



vakát

titulní list

Ing. Radka Johnová

## Marketing kulturního dědictví a umění

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou ..... publikaci

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Sazba Eva Hradiláková

Počet stran 296

První vydání, Praha 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Photo © .....

ISBN 978-80-247-2724-0

# Obsah

O autorovi.....	9
Úvod .....	11
<b>1. Podstata, role a prostředí art marketingu.....</b>	<b>13</b>
1.1 Definice a charakteristika marketingu .....	14
Nástroje marketingu – marketingový mix 4P.....	14
Produkt .....	15
Distribuce .....	17
Cena.....	17
Komunikační mix .....	17
Další pohled na marketingové nástroje – 4 (a více) C .....	18
1.2 Historie marketingu.....	19
1.3 Koncepce přístupu k trhu.....	20
Základní přístupy k marketingu od 2. poloviny do současnosti .....	22
Základy marketingové koncepce. Potřeby a přání .....	24
1.4 Art marketing – charakteristika, přehled .....	26
1.5 Vnější vztahy.....	28
1.6 Muzeum jako produkt .....	29
Typy muzeí.....	29
Členění podle velikosti .....	32
1.7 Z historie do současnosti.....	32
1.8 Komerční art marketing.....	34
1.9 Poslání .....	38
Typologie muzeí podle tržní orientace .....	39
Prostředí.....	40
1.10 Shrnutí.....	42
Cvičení .....	45
Připomeňte si hlavní body této kapitoly a základní pojmy.....	45
<b>2. Zákazníci .....</b>	<b>47</b>
2.1 Marketingový systém trhů – komunikace a informace.....	48
Stavy poptávky a marketingové koncepce .....	48
2.2 Spokojenost zákazníka.....	50
Interní marketing a firemní kultura .....	51

2.3 Společenská marketingová koncepce .....	52
2.4 Spotřebitelská hodnota a zákaznické uspokojení.....	53
Spotřebitelská hodnota a hodnota spotřebitele.....	55
2.5 Návštěvníci .....	55
2.6 Modely rozhodování spotřebitele .....	57
Assaelův model kupního chování .....	59
Odlišnosti na trzích kulturního dědictví .....	61
Typy zákazníků muzeí, galerií a knihoven .....	63
2.7 Spokojenost po koupi u služby kulturního charakteru .....	65
2.8 Vlivy působící na rozhodování zákazníků .....	66
Sedm otázek .....	66
2.9 Faktory ovlivňující chování zákazníka .....	70
Vnější obecné faktory .....	70
Kulturní faktory .....	72
Sociální faktory .....	75
Osobní faktory .....	76
Psychologické faktory .....	77
2.10 Segmentace .....	79
Segmentace zákazníků .....	79
2.11 Segmentace firem a organizací .....	83
2.12 Dodatek: .....	85
Mikroekonomická analýza poptávky po kulturním dědictví .....	85
Cena .....	85
Úroveň důchodu .....	85
Substituty .....	86
Komplementary .....	87
Velikost trhů .....	88
Ostatní faktory .....	88
Specifické faktory .....	90
Očekávání .....	90
Změny v čase.....	91
Poptávková funkce.....	91
2.13 Shrnutí.....	92
Cvičení .....	96
Připomeňte si hlavní body této kapitoly a základní pojmy.....	96
<b>3. Marketingové informace a marketingový výzkum .....</b>	<b>99</b>
3.1 Marketingový informační systém .....	100

3.2	Zdroje dat .....	101
3.3	Informace, jejich získávání a použití .....	102
	Zásady získávání marketingových informací v muzeích, galeriích a organizacích spravujících kulturní dědictví .....	103
3.4	Marketingový výzkum .....	104
	Cíl výzkumu .....	104
3.6	Typy výzkumu .....	105
	Explorační výzkum .....	105
	Deskriptivní výzkum .....	106
	Kauzální výzkum .....	106
	Kvantitativní a kvalitativní výzkum .....	106
3.7	Příprava výzkumného projektu .....	107
	Metody výzkumu .....	107
3.8	Nástroje, prostředky sběru dat .....	109
	Pozorování .....	109
3.9	Dotazování.....	110
	Uzavřené otázky a jejich typy .....	111
	Druhy stupnic .....	112
	Otázky s otevřeným koncem .....	116
3.10	Výběrový soubor .....	118
	Typy pravděpodobnostních souborů .....	118
	Typy nepravděpodobnostních souborů .....	118
3.11	Metody kontaktování respondentů .....	119
3.12	Zpracování a analýzy dat .....	120
	Interpretace výsledků a formulování závěrů z výzkumů .....	121
	Vyhodnocení závěrů a jejich uvedení do praxe.....	121
3.13	Hlavní typy výzkumů v muzeích a galeriích .....	122
3.14	Shrnutí .....	123
	Cvičení .....	128
	Připomeňte si hlavní body této kapitoly a základní pojmy.....	128
<b>4.</b>	<b>Marketingové nástroje, produkt .....</b>	<b>131</b>
4.1	Kulturní dědictví jako produkt.....	132
	Specifika služeb.....	135
4.2	Životní cyklus produktu.....	136
4.3	Zavádění nových produktů .....	137
	Strategie zavádění nových produktů .....	138
4.4	Komerční art marketing a produktový mix .....	143

4.5 Značka.....	145
Strategie značky.....	149
Tvorba konkrétní značky.....	150
Testování značky.....	151
Strategie používání značek.....	152
Pravidla pro správné fungování značky .....	153
4.6 Shrnutí.....	154
Cvičení .....	158
Připomeňte si hlavní body této kapitoly a základní pojmy.....	159
<b>5. Cena umění a kulturního dědictví.....</b>	<b>161</b>
5.1 Cena .....	162
5.2 Cena v neziskovém sektoru kultury.....	162
Vstupné.....	163
Stanovení výše vstupného .....	165
5.3 Cenové strategie podle cílů, které si organizace klade .....	167
5.4 Speciální nabídky a jejich oceňování .....	169
5.5 Cena na trzích s uměním .....	171
5.6 Shrnutí.....	172
Cvičení .....	176
Připomeňte si hlavní body této kapitoly a základní pojmy .....	176
<b>6. Distribuce umění a kulturního dědictví .....</b>	<b>177</b>
6.1 Specifika distribuce kulturního dědictví .....	178
Místo – hlavní budova a pobočky .....	178
Dostupnost a působnost .....	181
Putovní výstavy, zápůjčky a výstavy mimo prostory instituce .....	181
Programy a publikace .....	182
Elektronické zpřístupnění kulturního dědictví .....	183
6.2 Distribuce na trzích s uměním .....	184
Distribuce prostřednictvím veletrhů .....	185
6.3 Shrnutí .....	186
Cvičení .....	190
Připomeňte si hlavní body této kapitoly a základní pojmy .....	190
<b>7. Marketingová komunikace .....</b>	<b>193</b>
7.1 Marketingová komunikace .....	194
7.2 Reklama .....	197



Cíle reklamy .....	198
Formulace poselství, zprávy .....	199
Kreativita .....	200
Vnímání .....	201
Behavioristická teorie .....	202
Kognitivní teorie .....	202
Strategie reklamy .....	202
Kreativní metody .....	203
Teoretické postupy pro tvorbu reklamy .....	207
Reklamní strategie, typy reklamy .....	208
Rozpočet .....	212
Média .....	213
7.3 Public Relations .....	220
Nástroje PR .....	221
7.4 Podpora prodeje .....	223
7.5 Direkt marketing .....	224
7.6 Shrnutí .....	224
Cvičení .....	229
Připomeňte si hlavní body této kapitoly a základní pojmy .....	230

## **8. Marketingová komunikace prostřednictvím umění,**

<b>korporátní image, sponzoring a komerční výstavnictví .....</b>	<b>231</b>
8.1 Umělecká práce na zakázku .....	232
Reklama .....	232
Design .....	232
Hudba .....	232
Film .....	234
Propagační filmy jako firemní prezentace nebo představení produktu .....	235
Vystoupení umělců na komerčních akcích .....	236
Umění jako nástroj reklamy .....	236
8.2 Sponzoring .....	237
Formy sponzoringu .....	238
8.3 Veletrhy a komerční výstavy .....	243
Komerční výstavy .....	244
Prodejní a kontraktační veletrhy .....	244
Vztah komerčního a uměleckého výstavnictví .....	247
8.4 Shrnutí .....	248

Cvičení k tématu sponzoring .....	251
Cvičení k tématu komerční veletrhy a výstavy.....	251
<b>9. Plánování a strategie.....</b>	<b>255</b>
9.1 Analýza SWOT.....	256
9.2 Definování cílů .....	260
9.3 Strategie .....	262
Strategie intenzivního růstu .....	263
Integrační růst .....	263
Diverzifikační růst .....	264
9.4 Strategie vůči konkurenci .....	265
9.5 Marketingový plán .....	266
Strategické cíle a marketing .....	266
Sestavení marketingového plánu .....	267
9.6 Shrnutí .....	268
Závěrečné cvičení – seminární práce.....	271
<b>Schéma marketingového plánu .....</b>	<b>272</b>
<b>Doporučená rozšiřující literatura .....</b>	<b>274</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>274</b>

# O autorovi



**Ing. Radka Johnová**



# Úvod

Předmět, se kterým se právě seznamujete, se jmenuje **Art marketing**. Česká terminologie pro tento obor není ustálená. Jak vyplývá z přehledu v první kapitole, ve světové, především anglicky psané literatuře, se obvykle pod pojmem *arts marketing* 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. Ale tímto pojmem se rozumí i 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, knihovny, nakladatelství, 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 této knize 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. Tyto příklady zakončují některé kapitoly, ale nezkoumají problémy do hloubky, spíše nastiňují otázky komerčního *art marketingu* na trzích s výtvarným uměním. Využitím umění v marketingu se zabývá samostatná kapitola, která doplňuje pohled na *art marketing*, ale v žádném případě si neklade za cíl být podrobnou analýzou tržního prostředí v oblasti kultury.

Knih se zaměřuje na postup, jak lze běžný komerční marketing aplikovat v oblasti muzeí, galerií, památek, knihoven a kulturního dědictví obecně 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.

Text se věnuje marketingu, na kulturu, umění, kulturní dědictví a jeho součásti (muzea, galerie, knihovny, památky) se dívá z „tržního“ hlediska, považuje je za „pro-

dukt“, 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.

Předpokladem pro studium tohoto textu je minimálně znalost základů marketingu v rozsahu jednosemestrálního bakalářského kursu. Doporučenou a doplňkovou literaturu najdete na konci knihy.

(Pozor v KOR) Kapitoly zakončují náměty na praktickou aplikaci ve vlastní kulturní organizaci nebo na cvičení ve školních podmínkách a přehled základních pojmů. I ten může sloužit jako osnova pro vlastní marketingové potřeby organizace. Některé otázky ze cvičení je možné pouze prodiskutovat v pracovním týmu nebo s kolegy na semináři. V závěru budete mít dostatek podkladů pro závěrečnou práci – marketingový plán zvolené organizace. Podle přehledu pojmů si lze také zopakovat látku před zkouškou. Otázky a body mohou sloužit i odborníkům z praxe jako osnova pro marketingovou analýzu a marketingový plán jejich organizace. Hodně úspěchů a štěstí.

### **Poděkování**

Závěrem tohoto úvodu mi dovoluťe poděkovat panu PhDr. Janu Machytkovi za to, že jako první v Česku zavedl art marketing jako předmět už koncem devadesátých let 20. století a dal mi možnost vytvořit jeho obsah a přednášet ho studentům oborů Služby muzeí a galerií a Služby knihoven nejen na VOŠ informačních služeb, kde je ředitelem, ale i na partnerských školách, s nimiž má akreditované vysokoškolské obory; na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy, na Institute of Technology (Irsko) a na Fachhochschule für Informationsberufe (Rakousko); dále panu doc. Ing. Janu Koudelkovi, CSc., a paní Ing. Marcele Zamazalové, Ph.D., z katedry marketingu Podnikohospodářské fakulty VŠE za jejich cenné rady a připomínky a studentům prvního běhu oboru Arts Management této fakulty za inspirativní diskuse a připomínky na mých přednáškách.

Za odborné rady z oboru muzejnictví a jazykovou korekturu děkuji panu Mgr. Petru Mušálkovi z Národního muzea.

Milí kolegové, vítám také vaše připomínky, nápady a návrhy na doplnění na e-mailu [artmarketing@centrum.cz](mailto:artmarketing@centrum.cz).

*Radka Johnová  
Praha, březen 2008*



# Podstata, role a prostředí art marketingu

---

Tato kapitola si klade za cíl představit základní pojmy marketingu – budou dále rozebrány podrobněji – vysvětlit vývoj, podstatu a roli marketingu, specifika marketingu umění a kulturního dědictví s ohledem na potřeby, přání, motivy a spokojenost zákazníka na trzích s uměním a kulturním dědictvím. Podává přehled o jednotlivých složkách art marketingu, prozkoumává marketingové makroprostředí a mikroprostředí, které neziskové organizace působící v oblasti kulturního dědictví ovlivňuje, zabývá se trendy na trzích umění a kulturního dědictví, specifiky konkurenčních vztahů, marketingovou typologii muzeí a dalších organizací kulturního dědictví. Kapitola zmiňuje trhy umění, strategii kooperace a marketingové cíle neziskového sektoru a firem na trzích s uměním.

## > 1.1 Definice a charakteristika marketingu

V úvodu se obvykle začíná definicí. Americká marketingová společnost použila v roce 1985 tuto definici marketingu: **Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců.**

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 nejšířších souvislostech.

Marketing jako každá věda vychází z teorie, ale klade si především praktické cíle. Proto i uvedenou definici lze vysvětlit srozumitelněji, prakticky:

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 musí na ně reagovat. 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 pak připravuje nabídku, která odpovídá zákaznickovým přáním a očekáváním. Organizace se sama na sebe a svoji nabídku dívá zákaznickovými 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, s jejichž pomocí bude cílů dosahovat.

### Nástroje marketingu – marketingový mix 4P

Marketingový mix obsahuje následující složky:

- produkt (*product*),
- distribuce (*place*),
- cena (*price*),
- komunikační mix (propagace), (*promotion*).

Základní marketingové nástroje neboli marketingový mix 4P dostal své označení podle počátečních písmen anglických názvů těchto marketingových nástrojů. Produkt vyjadřuje celkovou nabídku zákazníkovi, distribuce zahrnuje dvě dimenze, místo a čas, což 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 (muzea, galerie, památky, významná místa, archeologická naleziště a vykopávky, knihovny, zoologické a botanické zahrady atd.) 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. Návštěvníci těchto organizací spotřebovávají (částečně) veřejný statek, tedy něco, co neplatí přímo, nýbrž zprostředkovaně z daní, případně 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:

- **Služba.** Sektor služeb je nejrychleji rostoucím odvětvím ve vyspělém světě a s rostoucí životní úrovní a vzdělaností roste i význam služeb kulturního charakteru.
- **Událost.** Událost je jednorázová akce, např. výstava, vernisáž, premiéra, dočasná expozice, koncert, divadelní představení, konference, přednáška, autogramiáda, beseda s autorem, historikem, ... Příkladem může být *Festival muzejních nocí* nebo v knihovnách *Noc s Andersenem*.
- **Zkušenost.** Muzea, galerie a správci památek mohou nabízet historické a tvůrčí dílny, kde si návštěvník může vyzkoušet používané techniky. Knihovny využívají zkušenost především u nejmladších čtenářů, kterým se pomocí tématicky zaměřených akcí snaží knihy a jejich četbu přiblížit.
- **Místo.** Marketing místa sice vychází z hmotné podstaty, protože 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. (Klementinum, Guggenheim Museum). Patří sem i případy, kdy pro návštěvníka může být budova atraktivnější než její obsah.
- **Myšlenka.** Marketing myšlenky je také propagací něčeho nehmotného, např. filozofie určité doby, směru nebo životního stylu, náboženství, názoru. **Propagace myšlenky nesmí přerůst v propagandu. Propaganda je myšlenka prezentovaná jako jediný správný názor a s jeho odmítáním jsou spojeny represe.**
- **Kampaň.** Je jednorázová akce spojená s prezentacemi myšlenek, názorů a navrhovaných postupů, obvykle politické strany, názorového směru, zájmového uskupení. Cílem je 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 třeba i úřadů.
- **Činnost.** Marketing činnosti používá jako svůj produkt nějakou 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 akce turistického oddílu, jehož cílem je dojít nebo dojet k památce a absolvovat i její prohlídku.
- **Zážitek.** Na zážitek z výstavy, představení, tedy na přínos pro zákazníka se velice často orientují marketingově zaměřené kulturní instituce.
- **Osoba.** 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; může se také prolínat s myšlenkou, což nebývá vždy podmínkou.
- **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 návštěvníci navzájem překáží a ruší se.

Art marketing kombinuje 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 leží těžiště specifik art marketingu.

### ***Produkty: hmotné produkty a služby***

Hmotný produkt neboli výrobek je určitým způsobem „zabaleno“ do doprovodných služeb a sám službu zákazníkovi poskytuje, služby jsou naopak často prostředkem k prodávání výrobků. Například podstatu expozice tvoří exponáty, sochy, obrazy a zákazník je při prohlížení vnímá jako celek spolu s doprovodnými službami galerie nebo muzea (orientace, prostorové uspořádání, osvětlení, popisky), chce-li si odpočínout, zajde si na občerstvení, ale od této služby ve skutečnosti očekává chutné jídlo a pití, tedy hmotný produkt. Při odchodu si návštěvník koupí tričko jako suvenýr na památku. To mu může poskytnout hned dvě služby, zahřeje a zároveň ukazuje okolí, že tam návštěvník byl, reprezentuje tedy jeho životní styl. Ukazuje, že je návštěva prestižní záležitostí, kterou se nositel suvenýru chlubí na veřejnosti.

Produkt je nabídkou, ale tato nabídka dojde svého uplatnění tehdy, když si najde své zákazníky. Trh umění a kulturního dědictví oslovuje pouze část celkové populace, a to i ve vyspělých zemích, proto by nemělo příliš význam orientovat nabídku na všechny zákazníky bez rozdílu. Cílem marketingu je oslovit ty skupiny zákazníků, kteří mají k této oblasti nějaký vztah a předpoklady. K tomu se používá segmentace

trhu. Segmentem rozumíme dostatečně velkou skupinu zákazníků, která má společné charakteristické rysy a zájmy a o níž předpokládáme, že by mohla být potenciálními zákazníky.

## Distribuce

Distribuce je nástrojem, který má zajistit, aby se produkt dostal k zákazníkovi ve správném čase a na správném místě. Památky a většinou 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**, jinými slovy 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 kulturní dědictví je částečně veřejným statkem dotovaným z veřejných rozpočtů a 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);
- společenské činitele (jak veřejnost vnímá danou aktivitu).

## Komunikační mix

**Propagace**, v moderním pojetí hovoříme spíše o marketingové komunikaci, používá svůj vlastní komunikační mix, který tvoří:

- **Reklama** zahrnuje všechny placené neosobní formy komunikace.
- **Public relation.** Publicita 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 smyslu slova PR zahrnuje všechny vztahy s veřejností.
- **Sponzoring** je obvykle součástí public relations a 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). Neziskové kulturní organizace mohou využít např. databázový marketing (informování pomocí databáze a internetu) nebo přímé akce na podporu svých služeb.

Moderní marketingové přístupy hledají **další nástroje**, které jim mohou pomoci s uplatněním na trhu a se získáváním zákazníků. Jednou z možností je využít některá další „P“.

### **Další „P“**

- *Public relations*. Publicita a vztahy s veřejností se obecně považují za nedílnou součást marketingové komunikace.
- *Progress*. Pokrok znamená nutnost neustále přicházet s něčím novým, sledovat trendy, využívat nové technologie. I výstavnictví a další kulturní odvětví musí sledovat a využívat nové možnosti, které využití technologií přináší. Jedná se o prvky přibližující odvětví mladší generaci, ale jsou oživením i pro všechny ostatní zákazníky.
- *People*. Lidé, jak ti v instituci, kteří nabídku připravují, tak zákazníci, jimž je určena. Odborně zdatní profesionálové se znalostí potřeb svého publika.
- *Perfection*. Dokonalost znamená vyvarovat se chyb, které by mohly zákazníka odradit.
- *Psychology*. Psychologický přístup k zákazníkovi vyžaduje znalost jeho motivace, skrytých přání.
- *Participation*. Spoluúčast, aktivní zapojení zákazníků, vtažení do děje.
- *Partnership*. Partnerství s firmami, sponzory přináší zdroje pro zkvalitnění služeb, partnerství s dalšími podobnými organizacemi pro obohacení nabídky, dobrý vztah se zřízovatelem zaručující zdroj (byť omezených) příjmů.
- *Punctuality*. Přesnost zahrnuje dodržování cílů, plnění úkolů a závazků včas, ukazuje na spolehlivost organizace vůči partnerům, sponzorům i zákazníkům.
- *Potential possibilities*. Potenciálními možnostmi, vizemi, se instituce, ale i firmy podnikající ve stejném odvětví, odlišují.
- *Packaging*. Balení, nejen ve smyslu propagačního významu obalu, ale u služeb zahrnuje i balíčky poskytovaných služeb. Cestovní kancelář zahrne prohlídku muzea do programu návštěvy daného města, kulturní organizace může do vstupenky zahrnout návštěvu několika objektů (Pražský hrad) nebo prohlídku a filmové představení apod.

