edition. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-012217-3 [↑](#footnote-ref-9)
10. KOTLER, Philip. Marketing Management, The Millennium Edition. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-012217-3 [↑](#footnote-ref-10)
11. KOTLER, Philip. Marketing Management. Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6 [↑](#footnote-ref-11)
12. KOTLER, Philip. Marketing Management. Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6 [↑](#footnote-ref-12)
13. KOTLER, Philip. Marketing Management, The Millennium Edition. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-012217-3 [↑](#footnote-ref-13)
14. SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth E.. Strategic Advertising Campaigns. NTC Business Books, 1994. ISBN 0-8442-3015-4 [↑](#footnote-ref-14)
15. KOTLER, Philip. Marketing Management, The Millennium Edition. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-012217-3 [↑](#footnote-ref-15)
16. KOTLER, Philip. Marketing Management, The Millennium Edition. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-012217-3 [↑](#footnote-ref-16)
17. KOTLER, Philip. Marketing Management. Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6 [↑](#footnote-ref-17)
18. advertisement + editorial [↑](#footnote-ref-18)
19. Stav ke květnu 2007, právní úprava se může změnit. [↑](#footnote-ref-19)
20. Podle: KOTLER, Philip. Marketing Management. Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6 [↑](#footnote-ref-20)