## **Další pohled na marketingové nástroje – 4 (a více) C**

Moderní přístup integrované marketingové komunikace (IMC) si za základ bere model „C“, jenž navazuje na předchozí model 4P a doplňuje ho o další dimenze. Zdůrazňuje především roli zákazníka, nutnost komunikace se zákazníkem oběma směry a klade důraz na spokojenost zákazníka:

- **Consumer** (spotřebitel – konečný, individuální zákazník) / **Customer** (zákazník včetně firemních). Souvisí s produktem ze 4P. Jedná se o produkt viděný pohledem zákazníka. Zabývá se zákaznickými potřebami a přáními, segmentací zákazníků a chováním spotřebitele.
- **Convenience** (pohodlí). Hledá možnosti, jak zákazníkovi vyjít vstříc, zajistit si jeho spokojenost.
- **Cost** (náklady). Souvisí s cenou. Cenu lze stanovit v určitých limitech, v komerčním sektoru musí dlouhodoběji minimálně pokrýt náklady, horní hranicí je, kolik je ochoten zákazník zaplatit. Náklady a koupěschopná poptávka spolu s elasticitou poptávky jsou hlavními faktory, které se promítají do ceny. Náklady neziskových organizací souvisí s rozpočtovými pravidly, pro tyto organizace závaznými.
- **Competition** (konkurence). Nemá odraz v modelu 4P, a to je možná největší nedostatek modelu 4P. Přímá i nepřímá konkurence je nejbližším marketingovým okolím firmy i instituce.
- **Communication** (komunikace). Komunikace a komunikační kanály volně odpovídají propagaci, někdy však bývá tento model založený na „C“ označován jako integrovaná marketingová komunikace (IMC) a doplňuje nebo nahrazuje model 4P.
- **Channels** (distribuce). Odpovídá místu a času. Někdy se distribuční kanály dávají dohromady s kanály komunikačními, ale komunikace je samostatné „C“.
- **Cooperation** (spolupráce). Strategie spolupráce je mezi neziskovými kulturními organizacemi mnohem rozšířenější než formy konkurenčního boje běžného na komerčních trzích.
- **Collaborators** (spolupracovníci). Odborná kritika, vědečtí pracovníci, znalci a historici umění, průvodci a další pracovníci jsou nezbytným předpokladem pro kvalifikované poskytování služeb v této oblasti.
- **Company Skills**. Zahrnuje jméno, značku, image, schopnosti, úroveň organizace.
- **Context** (okolí). Zahrnuje všechny vnější faktory, které na organizaci působí přímo nebo zprostředkovaně.

## > 1.2 Historie marketingu

Marketing v moderní podobě je mladým oborem ekonomie, který se systematicky začal rozvíjet v padesátých letech 20. století ve svobodných tržních ekonomikách. Poválečné období se vyznačovalo nedostatkem, proto hlavní rozvoj marketingu začal, až když nabídka začala převyšovat poptávku.

Po celá staletí, lépe tisíciletí, od antických přes středověké trhy byl výrobce často i prodejcem, znal své zákazníky osobně. Totéž platilo i o službách jak materiálně-opravárenské, tak i kulturní povahy, tedy např. i o místním knihovníkovi nebo umělci.



Nástup masové výroby a vznik manufaktur a továren vedl k vyšší koncentraci lidí ve městech, a tím také k odosobnění produkce a nabídky. Kompenzací nabídla nová technologie, **tisk**, prostřednictvím masové komunikace. Inzerce v novinách pokrývala všechny komodity a plakáty hrály významnou roli při oznamování kulturních událostí. S tiskem se objevuje i rostoucí význam publicity. Po první světové válce se přidávají další média, **rozhlas a film**, po druhé světové válce **televizní vysílání**, jehož moc po celé 20. století poroste. 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, soustřeďují se firmy na segmentaci, na nalezení dostatečně významných skupin, které mají společné charakteristiky a podobné styly chování, aby tyto segmenty mohly účinně oslovit. To ale potřebují až ve fázi, kdy nabídka převyšuje poptávku, k čemuž došlo vlivem dvou světových válek a velké hospodářské krize s relativně velkým zpožděním po rozvoji masové výroby i na to reagující masové komunikace.

A právě druhá polovina nebo poslední třetina 20. století je také obdobím, kdy neziskové a kulturní organizace přebírají od úspěšných marketingově řízených firem jejich postupy. K nám se tento přístup dostává až počátkem devadesátých let minulého století a zdaleka neproniká tak rychle, jako v podnikové sféře. Základním omezujícím faktorem jsou finanční prostředky, jichž se na marketingové aktivity nedostává. Na vině je částečně legislativa, která neziskovým organizacím dostatečně neumožňuje považovat výdaje na marketingovou komunikaci za investice, 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, okamžitých 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.

## > 1.3 Koncepce přístupu k trhu

Podle cílů, které si marketing klade, a nástrojů, které k tomu používá, můžeme rozlišit několik koncepcí přístupu firem a organizací k trhu.

### **Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce se zaměřuje na výrobu dostatečně velkého množství produktů, vychází z předpokladů, že zákazník vyžaduje široce dostupný produkt za nízkou cenu a že je nutný široký rozsah distribuce. Používá se tehdy, když poptávka převyšuje nabídku nebo když je zákazník cenově orientovaný. Koncepce je založená na principu co nejvíce snižovat provozní i výrobní náklady a je ideální pro odvětví, která dosahují rostoucích výnosů z rozsahu.

Výrobní koncepci uplatňují i některé široce dostupné instituce kulturního dědictví. V českém prostředí by jako příklad mohla sloužit celorepubliková síť knihoven, ve světě takovou politiku uplatňuje např. British Museum, kde je vstup volný.

### **Výrobová koncepce**

Zaměřuje se na kvalitu. Oslovuje zákazníky, kteří mají dostatek základních produktů a vyhledávají něco speciálního, lepšího. Tato koncepce se soustřeďuje 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.

Výrobovou koncepci používají např. některé galerie (super)moderního umění, které přicházejí často se šokujícími nápady a exponáty, zajistí si tím dostatečnou míru publicity (u které někdy platí, že i negativní publicita je dobrou reklamou), ale ne vždy je takový projekt pozitivně přijat širokou veřejností.

### **Prodejní koncepce**

Je založená na intenzivní reklamě, vychází ze stanoviska, že pokud budou zákazníci ponecháni sami sobě, nic si nekoupí nebo si nikdy nekoupí zboží dostatek. Využití agresivní marketingové komunikace a různých nástrojů stimulace je základním prostředkem pro prodej. Prodejní koncepce se využívá u zboží, které zákazník příliš nevyhledává nebo je v tomto oboru velká konkurence a zákazník obvykle vybírá bez dlouhého přemýšlení, chová se stereotypně nebo náhodně hledá rozmanitost.

Neziskové organizace včetně kulturních používají prodejní koncepci k získání sponzorů nebo mecenášských darů.

### **Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce se snaží spojit klady a zápory všech předešlých. Starší koncepce, tj. výrobní, výrobová i prodejní, vycházejí z potřeb firmy nebo organizace. Marketingová koncepce vychází z potřeb zákazníků. Čerpá informace od zákazníků a potenciálních zákazníků, zjišťuje, proč někteří nemají o produkt zájem a o co by zájem měli. Marketing hledá řešení pro zákazníkův problém. Úkolem marketingové koncepce je nabídnout celou škálu produktů s jejich výhodami individuálně cílnými na určité skupiny.



### **Holistická koncepce**

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 odražely tuto novou skutečnost.

Holistická koncepce marketingu 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.

Implementace holistického marketingu vyžaduje zásadní přizpůsobení strategie tak, aby firmy byly schopny poskytovat špičkovou hodnotu zákazníkům jak na fyzických, tak i na virtuálních trzích, aby mohly uskutečňovat důsledné integrační řízení poptávky zákazníků, vnitřních a vnějších zdrojů a síťové spolupráce.

Holistický marketing firmám umožňuje:

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

Organizace působící v oblasti správy a zpřístupňování kulturního dědictví, pokud používají marketingový přístup, naplňují i podstatu holistického marketingového přístupu, protože kromě své „tržní“ zákaznický 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 a kulturní dědictví a odborné informace široké veřejnosti elektronicky, na internetu.

## **Základní přístupy k marketingu od 2. poloviny do současnosti**

**Polovina, resp. konec 50. let 20. století** je ve svobodných tržních demokraciích zlomem, kdy dostatečná nabídka produktů začíná pokrývat poptávku. Marketing se orientuje na množství a firmy si konkurují nabízenými typy produktů. Tato jednoduchá forma, která předcházela intenzivnímu marketingu, stačila k uspokojení poválečného trhu.



**60. léta.** Objevila se první z agresivních strategií prosazující produkt – **kreativní strategie**. Byla založená na tvůrčích přístupech a neotřelých nápadech. Došlo k výraznému uplatnění umělců v reklamních aktivitách, přišla první větší vlna sebepropagace některých muzeí a galerií. Objevuje se i státní propagace památek jako cíle turistického průmyslu.

**70. léta.** byla výrazně konzervativní. Kreativita ustupuje, přibývá **strategické plánování**, které racionalizuje řízení, ale úspěšné strategické postupy se daly lehce napodobovat a konkurenční výhoda se vytratila. Postupy strategického plánování přebíraly, i když se zpožděním, i neziskové kulturní organizace.

**80. léta.** Zde se přidala nutnost dokonalé kvality (špičková jakost zboží). V oblasti kulturního dědictví se **kvalita** soustředila především na doprovodné služby. Ne vždy bylo vhodné památky dostavět, natřít, modernizovat.

**90. léta.** Marketing se ocitl znovu ve výchozí pozici, protože všechny úspěšné firmy zvládaly všechny strategie. Zase se objevila kreativita. Nejvíce se vyplácel **návrat k osobní komunikaci**, orientaci na konkrétního zákazníka. **Zákaznický orientovaný marketing** v tomto pojetí ale neznamená, že nabízející zná své zákazníky osobně. Z výzkumů zná jejich základní charakteristiky, z databází získává kontakty a **pomocí nových komunikačních technologií** může oslovit konkrétního zákazníka, přizpůsobit se segmentu trhu, který je natolik zajímavý, že se instituci vyplatí přizpůsobit mu nabídku. To využívají muzea v rámci specializovaných výstav, například některé specializované výstavy se mohou zaměřovat na určitou profesní skupinu. Knihovny rozšiřují nabídku svých služeb o nové technologie (počítače, internet, nové formy hudebních nosičů).

**21. století.** Pokračuje zákaznický orientovaný marketing a jeho vyšší, rozšířená verze. Vzniká nová **koncepce holistického** (komplexního) **marketingu**, založeného na jeho čtyřech neoddělitelných složkách:

- **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, zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, distributory, maloobchodníky, reklamními a komunikačními agenturami a dalšími partnery. U neziskových organizací sem patří zřizovatel, orgány státní a místní samosprávy, sponzoři, odborná kritika, znalci atd. Konkurenční boj se neodehrává na úrovni jednotlivých firem, ale celých sítí. Marketing se nesoustřeďuje pouze na vztahy se zákazníky (*customer relationship management* – CRM), ale na partnerské vztahy (*partner relationship management* – PRM)



- Druhou složkou je integrovaný marketing, založený na známém principu 4P a 4C (*product – customer solution, price – customer cost, place – convenience, promotion – communication*). Podstatou integrovaného marketingu je koordinace všech aktivit a činností tak, aby se maximalizoval efekt a užitek z nich. Při realizaci jakékoli aktivity je nutné mít na paměti vliv a dopady na všechny ostatní činnosti. Cílem integrovaného marketingu je vyjít vstříc zákaznickým přáním efektivně (z pohledu firmy nebo organizace s minimem nákladů), ale přesto tak, že zákazníka uspokojí a vhodnou komunikací vysvětlí nebo předá hodnotu, takže nejen maximalizuje prodej, resp. poptávku, ale zprostředkovává užitek pro zákazníka i hodnotu značky.
- 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, dopadu na životní prostředí atd.

## Základy marketingové koncepce. Potřeby a přání

### *Potřeba versus řešení*

Základní koncepce marketingu vychází z posloupnosti pojmů potřeba, přání a poptávka. **Potřeba** je fyziologicky daná, není předmětem marketingu a marketing ji nemůže vytvořit ani ovlivnit (např. žízeň). **Přání** vyjadřuje různé způsoby, jak uspokojit potřebu (voda, cola, pivo, šampaňské). Marketing prodává užitky vložené do fyzických výrobků nebo služeb. Je-li přání podloženo koupěschopností, stává se poptávkou.

### *Marketing hledá řešení pro přání zákazníka*

Úspěšná organizace musí znát svého zákazníka s jeho přáními. V oblasti kulturních statků není vhodné hovořit o potřebách, protože se jedná o kvalitativně vyšší motivátory. Marketing musí odpovídat nejen na jeho deklarovaná přání, ale především na reálná přání, musí vyhledávat i nevyřčená a utajená přání a potřebu potěšení. Marketing reaguje na ta přání, která jsou podložena koupěschopnou poptávkou, v případě neziskových organizací i na ta přání, která jsou v souladu se základními společenskými cíli podle zřizovatele.

Ekonomové předpokládají, že se každá osoba chová racionálně, což znamená, že chce maximalizovat svůj užitek. Problém spočívá v definování racionality. Podle standardu racionality momentálního cíle jedná člověk efektivně tehdy, rozhodne-li se pro cíl, který sleduje v okamžiku volby nezávisle na tom, zda sám sledovaný cíl je racionální. Naproti tomu v souladu se standardem racionality zájmu o sebe sama bude racionálně jednajícím osobou vyhodnocovat přínos konečného cíle. Co z toho plyne pro instituci, která chce racionálně komunikovat? Na první pohled se může zdát, že se nespolekteme, protože podle dvou zmíněných teorií je každé chování racionální a ospra-

vedlnitelné. V prvním případě **standardu racionality momentálního cíle** to znamená, že si člověk přišel do muzea nebo na výstavu odpočinout, i když ví, že má spoustu jiné práce, v druhém případě **standardu racionality zájmu o sebe sama** může hledat studijní materiál pro recenzi, ale radši by byl na koupališti. Naopak, kdyby se lidé chovali vždy jen podle standardu zájmu o sebe sama, nikdy by se nenarodil žádný mecenáš, protože racionalita dárce spočívá ve sledování momentálního cíle uspokojení z dobrého skutku.

Úkolem člověka, který má v popisu práce jednání s lidmi, je objevit potřeby, přání a touhy, a to i skryté. Psychologové definují potřeby fyziologicky, jak jsme si ukázali v úvodu, jinými slovy, pokud máme hlad a žízeň, naše tělo má potřebu se napít a najíst. Přání potom vypovídají o tom, jak naši potřebu uspokojíme. Vodou nebo pivem, řízkem, kaviárem nebo chlebem se sádlem? Základní fyziologické potřeby vznikají nezávisle na nás, jsou podmíněné biologicky a žádný marketing je neovlivní. Ale přání a potřeby vyššího řádu, jako vzdělání, poznávání, kulturní prožitek, jsou společensky ovlivnitelné. Do této kategorie patří i zájem o objekty kulturního dědictví, muzea, galerie, památky, knihovny a kulturní a informační centra. Stejná potřeba může být uspokojena různým způsobem. Tím se přetváří v poptávku, schopnost a ochotu koupit si výrobky nebo služby, které splní toto přání. A to i tam, kde vstupné je symbolické nebo volné, protože cena zahrnuje i další náklady uživatele, jako např. investovaný čas, náklady na dopravu nebo určité duševní předpoklady a předcházející vzdělání.

Na potřeby se můžeme podívat i z jiného úhlu. Člověk, který kupuje obraz, může mít různé potřeby. Někdo hledá výrobek, dekoraci na zeď, jiný si kupuje prestižní unikát do vstupní haly svého sídla a další si stejný originál pořídí jako součást svého investičního portfolia a dílo umístí do trezoru. Dekorační funkci zastane i zdařilá reprodukce nebo dílo začínajícího autora, které se na rozdíl od reprodukce může v delším časovém horizontu ukázat jako dobrá investice. Dobrým příkladem může být sbírka Vincence Kramáře.

Marketing definuje pět typů potřeb, ve smyslu předcházejícího odstavce spíše přání. Úkolem zákaznický orientované organizace je rozlišit jejich jednotlivé polohy. Ukážeme si to na příkladu studenta, který v knihovně žádá „sebrané spisy Shakespeara“. To je **deklarovaná potřeba**, ale uživatel v tomto případě už navrhuje řešení. Jeho **reálná potřeba** je uspět u zkoušky z literatury, a pokud knihovník tuto potřebu správně dešifruje, může nabídnout i jiná řešení: stručný výběr z díla a jednu hru jako ukázkou. Tím uspokojí zákaznickou **nevyřčenou potřebu** rychle získat informace o díle i očekávání kvalitních služeb v knihovně. Přidat se může i **potřeba potěšení** (ukázková hra studenta zaujme) a **utajená potřeba** (mít přehled, nebýt ve společnosti za ignoranta). Philip Kotler [Kotler, P., 2001] upozorňuje, že bychom měli rozlišovat mezi vnímavým marketingem, který se zaměřuje na vyhledávání a uspokojování deklarovaných potřeb, to je v dnešní konkurenční době nutností, a tím, co vytváří zákaznický a uživatelský přátelskou organizaci, což je kreativní marketing, jenž odhaluje a vytváří řešení, která



zákazník nepožaduje, ale na která nadšeně reaguje. Čím více přání (kromě deklarovaného) poskytovatel objeví, tím je větší pravděpodobnost, že uspokojí zákaznickovy potřeby.

## > 1.4 Art marketing – charakteristika, přehled

V nejširším pojetí art marketing zahrnuje řadu odvětví:

- Marketing **kulturní organizace** či firmy.
- **Výtvarné umění** (*fine arts*).
- **Reprodukční umění** (*performing art*) zahrnuje vážnou i populární hudbu, divadlo ve všech jeho formách (činohra, balet, opera, pantomima).
- **Mediální umění** je mladý obor v umění. Do této kategorie patří televizní a rozhlasová tvorba, ale i texty, grafika a fotografie určené pro periodický tisk.
- **Film** ve všech jeho podobách (hraný, animovaný, dokumentární; celovečerní, krátkometrážní; komerční, instruktážní apod.).
- **Multimediální umění** využívá více žánrů současně. Patří sem (nejen) veletrhy, komerční výstavy, akce, happeningy.
- **Literatura, hudba** – ve smyslu díla, které při dodržení zákonů v oblasti autorských práv může být dále reprodukováno.
- **Obchod s autorskými právy** (spisovatel, skladatel, výtvarník, režisér, ...)
- **Nakladatelská a vydavatelská činnost** literatury, hudebních a filmových nosičů.
- **Architektura.**
- **Kulturní instituce, památky.**
- **Sponzoring kultury a mecenášství** (fundraising).
- **Využití umělců, uměleckých děl** (děl chráněných autorskými právy) **pro reklamní a marketingové účely.**

Art marketing v užším slova smyslu<sup>1</sup> se týká sféry pracující s výtvarným uměním a kulturním dědictvím. Převážně tomuto pojetí se věnuje tato kniha.

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

Trhy s uměním můžeme dále rozdělit na primární trh a sekundární trh. **Primárním**

---

1 V anglické terminologii „arts marketing“ podle „fine arts“ – výtvarné umění.

**trhem** rozumíme prodej nebo darování díla jeho autorem. Jedná se o transakci, kdy se umělec zbavuje další odpovědnosti za osud díla výměnou za jinou hodnotu (obvykle peníze). Každé umělecké dílo, které se dostane na **sekundární trh**, muselo projít trhem primárním. Sekundárním trhem tedy rozumíme další prodej nebo výměny (barter) děl a dalších hodnot mezi majiteli a zájemci. Umělec už nemůže pohyb díla ani jeho cenu na sekundárním trhu ovlivnit.

**Subjekty** vyskytující na trzích umění tvoří tři skupiny, které, zjednodušeně řečeno, odpovídají obchodně ekonomickému cyklu:

- tvůrci (výrobci, nabídka),
- zprostředkovatelé – galeristé, obchodníci s uměním, aukční společnosti, znalci (distribuce, prodej – nabídka),
- zájemci – soukromí sběratelé, firmy, muzea a galerie (zákazníci, poptávka).

**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, umění a starožitností),
- dekorace, estetický motiv,
- prestiž (reprezentace firmy, domácnosti).

**Prohlížení** plní funkce:

- výchovnou,
- vzdělávací,
- estetickou,
- zábavnou – aktivní trávení volného času.

V dalším textu si těchto funkcí budeme všimnout podrobněji v souvislosti s marketingovými strategiemi muzeí a galerií.

Podobné příklady bychom našli i na dalších uměleckých trzích. V případě literatury je to spisovatel, agent, vydavatelství, čtenář. Složitější vazby najdeme u hudby (autorské právo, práva výkonných umělců a práva a povinnosti spojené s reprodukováním díla), u filmu a multimediálního umění.



## > 1.5 Vnější vztahy

Budeme-li parafrázovat Johna Donna, žádná organizace není ostrovem sama pro sebe. Okolí každé organizace bezprostředně určuje její chování a vnější vztahy k ostatním subjektům.

### **Vnější vztahy**

Vnější vztahy ovlivňující firmu, organizaci či jinou instituci můžeme rozdělit do dvou základních okruhů: na vztahy bez vzájemné zpětné vazby, tedy takové, které na organizaci působí a vymezují rámec, v němž se může pohybovat, ale organizace sama **nemá možnost je přímo ovlivňovat**, neboť lze oprávněně předpokládat, že muzea, galerie, organizace spravující památkové objekty, ani knihovny nedisponují silnou lobby. Ve vztahu ke kulturním a podobným organizacím závislým na příspěvcích či rozpočtech jde především o celkovou úroveň národohospodářského vývoje, ale i vládní politiku a legislativní rámec. Vzhledem k segmentaci zákazníků bude mít na návštěvnost organizací vliv i demografický vývoj.

Na opačné straně se nacházejí **vlivy, které na kulturní organizace také působí, ale stejnou silou jsou těmito organizacemi formovány**. Jde o hodnotový systém jedince, etické postoje a chování, ekologii, globalizaci a nejsilněji – řečeno manažerskou terminologií – o vývoj trhu, tedy strany nabídky, poptávky a konkurence. I když v našem případě jsou tyto pojmy chápány v trochu přeneseném významu.

**Tab. 1** *Vnější faktory působící na organizaci*

Národohospodářský vývoj země – makroekonomické ukazatele nejsilnější jednosměrný vnější faktor		
Vnější faktory působící jednosměrně na instituci, mají především regulační funkci	Kulturní instituce mikroprostředí, vnitřní faktory	Vnější faktory působící vzájemně, ovlivňují instituci a instituce ovlivňuje je
<ul style="list-style-type: none"> <li>• státní politika (vláda)</li> <li>• legislativa (parlament a moc soudní)</li> <li>• regionální politika</li> <li>• demografický vývoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cíle</li> <li>• plánování, využití marketingových nástrojů</li> <li>• rozhodování</li> <li>• organizování</li> <li>• motivace</li> <li>• personální řízení</li> <li>• kultura organizace</li> <li>• etika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hodnotový systém jedince</li> <li>• vzdělanost</li> <li>• životní styl</li> <li>• globalizace</li> <li>• etika</li> <li>• ekologie</li> <li>• atd.</li> </ul>
<b>TRH</b> zajišťuje kontakt mezi institucí a vnějším prostředím, existují silné obousměrné vazby		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NABÍDKA</b></li> <li>• <b>KONKURENCE</b></li> <li>• <b>POPTÁVKA</b></li> </ul>		

**Kulturní dědictví** země zahrnuje v nejširším pojetí její paměť a historii od počátků do současnosti v podobě hmotné i nehmotné, živé i neživé.

**V hmotné neživé podobě** se jedná o předměty a umělecká díla, která se nacházejí v muzeích, galeriích, ale jedná se i o stavby.

**Nehmotnou podobu** mají tradice, báje, pověsti, hudební díla, myšlenky, ...

**Živou podobu** mají (nebo měli) lidé, fauna, flora.

V poslední době akcentované životní prostředí je bezesporu kategorií, která do kulturního dědictví také patří, ale není předmětem této knihy, i když tato oblast a její aktéři ukázkově dokáží využívat všech marketingových nástrojů.

V užším pojetí budeme **kulturním dědictvím rozumět oblast, která se týká muzeí, galerií, památek, historických objektů a míst**, ale zahrnuje i zoologické a botanické zahrady, knihovny a další oblasti kultury, okrajově i trh s uměním. V dalším textu používaný výraz muzea bude tedy někdy zjednodušující, protože může zahrnovat i další instituce s podobnými charakteristikami a cíli.

Obecně jsou muzea neziskovými organizacemi, veřejnými nebo soukromými, založenými 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.

## > 1.6 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.

### Typy muzeí

#### *Všeobecná muzea*

Všeobecná muzea (např. Národní muzeum) jsou velké instituce národního i mezinárodního významu. Plní všechny funkce uvedené níže u specializovaných muzeí a od toho se odvozuje i typ jejich návštěvníků a marketingové nástroje, které používají.



### **Umělecká muzea a galerie**

Umělecká muzea a galerie (např. Národní galerie) se orientují na dva základní okruhy veřejnosti. Prvním okruhem jsou návštěvníci a potenciální návštěvníci, o něž musí soupeřit s další přímou i nepřímou konkurencí (viz další kapitoly). Návštěvníky by ale tyto instituce nezískaly, kdyby neměly kvalitní sbírky a prostředky na jejich provoz. Proto druhým významným vnějším faktorem jsou sběratelé, dárci, mecenáši, kteří umožňují muzeím a galeriím plnit jejich funkce. Před uměleckými muzei a galeriemi stojí úkol, jak v dnešní informační společnosti upoutat pozornost veřejnosti. Samotné vystavování kulturního dědictví (historicky známých a slavných obrazů a soch) přitahuje jen malou část populace, většinou s vyšším než průměrným vzděláním i postavením (intelektuálně orientovaná vyšší vrstva a vyšší střední vrstva). Muzea a galerie orientované na moderní umění se často snaží o provokativní přístup pomocí kontroverzních výstav, které jim zajistí publicitu, ale některé klasické návštěvníky muzeí to na druhou stranu může odradit.

### **Historická muzea**

Historická muzea skýtají velký potenciál z hlediska návštěvnosti. Výzkumy z devadesátých let 20. století ve vyspělých zemích (Evropa a Severní Amerika) hovoří o dvou základních tendencích. Vzdělaná a bohatá společnost má zájem o své kulturní dědictví, což se projevuje jak v zájmu návštěvníků, tak v soukromých dotacích. Tomu napomáhají i státem organizované oslavy různých historických výročí a médií připomínaná a analyzovaná data a události z historie. Ohrožením by mohlo být omezení, které představuje muzejní prezentace. Historické knihy mohou obsáhnout větší záběr, ukázat situaci z více perspektiv, uvádět více pohledů na tutéž skutečnost. Přednášky dovolují vyšší míru interaktivity. Aby těmto dalším formám mohla muzea konkurovat, měla by k oslavné funkci expozic přidat i kritické pohledy, možná i kontroverzní názory v podobě komentářů, filmů a videoprogramů, nebo i přednášek.

### **Památky a historická místa**

Památky a historická místa jsou přímou konkurencí, ale i komplementem k historickým muzeím a jejich sbírkám. Památky jsou historické stavby nebo jejich zbytky (trosky), které společnost považuje za důležité a hodné uchování z hlediska paměti národa a kulturního dědictví. Hovoříme-li o samotných památkách bez funkce muzea, máme na mysli např. hrady bez dochovaného vnitřního vybavení a bez instalovaných sbírek muzejního typu. Podstatou nabídky je prohlídka samotné stavby nebo historického místa (např. hrad Karlštejn nebo athénská agora – místo antického tržiště pod Akropolí, kde nejde o prohlídku z dnešního pohledu ubohého parku, ale o pocit, zážitek, že člověk chodí po stejných místech, kde kdysi filozofoval Sokrates). Naopak, některá města nebo místa jsou sama o sobě muzeem (centrum Benátek, v Praze Židovské Město, Zlatá ulička). Propojení historických míst s muzei a galeriemi přitáhne více zákazníků.



### ***Muzea vědy, techniky a technologie***

Muzea vědy, techniky a technologie (u nás např. Národní technické muzeum, ale další uvedené informace se ho už bohužel netýkají) ve světě zaznamenávají v posledních 15 letech nárůst zájmu, což souvisí jednak s rychlým rozvojem technologií v tomto období, ale také s tím, že tyto organizace je umějí využít ve svých expozicích. Jedná se o muzea s nejvyšší mírou interaktivity. Tato muzea bývají nejvíce podporována bohatými technologickými společnostmi a průmyslovými magnáty. Slouží jako vzdělávací centra, orientují se na procesy spíš než na objekty, a proto jsou zajímavá pro školní návštěvy i pro rodiny s dětmi a mladé lidi. Podstatu jejich prezentace tvoří interaktivní výstavy, ne jednotlivé exponáty. Většiny exponátů je možné se dotýkat nebo je ovládat, expozice jsou doprovázené přednáškami o vynálezech i cestách, které k nim vedly, a často i tvůrčími dílnami, kde si lze postupy pod vedením lektora vyzkoušet.

### ***Antropologická a etnografická muzea***

Antropologická a etnografická muzea (např. muzeum v Athénách i u každé významnější řecké památky, Olympia, Delfy, ...) dokáží i v dnešní době žít z podstaty svých vzácných sbírek, neboť se orientují především na vědecký výzkum a uchovávání kulturního dědictví. Vzhledem k rozsahu a významu svých sbírek nemají nouzi o návštěvníky, ale i tato muzea přidávají do svého programu tématicky zaměřené přednášky, často s významnými odborníky, kteří v jejich instituci bádají. Faktorem, který nejvýznamněji ohrožuje tato muzea, pokud se bezprostředně nenacházejí u naleziště, jsou požadavky zemí, z nichž pocházejí exponáty (často z doby válek nebo kolonizace) na vrácení kulturního dědictví do země původu. S touto otázkou se bude lidstvo a mezinárodní právo vypořádávat i v 21. století. Podobnou kategorií jsou i muzea přírodního bohatství a jejich orientace na životní prostředí, ekologické problémy a ochranu přírody, témata, která znepokojují lidi ve vyspělém světě.

### ***Zoologické a botanické zahrady***

Zoologické a botanické zahrady sice u nás nejsou chápány jako muzea, ale z hlediska mezinárodní typologie a podle možností využívat marketingové nástroje, mají podobné rysy. P. Kotler uvádí, že jsou „nejnavštěvovanějším typem muzeí ve světě“ [Kotler, N., Kotler, P., 1998]. Zoologické zahrady se vyvinuly z privátních zvířinců králů, o nichž jsou zmínky už z doby 1500 let př. Kr. ve starověkém Egyptě a Číně a kolem roku 1000 let př. Kr. na Středním východě. První moderní zoologická zahrada ve střední Evropě (na území, do něhož patřily i České země) byla otevřena v roce 1752 ve Vídni; ale prvních 13 let své existence byla uzavřena veřejnosti. Zoologické a botanické zahrady mají podobné cíle jako muzea, tedy zachovávat vzácné a ohrožené druhy a zpřístupňovat je veřejnosti. Proto používají podobné marketingové nástroje a postupy. Muzea a galerie v klasickém slova smyslu jsou jejich přímou konkurencí. Zoologické zahrady mají nejširší spektrum zákazníků ze všech společenských a sociálních vrstev a oproti klasickým muzeím mají výrazně vyšší zastoupení nižších vrstev, co se týče vzdělání i příjmů.



### Speciální muzea

Speciální muzea jsou **monotématická**, oslovují specifické segmenty zákazníků a jejich úspěšnost závisí na publicitě a její intenzitě. Speciální muzea mohou být:

- Zasvěcená slavné **osobnosti** (E. Presley).
- Zasvěcená historické **době** nebo **události** (Muzeum husitství v Táboře).
- Zasvěcená **instituci** (expoze ČNB o historii peněz a centrální banky na našem území).
- **Síně slávy** věnované sportovnímu odvětví (atraktivní pro sponzory odvětví), filmu, hudbě, ...
- Muzea, která se věnují některé oblasti **průmyslu** nebo **obchodu** (Baťovo muzeum obuvnictví ve Zlíně) mívají výhodu v podobě mecenášů z daného odvětví.
- **Dětská muzea**, např. muzeum hraček (LEGO). Vyznačují se vysokou mírou interaktivity, důrazem na vzdělávací funkci přístupnou věku návštěvníků.

### Členění podle velikosti

Podle velikosti můžeme muzea rozdělit na:

- **Velká, tzv. encyklopedická muzea** (Louvre, newyorské Metropolitní muzeum (Met), British Museum, Deutsches Museum, Národní muzeum). Mají řadu různých sbírek a oslovují různé kategorie návštěvníků s rozličnými cíli a zájmy – viz výše.
- **Malá muzea lokálního významu** se soustřeďují na zákazníky z obce, blízkého okolí nebo náhodné návštěvníky, turisty při špatném počasí, lidi cestující do oblasti služebně, kteří chtějí vyplnit zbylý volný čas v místě.

## > 1.7 Z historie do současnosti

Slovo muzeum má původ ve staré řečtině – **mouseion** byl chrám múz, bohyň inspirace a patronek umění. Kolem muzeí se soustřeďovali vzdělanci i umělci, muzea byla centrem náboženských, tvůrčích i duchovních hodnot a naprosto byla vzdálená každodennímu životu obyčejných lidí. Podobně tomu bylo i ve starověkém Římě, kde od 2. století př. Kr. můžeme hovořit o systematictější sbírání a uchovávání kulturního bohatství získaného během koloniální expanze. Jednalo se o bronzové a mramorové sochy, zlaté a stříbrné předměty. Toto bohatství, sbírky, byly vlastněné elitami a s dnešním pojetím muzeí neměly nic společného. Z období před naším letopočtem byl v tomto směru nejosvěcěnějším panovníkem Alexandr Veliký. Jeho **Alexandrijská**

**knihovna** (3. stol. př. Kr.) byla nejrozsáhlejším centrem sbírek a vědění tehdejší doby. Plnila funkci studijního a výzkumného centra přístupného vzdělavcům, ale ne široké veřejnosti.

**Ve středověku** plnila roli intelektuálního centra a patrona umění v Evropě katolická církev; významným sběratelem byl např. papež Sixtus IV. (15. stol.). Nastupující renesance přinesla světskou orientaci na umění, ale i přírodu a vynálezy. To se projevovalo v rozsáhlých soukromých sbírkách předchůdců dnešních muzeí, které zahrnovaly nejen umělecká díla, obrazy a sochy, ale i historické předměty, zbytky koster, mince, bronzové předměty a kuriozity, ale i sbírky botanických a zoologických druhů. Kolekce odkazující na zvyky různých kultur se staly základem pro vznik všeobecných muzeí, jako je Louvre nebo British Museum.

**V moderní Evropě** to byli především královské rodiny, šlechta, bohatí obchodníci a církve, kdo plnili roli sběratelů umění, ale jejich soukromé rezidence byly otevřené jen úzkému okruhu stejně vysoce postavených lidí. Za zlom lze považovat první veřejné muzeum v Londýně, které otevřel veřejnosti sběratel sir Ashton Lever v roce 1774. Lever zavedl princip vstupného k regulaci množství návštěvníků s cílem vyloučit nejnižší vrstvy, které se podle jeho názoru neuměly chovat. Ani to však nestačilo, a proto následovalo další omezení v podobě nutnosti opatřit si doporučení k návštěvě muzea od váženého člena vyšší společnosti.

Ambivalentní vztah mezi pojetím muzeí jako centra sloužícího učencům a vzdělávací funkcí pro širší veřejnost je charakteristický pro celé **18. a 19. století**. British Museum otevřelo své brány veřejnosti už v roce 1759, ale jen od 11 do 12 hodin dopoledne. Louvre následoval po francouzské revoluci – v roce 1793 zpřístupnil své sbírky po tři dny v týdnu běžným návštěvníkům.

Jak je z uvedených historických příkladů vidět, muzea a galerie se bez marketingu obešly po celá tisíciletí, a pokud něco využívaly, pak spíše demarketing.

Vývoj muzeí se nezastavil, po celé 19. století pokračoval osvícenský přístup, posun muzeí od aristokracie, její kultury, symbolů a idejí blíže k lidem. Historická muzea byla zdrojem informací o vývoji lidstva, jeho kultuře, umění, historických událostech, vynálezech a fakticky zpřístupňovala tyto informace běžným lidem. Pomalu se začala proměňovat z elitářských institucí pro nejvyšší a nejvzdělanější vrstvy v demokratické instituce s vysokou vzdělávací a informační hodnotou pro nejširší veřejnost.

V současnosti se muzea pomalu přeměňují z organizací orientovaných na produkt, jeho uchování a zkoumání úzkým okruhem znalců na instituce otevřené zákazníkům, jejich potřebám a přáním využít aktivně volný čas. K tomu musí plnit funkci nejen poznávací, ale i zábavnou, aby obstála v konkurenci dalších aktivit. Nástroje a cíle, jak to dokázat za pomoci správného marketingového přístupu k zákazníkům, jsou předmětem dalších kapitol.



## > 1.8 Komerční art marketing

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

Art marketing je vlastně aplikací marketingu v kultuře a umění. K art marketingu můžeme přistupovat ze dvou různých stran. 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.

Je to **potřeba díla**, která vyplývá z přání kupujícího uspokojit nákupem díla své potřeby. Dále je to **způsobilost díla** – dílo musí splňovat určité vlastnosti, jako je například dobrý technický stav nebo fakt, že se jedná o originál, a **disponibilita díla**, to znamená, zda je dílo (jediný originál) na prodej. Trh s výtvarným uměním se skládá z primárního trhu, na který vstupují nově vytvořená výtvarná díla, a trhu sekundárního.

### **Vstup díla na trh – primární trh**

Pokud se hovoří o primárním trhu v oblasti umění, jedná se o nová díla, která vstupují na trh poprvé, a to prostřednictvím ateliérů umělců, prodejních galerií, přímého prodeje a soukromých agentů a agentur. Dílo může vzniknout z popudu umělce nebo může být vytvořeno na zakázku.

**Soukromé agentury** umožňují prezentaci nových (ale i zavedených) umělců v mezinárodním prostředí včetně vytvoření databáze zákazníků a vyhledávání výstavních ploch v zahraničí. Nabízejí umělcům uvedení jejich díla na trh umění či prezentaci jejich děl na internetových stránkách společnosti a poradenství v oblasti trhu umění.

**Prodej z ateliéru.** V soukromých ateliérech je možné zakoupit originální díla nesoucí autorskou značku. Ateliéry také mohou zprostředkovávat prodej děl dalších, spřízněných výtvarníků tuzemských i zahraničních. Důležitými předpoklady pro úspěšný prodej děl z ateliéru jsou:

- zajištění „viditelnosti“ umělce a zvýšení prestiže jeho uměleckých děl,
- spolupráce s prodejními galeriemi,
- zprostředkování obchodu s dalšími umělci, i zahraničními,
- dobrá reklama a propagace uměleckých děl,
- internetový obchod ateliéru prostřednictvím vlastních stránek,
- spolupráce s internetovými prodejci.

**Internetový prodej z ateliéru.** Většina prodejních galerií zprostředkovává svůj prodej prostřednictvím internetových stránek. Tento způsob prodeje je pro výtvarníka nejpohodlnější a nejrychlejší. Prodej děl je uskutečňován prostřednictvím objednávky, zájemce si může koupit originál nebo třeba jeho reprodukcí. Ceny jsou většinou uvedeny přímo u každého díla nebo v samostatném odkazu, ceníku. Umělecké dílo pak může být doručeno formou zásilkového prodeje.

**Internetoví prodejci** poskytují své internetové stránky umělcům, kteří se zde mohou prezentovat. Tito prodejci preferují především kvalitu, dobrou úroveň, preciznost, přehlednost a výstižný textový doprovod děl. Internetové stránky tak poskytují výtvarníkovi prostor pro prezentaci vlastních děl na těchto stránkách, nebo mohou nabízet zprostředkování nové, vlastní adresy umělce, kde může představovat a nabízet svá díla. Každý umělec má možnost vytvořit si svou samostatnou galerii. V této malé galerii je uvedeno jeho jméno, oblast tvorby, kterou se zabývá, a popřípadě i krátký text. Hlavní část tvoří obrazový přehled jeho děl. Všechny tyto zmenšeniny se kliknutím na obrázek zvětší. U každé zvětšeniny je uveden název, technika, číslo, rozměr a popřípadě cena díla. Úpravy a aktualizace internetových stránek jsou zajišťovány dle přání výtvarníka. Výhodou takového zprostředkování děl je častá aktualizace, poskytování stránek ve více světových jazycích a koncentrace návštěvníků, zájemců o umění.

**Prodejní galerie** jsou soukromé komerční instituce sloužící k zajištění existence výtvarníků. Zakládají je většinou specializovaní obchodníci s uměním, někdy také sami výtvarníci. Každá prodejní galerie zastupuje určitý okruh autorů. Kromě prodeje umění nabízejí tyto instituce také řadu doplňkových služeb, např. rámování obrazů, restaurování uměleckých děl, prodej starožitností, pronajímání výstavních prostor k prodejním akcím i třeba tvorbu grafického designu. Každá prodejní galerie by měla garantovat originalitu prodávaného díla. Prodejní galerie zajišťují komplexní služby v oblasti obchodu s výtvarným uměním:

- přímý odkup uměleckých děl od soukromých osob a výtvarníků,
- komisní prodej,
- prodej formou aukce,
- prezentace uměleckých děl,
- pořádání prodejních výstav,
- prodej formou internetového obchodu.

### **Sekundární trh**

Sekundární trh zahrnuje díla, která se pohybují na trhu déle, včetně děl již nežijících umělců. Výhodou sekundárního trhu je již prověřená kvalita díla. I na sekundárním trhu působí zprostředkovatelé, prodejní galerie kamenné i internetové (virtuální), přidávají se aukční síně. Aukční síně sice také mohou prodávat díla na primárním trhu,



ale jednalo by se o výjimečný případ, kdy by se renomovaný umělec obrátil z komerčních důvodů na aukční síň, aby prodala některé jeho dílo. Aukční síně někdy draží díla žijících umělců v rámci charitativních akcí. Umělec dílo daroval a výtěžek z prodeje je určen na dobročinnou akci.

**Prodejní galerie** na sekundárním trhu vytvářejí sbírky za účelem dalšího prodeje. Díla mohou vlastnit nebo jsou pouze zprostředkovateli. Prodejní galerie mohou působit na primárním i sekundárním trhu, to znamená, že jejich ostatní funkce a služby zákazníkům jsou stejné jako ve výše uvedeném případě. Galerie mohou být dále specializované například na určitý umělecký směr, na jednotlivé autory, styly, země. Kromě svých základních funkcí, vystavování a prodeje, si galerie musí zajistit publicitu. Pořádají kulturní akce za účasti známých uznávaných osobností z uměleckého světa i veřejného života; jejich hlavním nástrojem v oblasti publicity je vernisáž.

Prodejní galerie nejsou jedinými zprostředkovateli na trhu s uměním. Kromě nich na tomto trhu operují další zprostředkovatelé, jednotliví obchodníci s uměním, starožitníci a soukromé agentury – ti všichni zprostředkovávají kontakty mezi nabídkou (vlastníky děl) a poptávkou (sběrateli, zájemci).

**Aukční síně a domy** plní na trhu s uměním důležitou funkci. Starají se o obchod s uměním, o koupi a prodej uměleckých děl, dávají kupujícím garanci pravosti díla, dle odborných posudků dovedou ocenit historickou i uměleckou hodnotu díla. Aukce je způsob prodeje produktů nejvyšší nabídky. Aukční prodej děl je prodej vybraných uměleckých předmětů v předem stanoveném místě a čase a za podmínek daných zákonem. Aukce jsou veřejně přístupné. Účastníci aukcí se mohou zúčastnit osobně, mohou dražit po telefonu nebo písemně na základě plné moci. Aukce se mohou konat v „kamenných“ prostorách či na internetu. Před plánovanou aukcí vydává příslušná aukční síň katalog v papírové i elektronické verzi a před aukcí pořádá výstavu dražených uměleckých děl. Potenciální zájemce si tak může zblízka prohlédnout všechna nabízená díla.

Aukční síně zaměstnávají nebo spolupracují s řadou odborníků, kteří poskytují odborné konzultace a zpracovávají odborné posudky. Ohodnotí umělecké dílo, poskytnou informace o možném prodeji, doporučí vhodný způsob prodeje: aukci, komisioní prodej nebo výkup za hotové peníze. Některé aukční síně mohou zprostředkovat restaurování díla. Většina aukčních síní má vlastní prodejní galerii, kam umísťují většinu nakupovaných uměleckých děl určených k prodeji.

**Mezi nekomerční činnosti aukčních domů** patří pořádání aukcí, jejichž výtěžky jdou na charitativní účely. Aukční domy udržují úzké kontakty s kulturními institucemi, muzei a galeriemi, s nimiž si navzájem poskytují služby a informace. Aukční domy často pomáhají muzeím při akvizici nových sbírkových předmětů a mohou také hrát roli zprostředkovatele mezi muzei a soukromými sběrateli.

## Historie světových aukcí

Termín dražba známe již ze starověkého Řecka, kde byla dražba využívána při prodeji státního majetku. Avšak první dražby typu aukce, které stojí za zmínku, se konaly v Holandsku a v Belgii. V roce 1508 se konaly v Antverpách pravidelné prodeje obrazů na tzv. pátečním trhu nebo přímo před domem umělce. V průběhu staletí se s rozvojem sběratelství začínají oddělovat aukce zaměřené na prodej uměleckých předmětů, starožitností a jiných sběratelských objektů. V 18. století vznikají první instituce, které začínají plnit první funkce aukčních domů.

Mezi nejvlivnější a nejrenomovanější světové aukční domy dnes patří Sotheby's a Christie's.

Společnost **Sotheby's** byla založena v roce 1744 Samuelem Bakerem, jenž byl původním povoláním knihkupec, a proto byl tento aukční dům prvních 200 let své existence zaměřen na **aukční prodej knih** a také v této oblasti zaznamenal výjimečné úspěchy. Na konci 1. poloviny 20. století se stal největším aukčním prodejcem knih na světě. V druhé polovině století se Sotheby's soustředil na oblast umění a na konci devadesátých let 20. století se stal nejvýznamnějším prodejcem výtvarného umění na světě. V roce 2000 se společnosti podařilo jako vůbec prvnímu aukčnímu domu na světě zorganizovat aukci zprostředkovanou internetem. Sotheby's se však dnes věnuje i jiným oblastem, jako jsou například mince, poštovní známky, hudební nástroje, veteránské automobily atd. Hlavními prodejními místy této aukční sítě jsou Londýn a New York.

**Christie's.** Vznik tohoto aukčního domu je spojen se jménem James Christie, který v roce 1766 zprostředkoval svoji první aukci. Již od počátku své existence se Christie's zaměřuje na prodej špičkového **výtvarného umění**. V dnešní době se věnuje též jiným oblastem, jako jsou starožitný nábytek, šperky, hodinky, historické automobily, ale například i vína. Hlavními prodejními místy Christie's jsou Londýn a New York.

V průběhu 18., 19. a 20. století byly v Evropě, Americe a Austrálii zakládány další významné aukční domy. Jeden z nejstarších a největších aukčních domů na světě, **Dorotheum**, se sídlem vedení v Rakousku, působí i v Praze.

### **Poznámka k trhu umění a kulturního dědictví:**

*Policie ČR má zvláštní skupinu zabývající se ochranou kulturního dědictví a provozuje na internetu webové stránky, na něž umísťuje předměty, které byly znalci vyhodnoceny jako důvodně podezřelé z padělání. Tato databáze má napomoci uchránit trh s uměním, především má chránit zájemce před koupí falzifikátu. Na stejných webových stránkách se nachází databáze odcizených uměleckých děl, kde si každý může zjistit, zda dílo, které hodlá zakoupit není kradené. Mezinárodní registr ukradených uměleckých předmětů The Art Loss Register je přístupný na internetu na adrese <http://www.artloss.com>.*



## > 1.9 Poslání

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.

Aby si muzea a galerie získaly pozornost široké veřejnosti, musí samozřejmě úspěšně plnit své základní funkce. A někdy to nemají jednoduché, protože může docházet ke **střetu zájmů**. Maximální počet návštěvníků, který bude zajímat sponzory, může vést ke zhoršení mikroklimatu choulostivých vzácných exponátů i ke zhoršení podmínek všech návštěvníků, kteří se budou tísnit a vzájemně se rušit nebo si překážet. Nutnost zkoumat nebo restaurovat exponáty znamená, že tyto exponáty nebudou dočasně návštěvníkům k dispozici.

Jednoznačně lze konstatovat, že **nabídka muzeí** je odvozená od jejich sbírek, kolekcí, které muzea vlastní, a od výstav, které pořádají. Přičemž pro výstavy muzea mohou být využity zdroje z vlastních depozitářů nebo exponáty zapůjčené od partnerských organizací. Orientace pouze na **vlastní sbírky** může limitovat především opakovanou návštěvnost cílového publika z geograficky blízkého okolí. Většina muzeí, galerií i památkových objektů je však regionálního významu, nedosahuje nadnárodního významu světového kulturního dědictví, proto se musí přizpůsobit požadavkům zákazníků hledajících rozmanitost či nové zážitky. K tomu slouží krátkodobé výstavy, **mimořádné programy**, kulturní programy vztahující se k oblasti, regionu nebo předmětu hlavní činnosti muzea, besedy s odborníky, přidávání interaktivních prvků, současně vzdělávací programy pro děti a mládež.

Širší pohled na základní cíle, tedy poslání muzeí, galerií a jim podobných institucí, musí zahrnovat jak aspekt profesionální úrovně a funkcí, které z toho vyplývají, tak i aspekt tržní, tedy marketingový, orientovaný směrem k široké veřejnosti. Vedení muzeí a galerií často hřeší na to, že jejich nabídka zajímá jen omezenou část populace a myslí si, že to není jejich problém. V tom se zásadně mylí. Instituce s moderním marketingovým přístupem dokáží přitáhnout podstatně širší okruh publika, když nenabízejí jen tradiční přístup (prohlídka více, nebo méně hodnotných, vzácných exponátů). Pokud se jim povede nabídnout zážitky a příběhy v kontextu s exponáty, ideálně doplněné použitím moderních technologií, bude jejich nabídka přístupnější širší laické veřejnosti.

### Typologie muzeí podle tržní orientace

Jedna z forem moderní typologie muzeí rozlišuje muzea podle jejich tržní orientace do čtyř kategorií.



### ***Tradiční muzea***

Tradiční muzea jsou orientovaná na vzácné sbírky, na jejich uchovávání a zkoumání. Vedení předpokládá, že návštěvníci si je sami vyhledají a často předpokládá i to, že do muzea přicházejí dostatečně připraveni, že mají informace a znalosti o tom, co chtějí vidět a co uvidí.

### ***Tradiční muzea modifikovaná***

Tradiční modifikovaná muzea započítala hodnotu zákazníků do svých aktiv, a aniž by se vzdala svých tradičních funkcí, snaží se nabídnout zákazníkům přidanou hodnotu v podobě uživatelsky přátelského muzea, které nenabízí jen informace, ale i zážitky. Prostřednictvím rostoucího množství zákazníků získávají další prostředky pro svou činnost (nejen v podobě vstupného, ale i dotací, darů a sponzorské přitažlivosti), a tím mohou nabízet další přidané hodnoty, které dnešní zákazníci očekávají.

### ***Technická a vědeckotechnická muzea a centra***

Technická a vědeckotechnická muzea a centra jsou organizacemi, které se soustřeďují více na činnost než na exponáty samotné. Návštěvníkům dávají možnost stát se na chvíli vynálezci, vyzkoušet si činnosti, s nimiž sice přicházejí do styku každodenně, ale jen z pozice konzumentů, uživatelů (např. výroba elektřiny). Právě pro tuto svou prakticky zaměřenou orientaci oslovují podstatně větší část potenciálních zákazníků, ne jen akademicky zaměřené intelektuály orientované na historii nebo umění.

### ***Muzea jako místní kulturní centra***

Muzea jako místní kulturní centra představují historii a umění dané lokality (místa, města nebo obce), pořádají výstavy místních nebo s místem spjatých umělců, plní tedy roli i občasných prodejních galerií, v jejich prostorách může sídlit i místní knihovna, což je také fond kulturního dědictví. Mívají k dispozici společenský sál k multifunkčnímu využití (kino, divadlo, koncerty, besedy, zábava), v jejich prostorách může sídlit i kulturní a informační středisko pro místní i turisty, kavárna pro příjemné posezení a setkávání přátel i obchodních partnerů. Místní kulturní centra vycházejí nejvíce vstříc nejširším kulturním potřebám především domácích obyvatel, variabilita jejich služeb znamená, že oslovují široké spektrum zákazníků, a ti přicházejí pravidelně, opakovaně. Na druhé straně ale klasické funkce tradičních muzeí jsou výrazně potlačené, často vzhledem k malému rozsahu sbírek nebo sbírek málo významných. Širší nabídka a široce definované cílové skupiny zákazníků posouvají jejich funkce více směrem ke službě veřejnosti, dělají z muzea živé místo pro aktivní trávení volného času. Právě různorodost zákazníků a orientace těchto organizací na blízké okolí (komunitu) jim dává dobrý výchozí předpoklad pro navázání užších partnerských vztahů i s místními firmami (potenciálními sponzory).



## Prostředí

### *Vnitřní prostředí*

Vnitřní prostředí kulturních organizací zahrnuje vedení organizace, zaměstnance, 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, oddělení komunikují s odborníky na jednotlivé sbírky, zprostředkovateli a obchodníky na trzích umění a starožitností a s umělci i 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.

### *Tržní prostředí*

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 stále 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, protože bude zavřeno nebo bude omezený provoz.

### *Legislativní prostředí*

Legislativní prostředí a další regulace dopadají na neziskové a z rozpočtů dotované organizace často silněji, než na soukromé 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.

### *Konkurenční prostředí*

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 přiklání 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 nejšířším pojetí jsou konkurenty organizací spravujících kulturní dědictví všichni, kdo nabízejí zboží nebo služby související s využitím volného času (četba knih, sledování televize, návštěva sportovních akcí, práce na zahrádce). Jedná se o **konkurenci v oblasti přání** zákazníků a jejich snahy využít volný čas co nejlépe.

**Generická konkurence**, konkurence rodu, zahrnuje všechny organizace a firmy, které mohou, byť různými způsoby, uspokojit zákaznickou konkrétní potřebu nebo přání.

Například rodina s dětmi, kterým se líbí ptáci, může vybírat mezi zoologickou zahradou, kde jsou ptáci živí, ale létají ve velkých voliérách a děti je neuvidí zblízka, nebo návštěvou Národního muzea, kde jsou sice vycpaní, ale zase neuletí. V zoo budou děti na zdravém vzduchu, do muzea zase neprší. A kdyby bylo venku moc ošklivo, lze doma sledovat přírodopisný dokument v televizi nebo vyhledat informace v knize či na internetu.

**Konkurence formy** zahrnuje alternativní služby, které mohou naplnit konkrétní přání. Sbírku umění si návštěvník může prohlédnout v galerii, na internetových stránkách nebo v knihovně, když si půjčí katalog výstavy.

U firem je nejostrější 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 zákaznickou 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, musí 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**

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 i technologický vývoj, politické a sociální faktory.



## > 1.10 Shrnutí

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 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, to vše lépe než konkurence. Úspěšná organizace musí znát svého zákazníka s jeho potřebami a přáními a musí na ně reagovat. K tomu organizace potřebuje informace a nástroje, s jejichž pomocí bude cílů dosahovat. Produkt vyjadřuje celkovou nabídku zákazníkovi, distribuce znamená nabídnout produkt na správném místě, ale i ve správný čas. 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. 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.

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. 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. Produktem může být také zkušenost, místo, například památka, historické centrum či historická budova, rekreační oblast, instituce a její služby. Návštěvník si však místo nekupuje, prohlíží si ho, odnáší si pocity, dojmy.

Demarketing používá marketingové nástroje na omezení poptávky v době návštěvní špičky, kdy by množství návštěvníků mohlo ohrožovat exponáty nebo snižovat estetický zážitek ostatních.

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 dostat, 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 má v neziskové sféře zvláštní postavení, neboť nabídka seznámení se s kulturním dědictvím je částečně 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).

Marketingová komunikace používá svůj vlastní komunikační mix, který tvoří reklama, public relations, podpora prodeje a přímý prodej. 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.

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.

Podle cílů, které si marketing klade, a nástrojů, které k tomu používá, můžeme rozlišit několik koncepcí. Výrobní koncepce se zaměřuje na široce dostupný produkt za nízkou cenu, výrobní koncepce na kvalitu. Prodejní koncepce je založená na intenzivní reklamě, využívá se u zboží, které zákazník příliš nevyhledává. Neziskové organizace včetně kulturních používají prodejní koncepci k získání sponzorů nebo mecenášských darů. Marketingová koncepce se snaží spojit klady a zápory všech předchozích. Hledá řešení pro zákaznický problém, vychází z posloupnosti pojmů potřeby, přání a poptávka. Koncepci holistického (komplexního) marketingu tvoří marketing založený na vztazích a partnerství, integrovaný marketing, interní marketing a sociálně zodpovědný marketing. Organizace působící v oblasti správy a zpřístupňování kulturního dědictví podstatu holistického marketingového přístupu naplňují, protože kromě své „tržní“, zákaznický orientované nabídky, plní i funkce společenské, etické a sociální. Zprostředkovávají umění, kulturní dědictví a odborné informace široké veřejnosti.

Do art marketingu v nejširším pojetí patří marketing kulturní organizace či firmy a marketing jakéhokoli odvětví kultury a umění. Art marketing zahrnuje i reprodukční umění, mediální umění, film a multimediální umění. Nehmotnou podobu má art marketing autorských děl, obchod s autorskými právy, hmotnou podobu má nakladatelská a vydavatelská činnost literatury, hudebních a filmových nosičů, ale také architektura. Spojení umění, kultury a soukromých 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.

Kulturní dědictví země zahrnuje v nejširším pojetí její paměť a historii od počátku do současnosti v podobě hmotné i nehmotné, živé i neživé. V užším pojetí je kulturním dědictvím oblast, která se týká muzeí, galerií, památek, historických objektů a míst, zahrnuje i zoologické a botanické zahrady, knihovny a další oblasti kultury, okrajově i trh s uměním.



Základním posláním muzeí a galerií je sbírat, uchovávat, zkoumat a vystavovat exponáty a plnit vzdělávací funkci směrem k veřejnosti a z pohledu marketingu také získávat lidi a firmy, aby si zvykli kulturu a umění obecně podporovat. Tržní prostředí tvoří návštěvníci, potenciální návštěvníci, občané bydlící v dané oblasti, turisté přijíždějící do země nebo regionu, média, v případě soukromých galerií nebo kulturních institucí i spoluvlastníci nebo akcionáři. V tomto tržním prostředí mají své specifické postavení i zřizovatelé, například obce, kraje nebo ministerstvo kultury, kteří se na podmínkách podnikání v této oblasti podílejí stanovením základních pravidel i finančně. S těmito všemi subjekty a pro ně vytvářejí organizace své cíle a naplňují svá poslání. Konkurenční prostředí zahrnuje všechny formy přímé i nepřímé konkurence, která s institucí soupeří o pozornost a věrnost zákazníka a jeho omezený volný čas.

Na poli kulturního dědictví působí i komerční organizace, zprostředkovatelé, prodejní galerie a aukční síně, sponzoři a mecenáši, bez nichž by nebyla nezisková sféra myslitelná. Art marketing je aplikace marketingu v kultuře a umění.

## Cvičení

Co se skrývá za nejčastějšími deklarovanými potřebami návštěvníků muzeí, galerií a památek?

Zkombinujte marketingový mix 4P a 4C v poměru vhodném pro neziskové kulturní organizace.

Jaké koncepce byste doporučili regionálnímu muzeu a jaké soukromé prodejní galerii?

Vyberte si vám důvěrně známou kulturní organizaci, charakterizujte podstatu její činnosti a zhodnoťte hlavní faktory, které ji ovlivňují.

### *Poznámka:*

Vyberte si pečlivě, ideálně takovou instituci, kterou znáte i zevnitř jako zaměstnanci, brigádníci, nebo kde pracuje někdo vám blízký, od koho můžete získávat informace. Cvičení pod každým tématickým okruhem na sebe navazují a v závěru vám dají dohromady většinu podkladů, které budete potřebovat k seminární práci, (pozor v KOR) k vypracování marketingového plánu.

K otázkám se vraťte po absolvování celého kursu (pozor v KOR) ještě jednou a konfrontujte své názory.

## PŘIPOMEŇTE SI HLAVNÍ BODY TÉTO KAPITOLY A ZÁKLADNÍ POJMY

Definice a charakteristika marketingu.

**Nástroje marketingu:**

- produkt hmotný a nehmotný,
- distribuce místo a čas,
- cena,
- komunikační mix.

**Komunikační mix:**

- reklama,
- public relation,
- podpora prodeje,
- přímý prodej (direct marketing), databázový marketing.

Mix integrované marketingovém komunikace, 4 (a více) C.

Demarketing.  
Segmentace.

Historie marketingu:

- 18.–19. století: První formy marketingové komunikace:
  - tisk,
  - plakáty,
- 20. století: Hromadné sdělovací prostředky,
- ve dvacátých letech 20. století, po první světové válce:
  - rozhlas,
  - biograf,
- po druhé světové válce:
  - televize,
- 21. století – návrat ke kořenům, přiblížení se zákazníkovi, uspokojování individuálních potřeb:
  - osobní komunikace (ne z očí do očí),
  - internet,
  - e-mail.

**Koncepce přístupu k trhu:**

- výrobní koncepce – množství,
- výrobní koncepce – kvalita,
- prodejní koncepce – reklama,
- společenská koncepce marketingu (marketingová koncepce),
- holistická koncepce.

**Základní přístupy k marketingu****od 2. pol. 20. století do současnosti:**

- 60. léta – kreativita,
- 70. léta – strategické plánování,
- 80. léta – kvalita,
- 90. léta – zákaznický orientovaný marketing,
- 21. století – informační společnost, komplexní marketing, holistická koncepce.

Standardy racionality.

**Potřeby.****Přání:**

- deklarovaná,
- reálná,
- nevyřčená,
- potěšení,
- utajená.

**Poptávka.**

**Kulturní dědictví** země zahrnuje v nejširším pojetí její paměť a historii od počátků do současnosti v podobě hmotné i nehmotné, živé i neživé.

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.

**Primární trh.****Sekundární trh.**

Užití díla a funkce

Vnitřní a vnější faktory ovlivňující oblast kulturního dědictví

**Typy muzeí a možnosti marketingu:**

- všeobecná muzea,
- umělecká muzea a galerie,
- historická muzea,
- památky a historická místa,
- muzea vědy, techniky a technologie,
- antropologická a etnografická muzea,
- zoologické a botanické zahrady,



- speciální monotematická muzea,
- velká, tzv. encyklopedická muzea,
- malá muzea lokálního významu.

**Poslání muzeí:**

- sbírat,
- uchovávat,
- zkoumat,
- vystavovat,
- vzdělávat.

**Nabídka muzeí:**

- vlastní sbírky,
- mimořádné programy.

**Typologie muzeí podle tržní orientace:**

- tradiční muzea,
- tradiční muzea modifikovaná,
- technická a vědeckotechnická muzea a centra,

- muzea jako místní kulturní centra,
- muzea řízená kurátory,
- muzea tržně orientovaná.

**Trh s uměním, jeho subjekty a funkce.****Analýza prostředí:**

- vnitřní prostředí,
- tržní prostředí,
- legislativní prostředí a další regulace,
- konkurenční prostředí,
- makroprostředí.

**Konkurence:**

- konkurence v oblasti přání,
- generická konkurence,
- konkurence formy,
- konkurence mezi organizacemi.





# Zákazníci

---

Tato kapitola se zabývá kupním chováním zákazníků na trzích umění a kulturního dědictví. Vychází z marketingového pohledu na informační a komunikační funkci trhu a poptávky, pokračuje obecnými trendy v chování zákazníků v odvětví kulturního dědictví a ukazuje základní modely rozhodování zákazníků. Ukazuje vliv zásadních vnějších a vnitřních faktorů na chování zákazníka, možnosti segmentace trhů a jejich aplikaci v podmínkách trhu kultury, umění a kulturního dědictví, představuje také podstatné segmentační proměnné a segmentační postupy.

## > 2.1 Marketingový systém trhů – komunikace a informace

Trh je místem, kde se setkává nabídka a poptávka. Nabízející musí komunikovat se svými zákazníky, musí informovat o své nabídce, ale zároveň musí získávat informace o potřebách a přáních (včetně nevyřčených přání) svých zákazníků a potenciálních zákazníků, aby jim mohli připravit nabídku, která zákazníky osloví. Jedná se o věčný koloběh ve třech úrovních:

- **Odvětví** tvoří skupina firem nebo organizací nabízejících výrobky či služby s podobnými charakteristikami a **trh** zákazníci, návštěvníci, uživatelé.
- **Komunikace** a tok **informací** jsou nezbytnou podmínkou pro spojení mezi odvětvími a trhem. Nabízející, včetně neziskových organizací, musí informovat zákazníky způsobem, který zákazníky osloví, k tomu však potřebují zákazníka dobře znát, mít o něm dostatek informací.
- **Nabídka** hmotných a nehmotných statků (zboží, služby, ...) přináší **protihoodnotu** peníze, návštěvnost, dobré jméno, image.

**Zákaznické trhy.** Zákaznické trhy představují všechny aktivity, na kterých můžeme uplatnit marketingové nástroje. Na různých trzích a v rozličném čase mohou nastat různé stavy poptávky.

### Stavy poptávky a marketingové koncepce

Poptávku ovlivňuje celá řada faktorů, které zkoumá teoretická ekonomie. Pro marketingové potřeby musíme znát, v jakém stavu se poptávka nachází, abychom na ni mohli reagovat.

**Negativní poptávka** znamená, že zákazník je ochoten i zaplatit, aby se poptávce vyhnul. (Např. nikomu není příjemné chodit k zubaři, ale osvěta, vlastně použití marketingových nástrojů v celospolečenském zájmu, nás naučila chodit na pravidelné prohlídky a vyhledávat i zákroky čistě estetické.) Cílem marketingu je změnit negativní poptávku na poptávku kladnou. Negativní poptávka není problémem organizací spravujících kulturní dědictví. Ty mají problém spíše s nulovou poptávkou určitých segmentů trhu.

**Nulová poptávka** se týká produktů, o nichž zákazníci vůbec nevědí nebo produkt není zaměřen na správné skupiny. (Např. špatně umístěná galerie nebo knihovna na periferii města, o které zákazníci nevědí, nebo kam se ani nedostanou.) To lze změnit

pomocí marketingových nástrojů: informováním o produktu (komunikace) nebo lepším zaměřením (produkt), informováním o možnostech dopravy, nebo i přesídlením organizace blíže do centra (distribuce), lepší volbou segmentu trhu (zákazník), případně i změněnou cenovou strategií.

**Latentní poptávka** je velice silná poptávka, ale po produktech, které neexistují, respektive vzhledem k technologické bariéře ani existovat nemohou (např. perpetuum mobile, zdravé cigarety). Firmy se snaží vždy vyzdvihnout vlastnosti, kterými jejich produkt vyniká, a skrýt ty negativní. V muzeu buď mají cenné exponáty, kterých se nelze dotýkat, nebo naopak lákají návštěvníky na množnost vše si osáhat, ale pak to znamená, že jejich sbírky nejsou tak exkluzivní. Latentní poptávka uživatelů knihoven po atraktivních novinkách v dostatečném množství nebo po drahých zahraničních odborných publikacích (v případě odborných vědeckých knihoven) naráží na nedostatek financí.

**Klesající poptávka.** Každý produkt se ve svém životním cyklu dříve nebo později dostane do této polohy. Je jen málo výjimek – týkají se zboží každodenní potřeby, například pečiva nebo mýdla – které si udržují stejnou úroveň poptávky. Marketing má celou řadu možností, jak proti klesající poptávce působit. Mezi ně patří:

- přidávání vlastností a zlepšování produktu a doprovodných služeb,
- možnost zlepšení distribuce,
- orientace na další cílové skupiny,
- cenové strategie,
- opakovaná inzerce, podpora prodeje.

**Nepravidelná poptávka** je typická pro sezonní nabídku (rok, čtyřleté období třeba u olympijských her, týden, den). Pro muzea, knihovny a další organizace spravující kulturní dědictví je právě tato situace typická. Souvisí s volným časem žáků, studentů i zaměstnaných během dne (volné pozdní odpoledne a večer), týdne (víkendy a svátky), roku (prázdniny a dovolené). Pro korekci nepravidelné poptávky se užívají nástroje **synchro(n)marketingu**, cenové zvýhodnění mimo špičku, např. v dopoledních hodinách pracovních dnů určené pro seniory, matky s dětmi a školní exkurze.

**Plná poptávka** je ideální stav, ale nic netrvá věčně. I v této situaci je nutné vědět, zda je zákazník stále spokojen a jaká vylepšení by bylo možné připravit.

**Nadměrná poptávka** je příliš velká poptávka, kterou organizace, resp. její prostorové kapacity nemohou zvládnout, nebo která by mohla ohrozit vzácné exponáty, proto ji chce organizace snížit. Proti nadměrné poptávce se používá **demarketing**. Nástroje demarketingu mohou být administrativní (maximální počet návštěvníků za hodinu, za den a vydávání pořadových čísel, případně nutnost rezervace předem), nebo tržní,

zvýšená cena v době špičky. Cílem demarketingu je regulovat poptávku, ne ji úplně zničit. Vždy je však nutné si uvědomit, že podobná opatření nebudou veřejností pozitivně přijata, organizaci poškozují, a proto by demarketing měla doprovázet vysvětlující kampaň, která jasně zdůvodní nutnost ochrany exponátů, jejich uchování v dobrém stavu i pro další generace. Např. v Muzeu Altamira ve Španělsku je dnes přístupná už jen replika jeskynních maleb cca 14 000 let starých, protože mikroklima návštěvníků kresby poškozovalo.

**Škodlivá** poptávka využívá nástroje demarketingu také, a to včetně státního demarketingu. V tomto případě je ale cílem odradit zákazníky od produktu úplně. Příkladem jsou všechny kampaně proti něčemu (drogám, cigaretám, alkoholu, ...). Používá více nástrojů než v předcházejícím případě, přidává např. daně (spotřební daň), legislativní omezení (věk zákazníků, licencování prodejci, omezená doba prodeje atd.), aby byla fakticky snížena dostupnost produktu. To však není běžná situace v oblasti kulturního dědictví, kde je v zájmu státu naopak co nejvyšší penetrace trhu. Mohla by tak ale být vnímána např. nabídka „Muzea historie a současnosti sexu, sexuálních praktik a pomůcek“, zvláště pokud by nabízela jinde tak žádanou vysokou míru interaktivity a možnosti vyzkoušet všechny funkce exponátů nejlépe pod vedením zkušených lektorů a lektorek.

## > 2.2 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka rozlišuje dva druhy marketingu. **Vnímavý marketing** zjišťuje, jaká mají zákazníci přání, a uspokojuje jejich deklarované potřeby. **Kreativní marketing** uspokojuje vyšší formy potřeb (reálná a vyšší přání).

Cílem zákaznický orientovaného marketingu je získat nové a udržet stávající zákazníky, přičemž průzkumy ukazují, že udržení si stávajícího zákazníka je až pětkrát levnější než získání nového. To vede ke snaze firem a organizací mít stálého spokojeného zákazníka, který si bude kupovat vyzkoušené starší i nové vylepšené produkty a nebude mít potřebu hledat podobnou nabídku u konkurence. Muzea a památky musí nabízet dočasné výstavy, příležitostné akce, přednášky, kulturní programy, protože na stále stejné stálé expozice zákazníka opakovaně neláká. Naopak služby knihoven, především půjčování knih domů, předpokládají zákazníka, který přichází opakovaně v pravidelných intervalech.

Další podmínkou je neustálé vyhodnocování spokojenosti zákazníků. Je dokázáno, že 95 % nespokojených zákazníků si firmě nestěžuje a raději odejde ke konkurenci, ale další výzkumy ukazují, že 70 % zákazníků zůstane věrných, pokud je jejich reklamace

vyřízena rychle a k jejich spokojenosti. Je-li reklamace vyřízena rychle a ke spokojenosti zákazníka, řekne to minimálně pěti dalším lidem, což je opět pozitivní reference.

Zákaznický orientovaná marketingová koncepce používá **integrováný marketing**, který zahrnuje nejen **externí marketing** – trh vně firmy, tedy vše, co rozumíme marketingem v užším slova smyslu, ale i **interní marketing** – vše, co se týká činností uvnitř firmy nebo organizace, neboť i to se zprostředkovaně bude dotýkat zákazníků. Do interního marketingu patří firemní organizace a struktura, chování manažerů a pracovníků, firemní kultura. **Firemní kultura** je interní záležitostí organizace, ale jejím prostřednictvím se instituce ukazuje zákazníkům i partnerům.

## Interní marketing a firemní kultura

Obecně je kultura považována za zásadní znak vyspělosti celé společnosti. Odrážejí se v ní zkušenosti generací minulých i současných. Tak jako považujeme některé země za kulturní a jiné za barbarské, posuzujeme i firmy podle toho, zda v nás vzbuzují důvěru a sympatie, nebo se jim radši vyhneme. Úkolem kultivace firemní kultury v každé organizaci je navodit příjemnou atmosféru uvnitř firmy, tedy pro zaměstnance, ale i pro okolí, uživatele a potenciální uživatele knihovny, návštěvníky muzeí a galerií, kulturních akcí. Úroveň firemní kultury má vliv i na další více, či méně zainteresované strany – od zřizovatele, na němž bývá organizace finančně závislá, přes eventuální sponzory až po širokou veřejnost, která zná organizaci pouze z doslechu.

Kulturní antropologie rozlišuje čtyři základní parametry organizační kultury. **Symbole** jsou odvozeny ze zvyků. Symbolem každé země je její jazyk a lidové zvyky, na úrovni podnikové kultury jde o profesní slang, zkratky, značky, ale i způsob oslovování, oblékání či vyjádření postavení. Tyto symboly jsou srozumitelné jen členům organizace, kteří spolu nacházejí „společnou řeč“.

**Hrdinové** jsou imaginární nebo skutečné postavy považované za model ideálního chování pro daný obor. Jsou nositeli tradice, vzorem ideálního vedoucího, vzorného zaměstnance. Podle hrdinů jsou poměřováni současní zaměstnanci i ředitelé. Hrdiny jsou často zakladatelé firmy, v českých podmínkách např. Tomáš Baťa, nebo „spasitelé“, jako v automobilovém průmyslu Lee Iacocca. V knihovnictví bychom se mohli vrátit k některým jménům z doby národního obrození nebo k hrdinům vnějším, kteří se o rozvoj veřejných knihoven zasloužili tak, jako mecenáš Andrew Carnegie ve Spojených státech amerických.

**Rituály** jsou formální i neformální, od lidí očekávané, společensky nezbytné projevy nebo činnosti, počínaje pracovními schůzemi a způsobem jejich vedení přes psaní zpráv, vedení agendy po informační a kontrolní činnosti v podniku. Sem patří způsoby motivace pracovníků i neformální aktivity na pracovišti včetně oslav. To, co někde může být nutností absolvovat, jinde je trpěné nebo striktně zakázané.

**Hodnoty** jsou nejvyšší formou podnikové kultury. Jde o obecné chápání toho, co je dobré nebo špatné, normální, tolerované a nenormální. Hodnoty by měly být sdíleny všemi pracovníky, naprostou nutností je shoda u lidí ve vedoucích pozicích. Hodnoty se odrážejí v sounáležitosti pracovníků s firmou, promítají se do pracovní morálky i do celkové orientace podniku. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem, nepsaných pravidel „hry“.

Firemní kultura jako celek musí podporovat celkovou strategii organizace a její základní cíle. Silná organizační kultura má svá nesporná pozitiva. Identifikace pracovníků s organizací vede k vyšší soudržnosti kolektivu, k aktivitám a jednání ve prospěch podniku. Pozor však na vysokou kohezi skupin, které organizační kulturu nesdílejí, ty mohou organizaci škodit více než izolovaní jedinci. Výhodou institucí se silnou kulturou jsou samoregulační tendence, kde hodnoty nahrazují dozor. Vysoká podniková kultura „prodává“ organizaci i veřejnosti prostřednictvím dobrého image a public relations.

Silná kultura nesmí být nehybná, musí neustále reagovat na aktuální trendy a změny vnějšího prostředí. Co bylo dobré před několika lety, může, ale nemusí platit i dnes. Pozor musíme dát i na určité nebezpečí uniformity a závislost pracovníků na stávající kultuře, aby se nestala brzdou požadovaných změn. Příliš silná kultura může vytvářet bariéry bránící dosažení cílů nových podnikových strategií. Odpor ke změně, či alespoň určitou dávku skepse k ní známe všichni.

Firemní kultura organizaci prezentuje i za hranicemi instituce, u čtenářů, návštěvníků, zřizovatele, široké veřejnosti i u potenciálních sponzorů nebo mecenášů. Odráží se stejným dílem uvnitř i vně organizace.

**Prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků dosahuje firma zisků, a to jak finančních, v podobě tržeb, tak zprostředkovaně, jako dotace, dary a sponzorské příspěvky.**

## > 2.3 Společenská marketingová koncepce

Společenská marketingová koncepce odpovídá současným požadavkům trhu a měla by zahrnovat všechny pozitivní prvky z předcházejících koncepcí. Vychází z předpokladu, že úkolem organizace je:

- určovat potřeby přání a zájmy cílových trhů;
- poskytovat uspokojení účinněji a efektivněji než konkurence;
- najít rovnováhu osobního a celospolečenského blahobytu (způsobem, který zachovává nebo zvyšuje blahobyt spotřebitele a současně i společnosti).

Společenskou marketingovou koncepci doplňuje ve spojení s neziskovými organizacemi **vztahový marketing**. Principem, známým pod sloganem: „Koupí produktu X přispějete na pomoc Y“, firmy podporují neziskové organizace a tím i dobrou věc, ale i svoji image, zvyšují věrnost zákazníků, přilákají nové zákazníky, mohou si tím pomoci při zavádění nových produktů a dosažení vyššího obrátu.

Kritici tohoto přístupu ale upozorňují, že to někdo může považovat za citové vydírání, které vede k orientaci zákazníků na konzumní chování (vysoká spotřeba), a tím ve skutečnosti zmenšuje zákazníkův ostatní disponibilní důchod, který by jinak zákazník mohl rozdělit na další užítky, jak na kulturu, tak na charitu.

Neziskové organizace na druhou stranu oponují, že každý, i malý, příspěvek je dobrý, lidé málokdy dávají příspěvky sami od sebe a reklama firmy zviditelňuje i jejich organizace.

## > 2.4 Spotřebitelská hodnota a zákaznické uspokojení

Racionálně se chovající zákazník hledá produkty, které mu přinášejí nejvyšší spotřebitelskou hodnotu vzhledem k celkové spotřebitelské ceně. Soubor volby produktu má tři dimenze:

- hodnotu,
- náklady,
- uspokojení.

**Celková spotřebitelská hodnota** charakterizuje soubor užiteků, které zákazník od daného produktu očekává. Skládá se nejen z vlastního produktu, výrobku nebo služby, ale i z doprovodných služeb, hodnoty zaměstnanců a z image produktu:

- **Produkt.** Např. výstava a její kvalita, knihovní fondy, repertoár divadel.
- **Služby.** Doprovodné služby související s výstavou, výklad, orientace, popisky, doplňkové služby, restaurace, šatna, toalety.
- **Zaměstnanci** kvalifikovaně a ochotně poskytují služby, jeho vystupování a chování.
- **Image** zahrnuje image produktu a značky (např. jméno autora vystavovaných děl, ale i jméno galerie, muzea, pověst knihovny, divadelního souboru).

**Celková spotřebitelská cena** nezahrnuje jen cenu peněžní, jedná se o soubor nákladů, které musí zákazník vynaložit v souvislosti s vyhodnocením a získáváním produktu. Posuzuje cenu peněžní, cenu času, vynaložené energie (doslova i přeneseně) a cenu psychiky:

- **Peněžní cena.** Zákazník nejčastěji porovnává cenu ve vztahu ke kvalitě. Finanční náklady, které musí vynaložit na kulturní akci zahrnují vstupné, někdy oblečení na slavnostní, nebo naopak fyzicky náročnou akci, nákup suvenýrů, občerstvení, roční členský poplatek placený v knihovně.
- **Cena času** odráží např. dobu nutnou na dopravu do místa organizace, na čas potřebný k prohlídce, případně k obstarání vstupenek, informací, na vypůjčení knih včetně čekací doby na knihy ze skladu apod.
- **Cena energie** chápána doslovně je cenou, kterou zákazník vynaložil na dopravu, např. na benzin, ale i na fyzickou aktivitu, např. aby došel na hrad na kopci. Přeneseně může být chápána i jako energie duševní, vynaložená na studium informací o autorech nebo o době, které se výstava týká.
- **Cena psychiky** má široký záběr. Zákazník se musí rozhodnout, najít volný čas, dohodnout se v rodině, s přáteli nebo se musí odhodlat jít sám, zvažuje image výstavy, renomé autora atd. Posuzuje i předcházející zkušenost na podobné akci, jestli třeba bude mít dost trpělivosti, pokud na výstavu přijdou davy lidí.

**Spotřebitelská přidaná hodnota** je rozdílem mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou a celkovou spotřebitelskou cenou; lze ji považovat za **zisk zákazníka**. Spokojenost zákazníka závisí na tomto zisku a na pocitech potěšení nebo zklamání, které vyplývají z porovnání původně očekávaného spotřebitelského užitku a skutečného zážitku.

Úkolem marketingu je vyvolávat očekávání, protože jedině tak zákazníka přesvědčí, aby si vybral konkrétní nabídku, ale současně musí nabídnout produkt, který zákaznicka očekávání nezklame, ale naopak je předčí.

Předcházet nespokojenosti u služeb kulturního charakteru je obtížnější než u spotřebního zboží. Vnímání kulturních hodnot je výrazně subjektivní, a proto je vždy nelze hodnotit objektivními, například technickými měřítky. O spokojenosti zákazníků se mohou organizace dozvědět ze zápisů v návštěvní knize, z anket a dotazníkových šetření. V případě abonentních programů i z analýzy ztracených zákazníků, tedy těch, kteří své členství neobnovili.

Marketing založený na vztazích se zákazníky rozděluje zákazníky do třech kategorií. **Předpokládání zákazníci** jsou všichni, kdo by teoreticky mohli mít zájem o návštěvu organizace. **Potenciální zákazníci** se z této široké skupiny vydělí tak, že projeví určitý zájem. Mohou si přečíst recenzi na výstavu, navštívit webové stránky muzea, mohou se ptát kolegů na jejich názor nebo zkušenost. Zájem ale nestačí, musí být podložen koupěschopnou poprávkou (tam, kde se platí vstupné). Z potenciálních zákazníků se ještě může vyloučit skupina **diskvalifikovaných zákazníků**, kteří buď nemají peníze,



nebo je diskvalifikuje nějaké jiné omezení. Například u akce mládeži nepřístupné je to věk, u fyzicky náročné prohlídky zdravotní stav apod.

Organizace dále pracuje s potenciálními zákazníky tak, aby se z nich stali skuteční zákazníci, kteří přijdou poprvé, opakovaně, až si k organizaci vytvoří vztah a stanou se z nich klienti (nejčastěji v podobě členů nebo abonentů). Z nejlepších klientů organizací spravujících kulturní dědictví se stávají partneři – bývají významnými sponzory a dárci.

## Spotřebitelská hodnota a hodnota spotřebitele

Marketingová terminologie používá dva pojmy. **Spotřebitelská hodnota**, jak je vysvětlena výše, je hodnotou (subjektivně) vnímanou zákazníkem. Odpovídá na otázku, jak zákazník hodnotí nabídku organizace nebo firmy.

Zákazníci, kteří realizují nejvyšší spotřebitelskou přidanou hodnotu, jsou zákazníci spokojenými a přicházejí opakovaně. Tito klienti přinášejí firmě nejvyšší zisky. I pro kulturní neziskové organizace představují tito zákazníci významný přínos, nejen v podobě tržeb ze vstupného. Podávají reference, osobně organizaci doporučují. Partneři bývají i dárci nebo sponzory. Neziskové organizace jsou hodnoceny a dotovány zřizovatelem podle zájmu a spokojenosti návštěvníků, klienti a partneři jsou i z tohoto pohledu nejlepšími zákazníky.

**Hodnota spotřebitele** je pojem, který používají firmy a organizace, když propočítávají přínos zákazníka pro svou instituci. Obecné ekonomické pravidlo hovoří o poměru 80 : 20, což znamená, že 80 % zisku firem tvoří 20 % nejlepších klientů. Přesná čísla z kulturní neziskové sféry na českém trhu nejsou k dispozici, ale je zřejmé, že klienti, pravidelní návštěvníci, předplatitelé, abonenti budou pro organizaci největším přínosem. Z pohledu organizace je hodnota těchto věrných spotřebitelů výrazně vyšší než z příležitostných, jednorázových zákazníků. Tomu by měla odpovídat i nabídka organizace, která má odrážet zájmy a přání právě tohoto segmentu.

## > 2.5 Návštěvníci

Muzea, galerie, knihovny i správci památek musí v dnešní době dbát na rozvoj zákazníků a uživatelů. To je obecný trend několika posledních desetiletí ve světě a po roce 1990 začal nabývat na významu i u nás. Zákaznická orientace neznámá, že by muzea měla zanedbávat své ostatní historicky dané funkce. Naopak, správci by měli vzít na vědomí, že i sbírání, uchovávání a zkoumání se provádí především pro lidstvo, tedy pro současné a budoucí zákazníky.



Muzea a památky navštěvuje široká škála zákazníků s rozdílnými zájmy – skupiny školních výprav i turistických zájezdů, rodiny s dětmi, jednotlivci, dvojice i skupinky mladších i starších dospělých, studenti, odborníci. Organizace by měly znát složení svých zákazníků a měly by vědět, jak se pro návštěvu rozhodují, protože jedině tak jim mohou nabídnout služby, které je plně uspokojí.

Zákazníci se liší pohlavím, věkem, vzděláním, sociálním postavením, životním stylem i tím, jak často podobné kulturní instituce navštěvují. Jsou lidé, kteří do muzea nebo na kulturní akci nejdou nikdy. Když nebudeme počítat povinnou návštěvu na základní škole, tak se jedná podle světových výzkumů v průměru o dvě třetiny populace. Jako hlavní důvod uvádějí, že jsou jim tyto organizace neznámé, připadají jim cizí, elitářské, necítí se v takovém prostředí dobře.

### ***Občasní návštěvníci***

Za občasné návštěvníky jsou považováni ti, kteří 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***

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 muzea, divadla, zoologické a botanické zahrady nabídnout abonentní programy v podobě paušálního ročního poplatku, který opravňuje k opakovaným bezplatným nebo zlevněným vstupům, případně i slevám na další služby a akce. Více se touto problematikou zabývá kapitola o ceně. Uživatelé knihovny jsou ze své podstaty právě pravidelnými návštěvníky, ale i v tomto případě se knihovna musí starat o jejich permanentní spokojenost.

### ***Turisté***

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 nadšení 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. Podrobněji se touto strategií zabývá kapitola o distribuci.

### ***Místní návštěvníci***

Ani špičková muzea nesmějí 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 marketingovým nástrojem je v tomto případě produkt.

Místní návštěvníci jsou hlavním segmentem dalších kulturních organizací, především knihoven, divadel a 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.

## > 2.6 Modely rozhodování spotřebitele

Rozhodovací proces spotřebitele zkoumá, jak probíhají nákupní volby od uvědomění si potřeby přes získávání a vyhodnocování informací po vlastní rozhodnutí. Zahrnuje vlivy, které na spotřebitele působí, všímá si i ponákupečního chování a analyzuje spokojenost s ním spojenou. Předpokladem rozhodnutí je možnost volby. Výjimkou je Hobsonova volba, nutnost „zvolit“ jedinou možnou volbu, která je v tržní ekonomice řídkým jevem. (Z čistě filozofického hlediska i odmítnutí jediné možné volby je volba.)

Volby spotřebitele se pohybují ve třech úrovních. Nejnáročnější na množství a kvalitu informací je **extenzivní řešení** problému. V této situaci spotřebitel porovnává velké množství, někdy i vzájemně obtížně srovnatelných informací, aniž by si předem stanovil kritéria pro hodnocení produktů. V situaci **limitovaného řešení** problému má kritéria pro hodnocení předem stanovená, to znamená, že bude potřebovat vyhledat omezenější množství informací, avšak ještě nemá stanoveny preference, proto proces musí pokračovat dovyhledáním informací, které o konečné volbě rozhodnou. Třetí možností je **rutinní odezva**. Spotřebitel tento postup používá u kategorií, s nimiž má zkušenosti z dřívějška. Volí podle zavedených kritérií, a pokud vyhledá a použije nějaké doplňující informace, obvykle si jen ověřuje, že je jeho rozhodnutí správné.

V případě volby služeb knihoven, muzeí a galerií se jedná o volbu bezrizikovou, to znamená, že téměř výhradně přichází v úvahu rutinní odezva. O limitovaném řešení bychom mohli hovořit v případě volby dovolené nebo zahraniční cesty, kde hlavním cílem je návštěva určitých muzeí, galerií nebo exponátů, a extenzivní řešení se vyskytuje pouze v případech, kdy se spotřebitel nespokojí pouze s prohlížením uměleckých děl, ale začne uvažovat i o jejich nákupu.

Na vlastní rozhodovací proces spotřebitele existují různé názory. Jednou z možností je členění na čtyři základní typy rozhodování.

**Ekonomický pohled** vychází z ekonomické teorie racionálních rozhodnutí. Ekonomie racionálního chování ve vztahu k informacím předpokládá, že každý člověk má všechny dostupné informace, dokáže je zpracovat, využít a vyhodnotit.

Ekonomický model však nebere v úvahu omezenou racionalitu, jak ji jako první ukázal Herbert Simon, že se totiž lidé obvykle spokojí s řešením přijatelným v podmínkách neúplného souboru informací a nehledají nutně řešení dokonalé, neboť vyhledávání, shromažďování a zpracovávání informací je časově náročné a (i tím) finančně nákladné. Racionální chování tedy bude takové, že spotřebitel v určitém okamžiku přestane další informace vyhledávat a rozhodnutí učiní na základě těch, které má k dispozici.

Investiční strategie (a trh s uměním sem částečně můžeme počítat – viz dále) racionálního chování předpokládají, že každý má k dispozici všechny dostupné informace, a to přesné a včasné. Ale bude to skutečně racionální? Mají-li tyto informace všichni, nikdo nemůže získat konkurenční výhodu, a navíc jiné teorie uvádějí, že každá informace zastarává po třiceti vteřinách od svého zveřejnění. Psycholog a nositel Nobelovy ceny za ekonomii Daniel Kahneman (spolu s Amosem Tverským) poukázal i na další případy neracionálního rozhodování spotřebitelů v otázkách zastupitelnosti bohatství a změny bohatství (na oceňovací funkci). I proto je možná přísně racionální ekonomický pohled méně racionální než další – kognitivní pohled.

**Kognitivní pohled** se zdá racionálnější. Popisuje spotřebitele, který přemýšlí, jak produkty a služby uspokojí jeho potřeby, aktivně je vyhledává a vyhodnocuje informace o nich. Spotřebitel si je vědom toho, že žádné rozhodnutí není dokonalé, proto vyhledává přiměřené množství informací, které je schopen zpracovat, a vytváří si preference, které jsou zaměřeny na cíl. Nedojde tedy k zahlcení informacemi a proces vede k pružnějšímu rozhodování.

Tímto způsobem může uvažovat turista, který si volí návštěvu muzea nebo galerie za hlavní cíl své vzdálené a nákladné cesty, muzejníci a galeristé, kteří uvažují o doplnění svých sbírek, nákupu nových exponátů nebo o výměně stávajících a investoři na trzích s uměním.

**Pasivní pohled** vnímá spotřebitele jako objekt vhodný k manipulaci a ovlivnitelný nástroji marketérů. Předpokládá, že kupující jedná impulsivně a často iracionálně. V současné době je zákazník často dobře poučený a pasivně reaguje na marketingové podněty jen v některých specifických situacích. Nejčastěji tehdy, kdy hledá rozmanitost (odezva na podporu prodeje), nebo když je zákazník cenově orientovaný (reaguje na sníženou cenu, na dny s bezplatným vstupem). Podobně může zákazník zareagovat i tehdy, kdy předem vyhodnotí řadu informací (podle kognitivního pohledu), ale v konečné fázi zvolí cenově výhodnou nabídku „v akci“, která před tím jeho kritériím nevyhověla.

Pasivně mohou reagovat návštěvníci intenzivně propagované výstavy ve svém městě,

mohou být ovlivněni dočasným snížením ceny, doprovodným programem nebo dalšími marketingovými nástroji.

**Emocionální pohled** říká, že spotřebitel se rozhoduje impulzivně na základě svých pocitů a emocí, které v určitých případech hrají důležitější roli než předchozí hledání informací. Protože emotivní rozhodnutí, často ovlivněné momentální náladou, přináší uspokojení, je stejně racionální jako v případech vynaložení kognitivního úsilí.

Emoce jsou často tím, co zákazníka přivádí za kulturou a co od ní očekává. K návštěvě musí mít chuť, nepotřebuje a nevyhodnocuje velké množství informací, než se rozhodne. Emoce a nálady často ovlivňují, zda, kdy a kde se zákazník rozhodne navštívit muzeum nebo galerii, případně koupit drobné umělecké dílo.

**Sociologický přístup** zkoumá chování zákazníka s ohledem na prostředí, do kterého patří, a zkoumá, do jaké míry se přizpůsobuje nepsaným normám, pravidlům a zvyklostem této společnosti.

Sociologicky jsou definovány základní segmenty uživatelů knihoven. Dvě největší skupiny tvoří studenti a důchodci, v průměru 70 % uživatelů jsou ženy, většina uživatelů má průměrný nebo podprůměrný příjem. Minimální zastoupení mají muži, manažeři a podnikatelé mezi 35 a 55 lety s příjmem přesahujícím trojnásobek průměrné mzdy.

Vzhledem k tomu, že umění je oblast, kde překračování nepsaných norem a pravidel je téměř zvyklostí, a možná z marketingového pohledu i nutností, pro organizace v oblasti kulturního dědictví přichází v úvahu jen analýza prostředí, z něhož návštěvníci pocházejí.

**Psychologické behaviorální přístupy** vycházejí z psychiky spotřebitele, zkoumají stimuly, podněty a odezvu na ně. Psychologické přístupy mohou sice popsat, jak lidé obvykle na podněty zareagují, ale jednání člověka může být ovlivněno celou řadou faktorů, zkušeností i pudů a na některé podobné stimuly mohou lidé zareagovat naprosto neočekávaně.

## Assaelův model kupního chování

Model kupního chování spotřebitele, s nímž přišel v šedesátých letech 20. století Henry Assael, definuje čtyři základní typy kupního chování.

**Tab. 2** *Typy kupního chování podle Henry Assaela*

rozdíly mezi produkty	vysoké zaujetí při výběru	nízké zaujetí při výběru
velké, zákazník rozlišuje	komplexní kupní chování	chování hledající rozmanitost
malé nebo není s to rozlišit	disonančně-redukční chování	stereotypní, zvykové chování

### ***Komplexní kupní chování***

Komplexní kupní chování, kdy zákazník vidí velké rozdíly mezi produkty, spotřebovává na ně značnou část svého disponibilního důchodu a nákup je riskantní nebo vysoce prestižní záležitostí, je pro trhy s uměleckými díly typické. Zákazník se může komplexně rozhodovat i o návštěvě muzea, a to tehdy, pokud bude za muzeem, galerií nebo památkou cestovat do ciziny, do vzdálených zemí.

Úkolem marketingu je v těchto případech poskytnout zákazníkovi úplné informace, aby se mohl kvalifikovaně rozhodnout. Zdrojem těchto informací jsou média, která zákazník může v klidu prostudovat – webové stránky, katalogy, tisk. Na rozhodování o nákupu uměleckého díla působí především odborná kritika a znalecké posudky.

### ***Disonančně-redukční chování***

Disonančně-redukční chování má odstranit nesoulad, nespokojenost. Pokud rozdíly mezi produkty nejsou, nebo je zákazník není s to rozlišit a posoudit, přesto ale ví, že důsledky nákupu potvrzují dlouho a že vynaloží-li velkou část svého důchodu. Bude hledat především osobní doporučení mezi primárními skupinami i z marketingových zdrojů (prodejci).

Na trzích s uměním, stejně jako v případech návštěvy muzeí a památek, se jedná o produkty vysoce diferencované a zákazníci jsou schopni rozlišovat jejich kvality. Přesto si trhy s uměním a trhy kulturního dědictví něco z tohoto přístupu vzít mohou.

Marketingovým cílem v případě disonančně-redukčního chování je působit tak, aby byl zákazník po koupi spokojen. Vezmeme-li v úvahu, že má-li zákazník volbu z několika možností a rozhoduje se o nich, znamená to, že každá volba pro něho má své výhody i nevýhody. I když zvolí nejlepší možnost, vždy se vzdává některých výhod, které byly lepší u ostatních produktů (jde o spotřební ekvivalent nákladů příležitosti). Cílem marketingu je nedopustit, aby převládla nespokojenost. Musí utvrdit zákazníka v tom, že jeho volba byla vynikající. To by měl být standard pro marketingově se chovající organizace, nezávislý na typu rozhodování zákazníka.

V oblasti kultury disonanci odstraňují především pozitivní recenze renomovaných kritiků.

### ***Stereotypní chování***

Stereotypní neboli zvykové chování nastává tehdy, pokud zákazník nevidí rozdíly mezi produkty a volí známou nebo oblíbenou značku, s níž byl dříve spokojen. Neočekává, že jiné produkty by jeho přání uspokojily lépe, nemusí se rozhodovat komplexně, protože produkt nespotebovává jednorázově velkou část jeho příjmu. Stereotypní chování se snaží podporovat firmy a organizace, které mají dominantní postavení v oboru na trhu, lídři trhu. Základním nástrojem je reklama a publicita. Stereotypní chování v oblasti kultury podporují organizace, které se spoléhají na své abonenty nebo uživatele, jako např. knihovny. Nejde jen o celoroční vstupenku do muzea nebo zoo, ale především o abonentní cykly divadel a koncertních těles vážné hudby.

### **Chování hledající rozmanitost**

Zákazník vidí rozdíly mezi nabídkami, ale tyto rozdíly vítá, protože chce změnu, chce vyzkoušet něco nového. Produkt nespoteřebává velkou část jeho důchodu, zákazník si může dovolit rozhodovat se impulzivně, podle momentální nálady, je lehce ovlivnitelný marketingovými podněty i ostatními vlivy (např. počasí), dá na stanovisko ostatních. Kupní chování hledající rozmanitost podporují tržní vyzývatelé. Cílem je přesvědčit potenciálního zákazníka, aby vyzkoušel novou volbu, vystřídal značky. Protože se jedná o produkty finančně nenáročné, důsledky rozhodnutí jsou pro potenciálního zákazníka minimálním rizikem. Nejúčinnějším nástrojem je podpora prodeje a inovace produktu. Kulturní instituce, které chtějí, aby zákazník přicházel opakovaně, musí svoji nabídku obměňovat, výkonná umělecká tělesa svůj repertoár střídat a navzájem hostovat na partnerských scénách.

## **Odišnosti na trzích kulturního dědictví**

### **Stereotypní chování**

Assaelův model kupního chování bude vykazovat určité odlišnosti na trhu analyzovaných služeb. Například **stereotypně** se chovající turista může preferovat stále stejnou dovolenou v oblíbeném místě, s výletem k jemu už známé památce, přestože je to produkt spotřebovávající velkou část důchodu, který se nekupuje často. Vyšší užitek mu totiž přináší klid a odpočinek v důvěrně známém prostředí, než experiment, který se nemusí podařit.

### **Rozmanitost nebo komplexní chování?**

Naopak **rozmanitost** lze hledat při víkendové návštěvě památek. I když akce rodinný rozpočet zásadně neovlivní, fakticky se jedná o **komplexní chování**, neboť zákazník může vybírat s vysokou zainteresovaností. Je tomu tak proto, že zákazník investuje svůj volný čas (jeden den z přibližně osmi volných v měsíci) a tento volný čas, kterého má omezené množství, chce strávit, co nejlépe.

### **Faktory ovlivňující volbu rozmanitosti, pohnutky a podněty**

V jiném případě, při procházce městem, lze **náhodně zvolit návštěvu** muzea nebo galerie, kde hledání rozmanitosti nebude faktorem jediným. Tady je nutno hledat důvody, vnější nebo vnitřní faktory, které měly na rozhodnutí hlavní vliv. **Pohnutkou** (vnitřním vlivem) může být snaha ukázat intelektuální zájmy partnerovi/partnerce. Vnitřním faktorem je i snaha jednotlivců mít přehled o důležitých kulturních akcích, aby byli schopni o nich hovořit ve společnosti, a tím dosáhli prestiže a uznání, případně seberealizace.

Vlastní **produkt**, samotná výstava nebo vystoupení umělců, může korespondovat s pohnutkami, vnitřními motivy, ale sám může být i podnětem. Např. novost tématu, jeho netradiční pojetí nebo zpracování, využití kontroverzního umělce atd.

**Vnější podněty** vykazují velkou variabilitu, od špatného **počasí** (faktor marketingovými nástroji neovlivnitelný) až po dobře udělanou **marketingovou komunikaci**, především publicitu, případně reklamu. **Cenově** orientovaného zákazníka osloví dny s volným vstupem do stálých expozic, a to může být první krok k návštěvě placené dočasné výstavy. Dobrá **dostupnost** veřejnou dopravou je základem zákaznický orientované distribuce, ale muzea a galerie mohou distribuci používat i jako aktivní nástroj. Například nabídkou vstupenek prostřednictvím škol nebo zaměstnavatelů.

Zatím ne zcela využitý potenciál skrývají **incomingsové agentury, kongresová a incentivní turistika**. V této oblasti je prostor pro zavedené organizace nadnárodního i celostátního významu, stejně jako pro regionální instituce, muzea a galerie. Využití ho mohou i mladé prodejní galerie s nabídkou začínajících nebo méně známých umělců.

### **Kupní role**

Samotný kupní proces od vjemu potřeby (zde většinou nelze hovořit o identifikaci problému) přes sběr informací (zdroje osobní, komerční, veřejné a zkušenost) a hodnocení alternativ po stanoviska ostatních a situační faktory až k rozhodnutí o koupi i hodnocení koupě a chování po koupi bude vykazovat standardní postup. U služeb obecně, a tedy i u služeb muzeí a galerií a organizací spravujících kulturní dědictví, dojde k úpravě kupních rolí. **Iniciátorem** může být budoucí uživatel služby nebo další osoba, rodič, učitel, kamarád, známý. Pokud návštěvník nebo uživatel ještě není rozhodnutý, bude vyhledávat další informace ve svém okolí, u osobních zdrojů – na podporu svého rozhodnutí. **Ovlivňovatel** s pozitivními zkušenostmi může podpořit rozhodnutí potenciálního zákazníka. **Rozhodovatelem** je často sám návštěvník, partner nebo člen rodiny. Změna nastává u dalších rolí: **kupující** (nikoli nutně také plátcí) je současně i **uživatel** služby a ve velké většině hraje i jednu z prvních třech rolí. V případě návštěvy muzeí a galerií se ale přidává ještě další role – „**závozník**“. Jde o osobu, kterou návštěva nezajímá, ocitla se v nesprávný čas na nesprávném místě (člen zájezdu, osádka auta, společnosti, která se pro návštěvu rozhodla nebo jen partner(ka) rozhodovatele). Závozník přistupuje k návštěvě expozice jako k nutnému zlu a záleží jen na atraktivitě nabídky a služeb, zda jej zaujme a předčí jeho očekávání. Lze tak získat nejen doporučovateli (ovlivňovatele s kladným postojem a velkou váhou, pokud je ochoten přiznat, že jeho volba původně vůbec nebyla dobrovolná), ale i potenciálního zákazníka, který přijde opakovaně na další výstavy, nebo aspoň zůstane zákazníkem v sektoru těchto služeb. V opačném případě však může nespokojený závozník referovat negativně v okruhu svých dalších známých, v horším případě může zkazit dojem i partnerům, s nimiž se akce zúčastnil. Jedná se o tzv. kategorii „**zlobivé dítě**“, roli, která nemusí mít s věkem nic společného.



## Typy zákazníků muzeí, galerií a knihoven

Mezi **návštěvníky muzeí a galerií** lze identifikovat několik specifických typů zákazníků.

Váženou kategorií je **znalec – profesionál**, odborník v dané oblasti, který výsledky svého zkoumání prezentuje na konferencích a publikuje. Zajišťuje muzeu publicitu a ospravedlňuje jeho existenci po odborné stránce v jedné ze základních funkcí muzea – uchovávat a zkoumat exponáty. Řada muzeí světového významu těmto odborníkům poskytuje nadstandardní podmínky pro jejich práci, volný vstup k předběžné orientační prohlídce je jen prvním krokem. Tyto instituce si vedou i přehled podílu návštěvnosti znalců – profesionálů na celkové návštěvnosti a čím vyšší skóre, tím lepší hodnocení instituce. Podobně výsadnímu postavení se těší už jen žurnalisté, jako ostatně v každé činnosti, jejíž úspěch závisí na publicitě (a která to dnes není?).

**Znalec – amatér** je člověk, který danou oblast má za svého koníčka a jeho odborné znalosti jsou hlubší, než jak je uvádí podrobný turistický průvodce. Informace získává především z knih a internetu. Taková osoba je ve svém okolí akceptována jako věrohodný referenční zdroj a nabídka organizace by nikdy neměla takového zákazníka podcenit, i když tito návštěvníci rozhodně nejsou v převaze.

Početně největší skupiny tvoří konzumenti a „ovce“. **Konzument** je návštěvník, který do muzeí a galerií chodí pravidelně, doma i na svých cestách (např. o dovolené, případně i při služební cestě). Informace získává především aktuální náhodně, jejich hlavním zdrojem jsou média nebo osobní doporučení, hloubka informací je zanedbatelná, ale povrchnost mediálních informací je dostatečná pro oslovení konzumenta, zabíječe volného času. I spokojený konzument je dobrou referenční osobou. Většinou si sice nezapamatuje nic významného, ale není-li nespokojen, byl tam a líbilo se mu to a rád o tom hovoří, čímž zvyšuje povědomí o akci nebo organizaci. Pozor, běžný konzument se liší od snoba!

Další velkou skupinu návštěvníků muzeí a galerií tvoří „**ovce**“. Stádo, které následuje svého vůdce, často bez možnosti volby, najdeme mezi hromadnými návštěvami ze škol i mezi návštěvami turistických zájezdů nebo doprovodného programu konferencí. Pro instituci je určitě výhodou velké množství organizovaných platících návštěvníků (proto také často skupiny zvýhodňují slevami). Při důsledně marketingovém přístupu by si organizace měla uvědomit, že tito zákazníci sem nepřicházejí s žádným očekáváním (pokud ovšem nemají apriorní averzi – tu zvrátit je složitější), a tudíž je relativně jednoduché dokázat, aby skutečnost předčila očekávání a z ovce se příště stal konzument.

**Snob** dává přednost účasti na vernisáži před pouhou obyčejnou návštěvou, ale při konání prestižní akce nepohrdne ani tou. I když motivem jeho návštěvy není samotný zájem o akci, ale touha být vidět nebo mít možnost o návštěvě hovořit, právě pro druhou jmenovanou činnost je opět důležitou referenční osobou, na jejímž uspokojení by organizaci mělo záležet.

**Kritik** a kritik pseudointelektuál jsou kategoriemi návštěvníků, s nimiž je jednání nejobtížnější. Často přistupují k expozici s apriorně negativním názorem, v němž se chtějí pouze utvrdit. Prvním předpokladem pro úspěšnou práci s touto kategorií návštěvníků je odhalit je, ale i motivace ke změně postoje je náročná a musí být aplikována individuálně.

**Typy návštěvníků prodejních galerií, ateliérů** (a případně aukcí), kteří umění nejen prohlížejí, ale i nakupují, doplňují kategorie předcházející:

**Investor** přistupuje k umění jako k součásti portfolia, racionální motiv je u něj důležitější než emoce nebo estetické hledisko. Úspěšný investor musí být aspoň částečně znalcem nebo se na rady znalce musí spolehnout. Investora oslovuje pozitivní publicita především z veřejných i osobních zdrojů a renomé autora.

**Investor – mecenáš** nakupuje díla začínajících umělců Jeho motivace kombinuje emocionální přístup (dílo se mu líbí, zaujme ho originalitou, podpora zatím neznámého, chudého umělce) s racionálním uvažováním – jedná se o malou část investorova bohatství, která může být vložena do rizikového projektu, ale potenciální dlouhodobý výnosem, stane-li se umělec známým, může být vysoký. Pravděpodobnost úspěchu je sice nízká (ne každý je Vincenc Kramář a najde svého Picassa), ale dílo většinou úspěšně plní dekorativní funkci.

**Nadšenec.** Částečně znalec, obvykle s menší kupní silou než investor, většinou nenakupuje na aukcích, řídí se více emocemi než rozumem, částečně je investorem-mecenášem v menším, investice ale není jeho primárním cílem, pravděpodobnost úspěchu jeho investice je ještě nižší než v předcházejícím případě.

**Estét** kupuje umění jako dekoraci, vybírá emocionálně podle vkusu, nehodnotí racionalitu investice.

**Sběratel** může být investorem i nadšencem (v tom případě často s velkou kupní silou), vyhledává konkrétní autory nebo díla, je spíše zákazníkem zprostředkovatelů na trzích s uměním a aukčních společností než galerií.

**Snob** i nákupem umění vyhledává prestiž a uznání, druhotný motiv může být investiční. Roli, která spojuje prestižní a investiční funkci uměleckého díla často vyhledávají finanční a jiné významné firmy, které si dílo pořídí do haly nebo zasedací místnosti.

**Dárce.** Zvláštní role na trhu s uměním. Nevylučuje se s žádnou z výše uvedených rolí, ale žádná z nich pro ni není ani podmínkou. Umělecké dílo se používáním nejen nespotřebovává, ale ani neopotřebovává, zastaráváním hodnotu většinou neztrácí, ale může je získávat. Je-li dar dobře vybrán vzhledem ke vkusu obdarovaného, připomíná viditelně svého dárce. V této oblasti je zatím nevyužitý potenciál prodejních galerií a jejich propagace.

**Knihovny** to mají mnohem jednodušší. Své zákazníky znají jmenovitě i podle celé řady především demografických znaků. 70 % uživatelů všeobecných knihoven jsou **ženy**, největší skupinu čtenářů tvoří mladí lidé a **studenti**, následují **důchodci**. Charakteristický je střední příjem, (nižší) střední třída životním stylem, alespoň střední vzdělání, ideální složení průměrné populace, kterou lze nabídnout potenciálním sponzorům.

K nevídané skupině ve velkých městech patří v zimních měsících, především v čítárnách s bezplatným přístupem, bezdomovci. Jedinou obranou je cílený agresivní demarketing.

## > 2.7 Spokojenost po koupi u služby kulturního charakteru

Spokojenost po koupi (po využití služby) zajišťuje opětovného zákazníka, dobré reference, pozitivní vnímání ostatní veřejnosti a celkovou prestiž organizace. Proto je důležité znát, jak se chová zákazník po využití služby (návštěvy muzea, galerie, expozice). Tab. 3 ukazuje skutečné chování, důvody, které k němu vedly a důsledky, které z něho plynou.

Znalosti získané z chování zákazníků by měly být využitelné pro lepší marketingový přístup těchto institucí ke svým klientům. Neziskové kulturní organizace mohou modifikovat produkt podle zákaznických přání, mohou zavést postrádané služby. Znalosti využijí i v marketingové komunikaci se zákazníkem, při volbě cenových strategií, úpravě otevírací doby. Cílem analýzy chování zákazníků je připravit současným i potenciálním zákazníkům nabídku, která by jim po všech stránkách vyhovovala.

**Tab. 3** *Chování zákazníka na trhu kulturních služeb*

<b>Chování zákazníka na trhu kulturních služeb</b>	<b>skutečný důvod</b>	<b>skutečné chování a důsledky</b>
<b>využije plně</b>	upřímně ho zajímá	referenční skupina
	aby se mohl chlubit	doporučuje
	aby pomluvil	kritik, většinou kvalifikovaný, proto obávaný
<b>využije částečně</b>	nedostatek času, chce mít přehled, zběžně prohlédne	snob, prestiž, doporučuje
	protože ho nezaujalo	může, ale nemusí nutně hanět, pokud si myslí, že patří k dobrému tónu být tam a být nadšen
	nezajímá, nelíbí	pomluví
<b>nevyužije, odejde</b>	nezajímá, nespokojený	pomluví, většinou nekvalifikovaně, ale neohrozí hlavní cílové skupiny (stanovisko ostatních, kterých si cílová skupina neváží)
	profesionální kritik (kulturní rubriky), nedostatek času a zájmu o tematiku	záleží na PR instituce, jaké dodá podklady pro zpracování článku

## > 2.8 Vlivy působící na rozhodování zákazníků

### Sedm otázek

I neziskové organizace si musí nejprve odpovědět na sedm základních otázek, které jsou předpokladem k úspěšné analýze zákazníka. V anglické literatuře [Kotler, P., 2001] je systém sedmi otázek označován jako postup 7O, podle počátečních písmen anglických termínů.

#### 1. Kdo jsou hlavní (potenciální) zákazníci organizace (*occupants*)

Moderní marketing vychází z principu segmentace trhu. Hledá skupiny zákazníků se společnými potřebami a charakteristikami, aby je organizace oslovila a zaujala nabídkou a zároveň musí být dostatečně velké, aby instituci stálo za to věnovat se takové skupině individuálně.

Některé organizace spravující kulturní dědictví mají výhodu v tom, že každý jejich zákazník je v databázi organizace. To je případ knihoven, kdy se uživatel musí zaregistrovat a uvést o sobě základní data. Pro knihovny to jsou především studenti, z marketingového hlediska budoucí vysoce příjmová kategorie. Pravda, Andrew Carnegie byl jen jeden, a nemůžeme ani čekat, že z každého nadšeného čtenáře bude jednou sponzor. Ale otvírá se možnost oslovit (i bývalé) klienty knihovny, nyní v pozicích podnikatelů, manažerů, zástupců státní nebo místní samosprávy, jako potenciální sponzory, lobbisty, úředníky, do jejichž kompetence knihovna spadá, či dokonce politiky, kteří zastupují nebo řídí zřizovatele. Děti jsou další významnou kategorií, s níž je nutné komunikovat nejen přímo, ale i zprostředkovaně, což znamená oslovit i rodiče a učitele. Důchodci jsou trzně málo atraktivní kategorií, (ale sponzor nabízející zdravotní pomůcky by se mohl uplatnit?), vědci jsou jako kategorie málo zastoupeni vzhledem k nedostatku aktuální kvalitní zahraniční literatury. Zákaznický orientovaný přístup by mohl za adekvátní poplatek napomoci zlepšit mezinárodní meziknihovní výpůjční služby. U čtenářů všeobecných knihoven převažují ženy, v kategorii důchodců ale roste podíl mužů, což je dáno i vyšším podílem středoškolsky a především vysokoškolsky vzdělaných mužů v nejstarší generaci. K této otázce je vyčerpávajícím zdrojem databáze čtenářů knihoven.

Hlavní zákaznické segmenty muzeí nelze dešifrovat tak snadno. Pokud muzea mají databáze, tak pouze svých věrných klientů, členů, abonentů, ale nikoli jednotlivých návštěvníků.

Přesto z výzkumů jednotlivých domácích muzeí a galerií, rozsáhlejších zahraničních studií i z pozorování zákazníků pracovníky muzeí lze určité zobecňující závěry vyvodit. Podle typu muzeí patří mezi významné segmenty turisté, rodiny s dětmi, organizované zájezdy, školní výpravy, dvojice na rande a starší návštěvníci. Výzkumy z muzeí v západní Evropě a Severní Americe uvádějí, že tito návštěvníci mají většinou minimálně úplné střední vzdělání a vyšší než střední příjem (tj. průměrný a nadprůměrný).

Domácí muzea a galerie většinou své návštěvníky, jejich zájmy, přání a cíle neznají. Pro specifikaci je nutný průzkum a tomu se většina neziskových organizací zatím učí. V zákaznický orientovaném marketingu česká muzea výrazně zaostávají, jako vzor by jim mohly sloužit Metropolitní muzeum (Met) nebo Muzeum moderního umění (MoMA) v New Yorku, ale i pražská ZOO<sup>1</sup>. Cílem poznání zákazníka je vytvořit mu takovou nabídku, která ho přitáhne opakovaně, kterou bude nadšen a bude ji doporučovat. Současný, zákaznický orientovaný přístup se snaží odstranit nevýhodu, kterou má oproti knihovnám. Z bezejmenného zákazníka chce udělat klienta, partnera, kterého zná. Kluby přátel jsou pokusem, jak toho docílit.

Prodejní galerie a trh s uměním se budou opírat o vyšší vrstvy společnosti a jejich motivaci (estetika, prestiž, investice).

1 Zoologické zahrady sice nepatří do art marketingu, ale jsou součástí kulturního dědictví. S muzei mají společné to, že své „exponáty“ také vystavují, zpřístupňují svým návštěvníkům.

Odpověď na tuto první otázku nám dá možnost připravit našim zákazníkům služby na míru, ale také tyto zákaznické segmenty nabídnout potenciálním sponzorům pro činnost, resp. produkci těchto sponzorských firem.

## 2. Co na trhu vyhledávají (*objects*)

Co zákazníci na tomto trhu vyhledávají, jaké předměty? A co z toho je jen deklarované přání? Návštěvníci knihoven, muzeí, galerií i památek na tento trh vstupují s podobným cílem: vyhledávají kulturu, vzdělání, zážitek, zábavu. Jedná se o služby s určitou částí hmotného produktu – půjčení knihy, prohlížení uměleckých děl. Prodejní galerie poskytují také služby prohlížení, ale zároveň nabízejí i hmotný produkt (byť jeho hodnotu tvoří převážně nehmotná podstata) – nákup uměleckého díla se službou poradenství, případně u zprostředkovatelů na trzích umění i se službou vyhledání díla, zkontaktování vlastníka a potenciálního kupce.

Sebedokonalejší služba sama o sobě při absenci kvalitních exponátů nemůže vést ke spokojenosti návštěvníka, ale pouhý prostor jako skladiště zaprášených sbírek ho také nenadchne. Dnešní muzea musí prostřednictvím děl komunikovat s návštěvníkem.

## 3. Proč, za jakým účelem (*objectives*)

Zákazníci organizací spravujících kulturní dědictví vyhledávají vzdělání, zábavu, odpočinek i sociální kontakt. Návštěvníci muzeí i estetické hodnoty, prestiž, kombinaci různých aktivit v rámci odpočinku, dovolené (Assael – hledání rozmanitosti), nakupující v galeriích pak dekoraci, prestiž, možnost investice v rámci rozložení portfolia, doplnění sbírky.

### PŘÍKLAD:

*Dokáží se i naše akademické knihovny přizpůsobit trendu studentských týmových prací, kdy je nutné nejen v tichosti materiály prostudovat, ale i prodiskutovat? Kvalitativní výzkum mezi studenty terciálního sektoru ukázal, že téměř úplně chybí nabídka studoven s oddělenými boxy, kde by mohlo pracovat společně 6–8 lidí na jednom úkolu. Přitom by jim stačil jeden nebo dva počítače, a to je proti PC studovně, vybavené počítačem na každém stole, úspora. Zvýšené protihlukové přepážky by zajistily, aby pohyb ani konverzace nerušily ostatní uživatele studovny. A mají důchodci kde si přečíst noviny nebo časopis a popovídat si se svými vrstevníky?*

## 4. Kdo všechno se podílí na tomto procesu (*organizations*)

Na tomto procesu se podílí řada dalších subjektů a organizací s nimiž instituce spolupracuje: rodina, škola, dopravci a cestovní kanceláře, orgány státní a regionální samosprávy, další kulturní a vzdělávací instituce, pořadatelé akcí, sponzoři, celebrity, referenční skupiny, média.

## 5. Jak probíhají transakce a operace na trhu (*operations*)

Základní „operací“ uživatele knihovny i návštěvníka muzea je nutná intelektuální příprava a nutnost investovat čas do vzdělání i na vlastní návštěvu. Roli bude hrát cena služeb, jednorázové vstupné nebo permanentka, pozitivně diskriminační ceny pro cílové kategorie zákazníků, dny otevřených dveří.

Trh s uměním zahrnuje primární i sekundární prodej díla, přímý, zprostředkovaný (včetně vyhledání díla, prodejce, kupce) i aukční prodej.

## 6. Kdy, při jaké příležitosti (stimuly) (*occasions*)

Příležitosti si všimly knihovny, když přišly s heslem: „Kdo si čte, nezlobí“. Stimulem mohou být rodiče, učitelé, spolužáci, studium, forma sociálního kontaktu s vrstevníky stejných zájmů, což platí pro studenty stejně jako pro důchodce.

Stimulem pro návštěvu muzea je například cesta – návštěva nového místa, obecně doba volna, víkendy, svátky, prázdniny, dovolené, počasí, publicita, pozvání, změna nabídky, nová expozice. Ideálem je aktivní zájemce, který nabídku sám vyhledává – jedná se sice o klientelu stabilní, ale málo početnou. Analýza specifík chování zákazníka ji může pomoci rozšířit.

### PŘÍKLAD:

*Kategorii zákazníků typu „snob“ bude stimulovat prestiž, být tam a být viděn, hovořit o tom, někdo jiný se může stát návštěvníkem omylem – v rámci zájezdu. Nebo se obě kategorie mísí v jedné osobě. Představte si projev téměř nepředstíraného nadšení návštěvníka athénské Akropole a druhý den téhož účastníka zájezd, jak komentuje Delfy: „Zase náky šutry.“*

Trh s uměním přináší ještě větší variabilitu příležitostí: investice, změnu portfolia (očekávání inflačního vývoje), dekoraci (otevření reprezentativních prostor firmy, zařízení bytu nebo domu), dar, ...

## 7. Kde je odbytíště, kde se nakupuje (*outlets*)

Prostory, nemovitosti nelze přesunout za zákazníkem. Za atraktivní, prestižní institucí přijíždí sám, méně atraktivní instituce lokálního významu oslovují místního zákazníka, ale musí se něčím zviditelnit a přitáhnout zájemce. To jim může umožnit zlepšená distribuce (dohoda s dopravcem o zastávce), spolupráce s cestovními kanceláři; knihovna může použít bibliobusy. Naopak prodej umění jako záležitost luxusní nevyžaduje intenzivní distribuci, zájemci si možnosti najdou sami.

### PŘÍKLAD:

*V cizině se zkouší i moderní formy distribuce: klient si objedná knihy z katalogu po internetu a pošta mu je při nejbližší rozvážce přiveze. Ale to by u nás vyžadovalo ještě změnu poštovních zvyklostí (doručovatel tam nejedí na kole, ale autem) a cen. Systém*

*funguje na principu partnerství institucí; pošta dostane od knihovny elektronickou zprávu, kam knihy doručit, a pracovník pošty při cestě do daného místa sám knihy vyzvedne v knihovně. Poštovné se neplatí, pokrývá ho paušál od zřizovatele, obce nebo sponzorská spolupráce s komerční firmou.*

## > 2.9 Faktory ovlivňující chování zákazníka

Chování zákazníka ovlivňují dva typy faktorů:

Marketingové podněty jsou firmou nebo organizací ovlivnitelné – označujeme je jako **marketingové nástroje**:

- produkt,
- cena,
- distribuce (čas + místo),
- propagace.

**Ostatní podněty jsou firmou nebo organizací neovlivnitelné:**

- okolí zákazníka,
- technologie,
- politické faktory,
- kulturní faktory,
- makroprostředí, které si nikdo nevybírá.

Chování zákazníků bude ovlivňovat celá řada faktorů. Jednak **vnější obecné faktory**, které jsou většinou 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**. Marketingové nástroje jsou **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. Marketingovými nástroji se zabývají další kapitoly.

### Vnější obecné faktory

Na chování spotřebitele působí celá řada vnějších faktorů, které jsou mimo kontrolu firmy nebo organizace. Přesto, nebo právě proto je organizace musí znát, zkoumat a musí je zahrnout do svého jednání. Nejjobecnějším faktorem je **celková hospodář-**



**ská situace státu.** Fáze hospodářského cyklu, konjunktura nebo recese, ovlivňují míru nezaměstnanosti a tím koupěschopnou poptávku, množství a kvalitu využití volného času, u neziskových organizací i rozsah jejich nabídky. Z podstaty tohoto faktoru vyplývá, že jde o faktor jednosměrný, žádný jednotlivec ho nemůže sám o sobě změnit, ale na každého má větší, nebo menší dopad.

Nárůst nezaměstnanosti v **recesi** teoreticky zvyšuje množství volného času, ale z hlediska kategorie návštěvníků muzeí a galerií se nedá hovořit o pozitivním dopadu. Tato kategorie zákazníků obvykle patří ke vzdělanostně vyšším třídám, na které jednak nezaměstnanost nedopadá tak výrazně, a pokud přece jen zasáhne i je, volný čas věnují aktivnímu hledání práce.

Částečně pozitivní efekt mohou realizovat **knihovny**, pokud svoji nabídku přizpůsobí literaturou vhodnou pro rekvalifikaci či doplnění kvalifikace, pak mohou nabídnout doplňkové rekvalifikační kurzy – pokud mají kapacity a prostory pro takovou činnost. V důsledku nižší koupěschopnosti se může zvýšit i počet jejich čtenářů, kteří nebudou mít dostatek prostředků na nákup knih. Část nových uživatelů knihoven bude vyhledávat bezplatný přístup k internetu při hledání nových nebo lepších pracovních příležitostí. Otázkou zůstává, nakolik v takové situaci budou moci knihovny vyjít vstříc změněné poptávce svých zákazníků, protože nízký růst produktu nebo dokonce jeho absolutní pokles se prostřednictvím státního a místního rozpočtu promítne do finančních možností neziskové organizace.

Návštěva tuzemského **muzea**, galerie či jiné památky může být vhodnou levnější alternativou k trávení volného času, například jako náhrada za dražší variantu cestování do ciziny. Pro domácnosti se středním a nižším příjmem však budou výdaje na kulturu obecně jednou z prvních položek, kterou mohou postrádat.

Na druhé straně i nabídku muzeí bude limitovat rozpočet. Chybějící finanční prostředky ve společnosti se odrazí jak v příspěvcích státu, tak i v přístupu případných mecenášů nebo sponzorů, a to se odrazí v nedostatečné obměně expozic a v modernizaci výstav. V Česku stále chybí ve výstavnictví ve větší míře interaktivní prvky, ale je otázka, zda pouze v důsledku nedostatku peněz na potřebné technologie, software a zaměstnanci, nebo zda je to způsobeno chybějícím zákaznický orientovaným přístupem. A tato limitovaná nabídka může zpětně odradit první zmiňovanou skupinu potenciálních zákazníků, ale i návštěvníků zahraničních, kteří by chtěli využít rozdílu v nerovnoměrném vývoji jednotlivých zemí k levné zahraniční cestě. Je nutné ale poznamenat, že se nyní, po vstupu ČR do EU, rozdíly budou snižovat.

**Konjunktura** se z celospolečenského i individuálního hlediska jeví jako období příznivé, ale právě nárůst koupěschopné poptávky může vést ke snížení zájmu o tuzemské památky ve prospěch cestování do zahraničí, ke snížení zájmu uživatelů o knihovny, neboť z pohledu dvou dominantních služeb – půjčování knih, bezplatný přístup k internetu – se jedná o inferiorní statky. Více volných státních i soukromých finančních prostředků může pomoci neziskovým organizacím k zákaznický orientovanému marketingu a k rozšířené nabídce. Konjunktura se maximálně promítne do trhu s uměním.

Úkolem **legislativy** má být stanovení základních pravidel pro všechny subjekty na trhu včetně neziskového sektoru, pravidel jasných, vymahatelných, která nepodléhají častým změnám a nemají bezdůvodně charakter šikany.

Z pohledu **exekutivy** kulturní a neziskový sektor nikdy nebude prioritní oblastí a s ohledem na racionální chování podle teorie veřejné volby jím ani být nemůže. Starost, nebo naopak nezáměr o oblast kultury se dotýká menšiny obyvatelstva, ale i tato menšina, bude-li volit racionálně, dá přednost otázkám daňovým, sociálním a takovým, které se týkají základních a nezbytných potřeb. Paradoxně přesto jsou knihovny, muzea a galerie bezprostředně závislé na svých zřizovateli, a tedy i na státním a místním rozpočtu.

## Kulturní faktory

### *Kultura*

Kultura je soubor předpokladů získaných během života, hodnot, podle kterých se lidé chovají. Zahrnuje hodnoty, preference, poznání, způsob jednání.

Kulturní faktory budou mít v případě analýzy chování zákazníka na trzích kulturních statků ještě větší význam, než v případech konzumního chování. V tomto případě jsou výchova, rodina, škola, kamarádi stejně jako vzdělání, poznání, aktivní trávení volného času, tedy nemateriální hodnoty, rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje chování. Výchova v dětství, tzv. první rodině a vliv okolí (spolužáků a přátel) v raném mládí ovlivní postoje a rozhodování zákazníka i v budoucím životě.

Vliv kulturních faktorů se promítá i do investičních strategií diverzifikace portfolia. Investoři kteří do svého portfolia zahrnují i nákup uměleckých děl mají obvykle určitý vztah ke kultuře daný výchovou a vzděláním, díla si cení nejen jako majetku. Ke koupi uměleckých děl může vést investora i motiv prestiže a společenského postavení. I tyto hodnoty si člověk vytváří, pokud žije v určité kultuře, a různé společnosti, resp. kultury, je budou vnímat odlišně.

Země Evropské unie, Česko nevyjímaje, mají dlouhou kulturní historii. Jejich panovníci a vlády podporovaly umění řadu století a dodnes je zde silná tradice státních dotací v oblasti kultury a kulturního dědictví. Lidé se tak spíše identifikují s historií a světové výzkumy ukazují, že je zde vyšší procento populace, které alespoň občas navštěvuje historická muzea a galerie umění než v Severní Americe a Austrálii, zůstaneme-li u kultur, které vycházejí z podobných myšlenkových a hodnotových základů.

### *Subkultury*

Český trh je relativně malý a homogenní, nábožensky sekulární, proto tento faktor nehraje roli. Geograficky budou rozdíly mezi městem, příměstskými aglomeracemi a venkovem. V aplikaci marketingových postupů i chápání významu zákazníka se výrazně liší regionální instituce. Rasově a národnostně je významnější subkulturou jen romská komunita, ale to je kategorie pro tento marketingový přístup irelevantní, případně Slováci, ti však vycházejí z téměř stejných hodnot jako Češi.

Největší rozdíl v rámci subkultur by se dal nalézt mezi obyvateli měst a vesnic. Knihovna je v obou případech považována za nutnou součást obce, často i neuživatelé knihovny a v posledních letech navštěvovaná i nečtenáři kvůli veřejnému přístupu k internetu. Návštěvu muzea si většina populace z malých měst a vesnic spojuje se školním výletem do Národního muzea, v lepším případě část z nich navštívila místní či regionální muzeum. Zájem o muzea a galerie se týká jen menší části populace, většinou s vyšším (alespoň úplným středním) vzděláním, v menší míře se týká i části občanů, kteří zbohatli, cestovali po světě a „naučili se“ tyto instituce navštěvovat v rámci svého životního stylu.

### **Společenské vrstvy**

Společenské vrstvy jsou relativně homogenní a relativně stálé, více nebo méně přístupné skupiny (záleží na jednotlivých kulturách), které jsou hierarchicky uspořádané. Jejich členové patří ke stejné společenské třídě a sdílejí podobné hodnoty, mají obdobné zájmy a vzorce chování. Identifikují se nejen podle bohatství a příjmů, ale také podle vzdělání, životního stylu, jaký vedou, a podle hodnot, kterým dávají přednost. V průběhu životního cyklu se člověk může řadit do různých společenských vrstev. Výzkumy návštěvníků muzeí a galerií opětovně potvrzují, že návštěvníci těchto organizací pocházejí ze středních a vyšších tříd a mají výrazně nadprůměrné vzdělání. To je vidět v porovnání s výzkumy zákazníků v zoologických zahradách (i ty se řadí do kulturního dědictví), kde návštěvníci více odpovídají vzorku celé populace.

Marketing definuje ve vyspělých částech světa sedm základních společenských vrstev. Společenské vrstvy vykazují v ČR výraznou prostupnost, ale také zásadní rozdíly oproti zmíněným sedmi hlavním společenským vrstvám dle obecného (západního) marketingu.

Nejvyšší vrstva prakticky neexistuje (šlechta – historicky poznamenaná nedůvěrou, charakteristiku ostatních kritérií nejvyšší vrstvy především z pohledu morální autority splňuje v ČR snad jen V. Havel). V Česku tak chybí její role referenční vrstvy, silného zájemce o trh s uměním a starožitnostmi i role mecenáše kultury.

Horní vrstvu (historicky horních 10 000) dnes tvoří nejúspěšnější podnikatelé, restituenti a často zbohatlíci z transformace, mnohdy vyvstává otázka nebo vnímání veřejnosti, zda byl majetek získán poctivě. Tato vrstva v našich podmínkách nemá kam aspirovat v rámci postavení a také ne vždy je obdivovanou referenční vrstvou. Jen malá část této vrstvy je přijímána jednoznačně pozitivně, což je dáno tradiční tendencí české společnosti k rovnostářství nebo rovnou závisti. Část této vrstvy se rychle učí způsobům běžným v zavedených demokraciích a její příslušníci se stávají se mecenáši nebo podporovateli aktivit v kulturně vzdělávací oblasti. Zde mají muzea, galerie i knihovny velký potenciál pro získávání dalších zdrojů, měly by si ale uvědomit, že nezištných mecenášů je v současném světě minimum a že se jim větší prostor naskytá v oblasti sponzoringu. Organizace však často zapomínají nebo spíš si nechťejí připustit, že sponzoring není dobročinnost, ale vzájemný rovnoprávný obchodní vztah a obě strany

očekávají realizaci výhod z tohoto vztahu. Muzea, galerie i knihovny si musí ujasnit prostřednictvím svého marketingového auditu, co mohou této vrstvě nabídnout jako protihodnotu. Touto hodnotou je především jejich zákazník (návštěvník, uživatel), a čím více toho instituce o svých zákaznících ví, tím spíše nebo tím lepší nabídku na sponzoring může získat. Sponzor si kupuje dobré jméno, zviditelnění a pozitivní vnímání především u zákazníků sponzorovaného. Horní vrstva je však také atraktivním segmentem pro trh umění.

Vyšší střední vrstva je často podobně vnímaná jako horní, má však vyšší aspirace, účastní se na trhu umění, ale také vyhledává status. Společně s orientací na vzdělání a poznávání ji charakterizuje i návštěva kulturních akcí včetně prestižních výstav.

Typická střední vrstva u nás téměř neexistuje, alespoň z hlediska materiálního zabezpečení. Kategorie lidí patřících do střední vrstvy z hlediska vzdělání a pracovního postavení, zejména profesionální odborníci pracující ve státní sféře, má nižší příjmy. Z toho plynou rozdíly ve spotřebním chování, nicméně zůstává podobná hodnotová orientace. I když tedy můžeme na českém trhu mluvit spíše o nižší střední třídě, tato vrstva bude hlavním segmentem důležitým pro „trh“ knihoven a muzeí. Z hlediska finančních možností u nás patří ještě do kategorie střední vrstvy část podnikatelů a živnostníků i v dělnických profesích, nedá se však říci, že by vedli typický život střední třídy.

Následující tři vrstvy nejsou předmětem zájmu analyzovaných organizací.

- Dělnická třída, resp. i zaměstnanci v úřednických, méně kvalifikovaných a neřídicích pozicích, kteří vedou život pasivním, stereotypním způsobem (televize, fotbal, hospoda, zahrádka, domácí dílna, bez touhy cestovat a poznávat), je cenově orientovaná a je segmentem spíše pro hobbymarkety než pro galerie nebo knihovny.
- Dolní vrstva nejhůře placených, nekvalifikovaných zaměstnanců, ani nejnižší vrstva nemají prostředky ani zájem využívat kulturní statky. Je nutno ale dodat, že každé zobecnění je stále jen ekonomicky průměrným chováním a v každém průměru jsou výjimky.
- Nejnižší vrstva sice není předmětem zájmu firem ani organizací, ale může být objektem marketingu ze strany charitativních organizací.

Paradoxem či specifickým českého trhu či spíše státní politiky je, že u nás je příjemcem dávek státní sociální podpory více vrstev než jen nejnižší. Příjemci dávek začínají od nižší střední vrstvy. Otázkou je, jestli tato minimální, a tudíž zanedbatelná podpora středních vrstev (např. řádově stokoruny měsíčně na přídavných na děti) s její administrativně-finanční náročností, by se nedala lépe využít v koncentrovanější podpoře kulturních, volnočasových nebo vzdělávacích institucí.<sup>2</sup>

---

2) Psáno před reformou veřejných financí v červnu 2007. Je na čtenáři, aby porovnal se současným stavem.

## Sociální faktory

### Referenční skupiny

Referenční skupiny se dělí na členské, aspirační a nežádoucí. **Členské skupiny** působí na jednotlivce přímo, z očí do očí, a významně ovlivňují chování spotřebitele, jeho životní styl, postoje a sebepojetí. Největší vliv mají **primární členské skupiny**, které působí na jedince nepřetržitě a neformálně. Základní a nejdůležitější primární členskou skupinou je rodina, následovaná přáteli, spolužáky, spolupracovníky, případně sousedy a příbuznými, pokud se s nimi jednotlivec stýká často. **Sekundární členské skupiny** jsou více formální nebo nepůsobí nepřetržitě (např. zájmové a společenské organizace). Poptávka po službách obecně, a po službách v oblasti kultury a kulturního dědictví samozřejmě také, je výrazně ovlivněna osobními doporučeními. To se týká jak způsobu chování (jít na výstavu), tak i vlastního výběru poskytovatele služby (výběr konkrétní výstavy v daném městě). Do této kategorie produktů spadají i další služby, které organizace spravující kulturní dědictví nabízejí, a to jak služby odborné (přednášky, besedy, workshopy, kursy) tak služby doprovodné (např. restaurace nebo kavárna v muzeu).

**Aspirační skupiny** jsou takové skupiny, do nichž by člověk rád patřil, a proto se svým chováním snaží připodobnit jejím členům. Členské i aspirační skupiny nemají vliv jen na návštěvnost kulturních událostí, ale výrazně ovlivňují i chování zákazníků na trhu s uměním. Správně vybraní představitelé z aspiračních skupin jsou výbornými vůdci mínění i pro účely marketingové komunikace, jak publicity, tak reklamy.

**Nežádoucí skupiny** jsou takové, do nichž jedinec patřit nechce, a proto to dává ostentativně najevo i svým spotřebním chováním. Pro muzea mohou být varováním výsledky některých sociologických studií ze západních zemí, které poukazují na to, že v kategorii mladých lidí ve věku 15–30 let (a to i z vyšších vrstev, které jinak tradičně patří k hlavním návštěvníkům muzeí a galerií) není návštěva muzeí in.

### Rodina

Rodina je nejdůležitější referenční skupinou. Pro marketingové účely se rozlišují rodiny dvě. První rodina je ta, do které se jedinec narodí, kde získává základní životní zkušenosti, vytváří si postoje a kulturní hodnoty. První rodina má rozhodující vliv při výchově čtenáře. Také děti, které jsou od mládí vedené k umění a kultuře, mají v dospělosti tendenci vracet se k těmto zájmům. Ale v tomto případě má větší vliv na dospělé jedince tak zvaná druhá rodina, ta kterou vytváří se svým partnerem a případně dětmi. P. Kotler uvádí výsledky výzkumu Cleveland Foundation, z nichž vyplývá, že zkušenost z návštěv muzeí a galerií v dětství má podstatně menší vliv na chování dospělých než chování jejich současných přátel a nejbližšího okolí.<sup>3</sup>

3) Marketing the Arts in Cleveland, 1985, citováno z: Kotler, P.: Museum Strategy and Marketing, s. 118.

Z výše vedeného vyplývá, že referenční skupiny působí okamžitě, jejich vliv se týká aktuální situace. Toho také ve svém marketingu využívají některé kulturní organizace ve svých programech na podporu prodeje (tj. návštěvnosti). Příkladem jsou skupinové slevy, často už pro malé skupiny návštěvníků.

### **Role a statusy**

Během svého života každý člověk prochází řadou rolí. Jinou roli hraje doma, jinou v zaměstnání, zájmové organizaci nebo ve svém okolí. Role ovlivňují i chování zákazníka, jeho spotřební chování a způsob trávení volného času. Návštěva muzea nebo památky splňuje touhu po objevování něčeho nového, přináší emocionální zážitek, podporuje představitost, je vlastně dobrodružstvím, ale bez rizika nebezpečí, bez výraznější fyzické námahy. Každá role vytváří určitý status, postavení na společenském žebříčku. Spotřebu neovlivňují jen role, ale i status. Lidé často volí produkty právě podle toho, jak odpovídají jejich statusům. Zde je velký prostor pro komerční marketing umění a trhy s uměleckými díly.

## **Osobní faktory**

### **Životní cyklus**

Během svého života lidé procházejí řadou stádií, ve kterých se mění jejich zájmy, preference a motivace k různým činnostem. Děti navštěvují muzea a památky se svými rodiči, proto lze předpokládat, že to budou právě děti ze středních a vyšších vrstev, které získají tuto zkušenost a vztah k umění a historii. Zatímco evropská studující mládež má zájem o cestování a poznávání kulturního dědictví, výzkumy prováděné ve Spojených státech uvádějí, že mládež (a to i z vyšších vrstev) je zastoupena nejméně. Preference pro návštěvu muzeí a galerií roste v kategoriích „prázdného hnízda“ (starší lidé, kterým se děti už osamostatnily). Typů muzeí, galerií a památek je však velké množství, a spíše než zobecnění bude každou organizaci zajímat trend v zájmu o její sbírky a služby.

### **Životní styl**

I jednotlivci s podobným kulturním zázemím a pocházející ze stejné společenské třídy, a třeba i ti, kteří mají stejné povolání, mohou vést zcela odlišný životní styl. Pro analýzu životního stylu by bylo možné použít metodu VALS2 ([www.sric-bi.com/vals](http://www.sric-bi.com/vals) po úpravě příjmů odpovídající české koupěschopnosti). Jednotlivci si vytvářejí svůj životní styl a současně životní styl odráží osobnost. Životní styl popisuje vzory, jak se člověk chová. Marketing definuje řadu základních životních stylů a pro účely zkoumání jednotlivých odvětví specifikuje další, užší styly, které jsou pro segmenty zákazníků těchto odvětví důležité. Pro organizace kulturního dědictví tak může být důležitým intelektuálně orientovaný životní styl charakterizující zákazníky, kteří mají zájem o neustálé další vzdělávání, navštěvují kurzy a přednášky a hodně cestují.

Životní styl ovlivňuje i osobnost a její sebeuvědomění. **Osobností** se rozumí psychologické vlastnosti, které vedou ke konzistentnímu vztahu člověka k jeho okolí. Pro volbu kulturních volnočasových aktivit bude mít větší vliv **sebeuvědomění**, tedy představa o sobě. Skutečné sebeuvědomění, jak se člověk vidí, může být korigováno ideálním sebeuvědoměním (jak by se chtěl vidět) a může vyústit v návštěvu kulturních organizací, v zapsání se do vzdělávacích kursů, nebo může vést k nákupu uměleckého díla. Pohnutkou pro nákup na trhu s uměním, ale i k návštěvě výstavy je často sebeuvědomění v pojetí ostatních (jak si člověk myslí, že ho vidí ostatní) a ideální sebeuvědomění v pojetí ostatních, jak by chtěl, aby ho ostatní viděli.

### **Povolání**

Od osmdesátých let 20. století se s nástupem generace yuppies (mladých, vysoce kvalifikovaných a ambiciózních profesionálů) stala orientace na úspěch v povolání u vyšších vrstev životním stylem. Muzea a galerie, které sledují trendy v chování spotřebitelů, se snažily přizpůsobit, a především v angloamerické kultuře vznikl nový program, kterým se tyto organizace snaží oslovit mladé profesně úspěšné singles. Řada muzeí nabízí, obvykle jednou měsíčně, speciální akce a programy právě pro tuto kategorii zákazníků. Z pohledu zákazníka se jedná o možnost navazování profesních kontaktů a o neformální seznamku v příjemném prostředí – muzea si tím vychovávají budoucí dárcy nebo sponzory z vyšších příjmových tříd.

### **Ekonomické podmínky**

Ekonomické podmínky ovlivňují chování spotřebitelů, ale poplatek v knihovně ani vstupné do muzeí a galerií obvykle nejsou tržní cenou, protože neziskové kulturní organizace jsou dotované státem. Většina zákazníků pochází minimálně ze střední, ne-li vyšší vrstvy, a tyto služby jsou využívány občas a nespotřebovávají velkou část důchodu. Ekonomické podmínky budou mnohem důležitějším faktorem na trzích umění, kde bude jejich dopad na nadstandardní (zbytný) luxusní produkt jedním z rozhodujících faktorů.

### **Psychologické faktory**

Psychologické faktory, které ovlivňují spotřebitele a jeho kupní chování, zahrnují motivaci, vnímání, učení a postoje. **Vnímání** je proces, v jehož průběhu člověk sbírá, třídí a interpretuje vstupní informace. Vnímání spolu s **učením** (jednáním na základě předchozí zkušenosti) bude ovlivňovat rozhodovací proces spotřebitele. Na základě jednání a učení si lidé vytvářejí **mínění**, to je relativně stálý názor, a **postoje**, které vyjadřují emotivní pocit, individuální hodnocení.

### **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 zahrnovat 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**, se slavnou historií země nebo národa, významnými osobnostmi nebo skupinou zahrnuje sdílení podobných kulturních hodnot a historických zkušeností. V případě expozic velebících slavnou minulost má na sounáležitost zesilující účinek těžká národní nebo politická situace (výstavy oslavující významná období z národních dějin mívají extrémně vysokou účast v dobách nesvobody). 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. Důvodem pro návštěvu může být pocit osamělosti, který částečně odstraní už jen pocit, že člověk dělá totéž co ostatní, tiché sdílení zážitků z prohlídky, pozorování reakcí a chování ostatních lidí. Vyšší formou je aktivní kontakt, návštěva s přáteli nebo organizovanou skupinou, možnost potkat známé nebo přátele, popovídat si o zážitcích v restauraci nebo kavárně i přímo při prohlídce expozice s podobně naladěnými návštěvníky.

**Potřeba poznávání** se odráží ve vzdělávací funkci muzeí, protože 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, i věcí obklopených rouškou tajemství, vyhledávání zážitků. 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 hravou aktivitou, která osvěží ducha i tělo. Organizace může připravit expozici, kterou budou zákazníci vní-



mat jako bezstarostnou procházku po různých místech i sálech. Zvídavější návštěvníci přivítají možnost vyzkoušet si interaktivní exponáty (např. primitivní stroje a zařízení nebo výrobu technologií jako v dávných dobách). Někdo chce jen posedět na hradbách nebo nádvoří s krásným výhledem nebo chce být obklopen historickými budovami či supermoderní architekturou. Výjimečný zážitek může přinést osvěžení v příjemném prostředí kavárny nebo restaurace. Pokud zákazník svůj pobyt zakončí nákupem dárků nebo suvenýrů, budou jemu nebo obdarovaným tyto předměty organizaci připomínat. Možná přijde znovu nebo organizaci doporučí známým, kteří si u něho suvenýru všimli.

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

### **Potřeby a motivace uživatelů knihoven**

Potřeby a motivace zákazníků muzeí se v některých bodech shodují s výzkumy z muzeí. I zde se vyskytují odpovědi, které lze zařadit do kategorie potřeby odpočinku, aktivního a přitom fyzicky nenáročného. Na druhém místě čtenáři knihoven vyhledávají poznávání, které často souvisí se společenským statutem studentů. Třetím nejvýznamnějším motivem je potřeba společenské sounáležitosti, která je dominantní u důchodců, ale nezanedbatelná je i u mladých lidí.

## > 2.10 Segmentace

### **Segmentace zákazníků**

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

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, aby je mohla oslovit nabídkou odpovídající jejich potřebám.

Segmentem rozumíme dostatečně velkou, jasně identifikovatelnou skupinu zákazníků. Kultura v žádné společnosti neoslovuje celý trh, všechny lidi. Segmentační přístup je 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“ [Kotler, N., Kotler, P.,

1998], 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.

**Místní zákazníci** organizaci znají. Nabídka musí být koncipována tak, aby měli důvod přicházet opakovaně. To beze zbytku splňují místní knihovny. V muzeích a galeriích místní zákazníci vyhledávají dočasné výstavy, a mají-li se vracet do stejného divadla nebo na koncerty oblíbeného orchestru, očekávají široký nebo obměňovaný repertoár. Kulturně-vzdělávací instituce typu velkých muzeí nebo knihoven jim mohou nabídnout kulturně-vzdělávací programy a cykly programů, neboť zde není bariéra vzdálenosti, protože instituce je snadno a rychle dostupná.

**Tuzemští zákazníci** přijíždějí z **větší vzdálenosti**, ne tak často, vyhledávají stálé expozice nebo mimořádné akce, které svým významem přesahují lokální charakter. Přijíždějí s rodinou, přáteli nebo přijíždějí v rámci zájezdů organizovaných nějakou zájmovou organizací či poskytnutých jako benefit zaměstnavatelem. Tito zákazníci nebývají abonenty cyklu programů, ale v případě spokojenosti se rádi vracejí. Vzdálenost není časově ani finančně nepřekonatelnou bariérou a neexistuje zde jazyková bariéra (např. pro návštěvu činohry). V případě českého trhu můžeme do tohoto segmentu řadit i geograficky a jazykově blízké Slovensko, krajany z Rakouska a Německa. (V případě krajanů je ale otázka, zda je tento segment dostatečně velký, aby organizaci stálo za to vynaložit náklady na marketingovou komunikaci s ním.)

**Zahraníční návštěvníci** přicházejí obvykle poprvé, a pokud opakovaně, pak přivádějí nové zákazníky (přátele, členy rodiny, kteří dosud v místě nebyli). Pravidelní zahraniční návštěvníci jsou spíše výjimkou, přesto mohou být i zahraniční návštěvníci segmentem, který organizaci stojí za oslovení. Marketingová komunikace se zahraničními návštěvníky se soustřeďuje na cestovní kanceláře a další služby v oblasti cestovního ruchu (hotely, dopravci). Tento segment vyhledává stálé expozice mimořádného významu a kulturní představení bez jazykové bariéry (opera, balet, symfonická hudba). V posledně jmenované oblasti má významnou úlohu hudební festival Pražské jaro, který opakovaně oslovuje své věrné zákazníky a zároveň propaguje českou hudbu, skladatele a hudebníky v zahraničí.

**Další geografickou segmentaci** je možné provést například podle bydliště na obyvatele velkých a menších měst, příměstských oblastí a vesnic, podle horských oblastí, příhraničních regionů apod.

### **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. Podívejme se na několik příkladů.

**Pohlaví.** Knihovny uvádějí, že 70 % jejich čtenářů tvoří ženy, přesně opačný poměr návštěvníků má vojenské muzeum v Praze.<sup>4</sup>

**Věk.** Děti (s rodiči) jsou hlavními návštěvníky muzeí hraček, dětských divadelních představení, zoologických zahrad; mladiství a děti jsou i největším segmentem čtenářů knihoven a jsou těsně následováni kategorií čtenářů nad 60 let.

**Vzdělání.** Zákazníci na trzích kulturních statků mají oproti většinové populaci nadprůměrné vzdělání. (Průzkum Národní galerie uvádí kolem 40 % návštěvníků s vysokoškolským vzděláním.<sup>5</sup>)

**Příjem.** Kultura a umění jsou zbytné statky, proto jsou vyhledávány především lidmi s vyššími příjmy. Čtenáři knihoven zastupují populaci příjmově průměrnou a podprůměrnou; chybí nejvyšší příjmové skupiny, pro které je pohodlnější knihu si koupit. Nejvýraznější segmentace podle příjmu je na trzích s uměním u aukčních síní a zprostředkovatelů, jejichž klienty jsou lidé s výrazně nadprůměrnými příjmy, což souvisí s jejich investiční strategií diverzifikace portfolia i s prestižně-dekorativní funkcí uměleckých děl v obydlí i firemních sídlech.

**Zaměstnání** je faktorem, který se opět výrazně projeví v knihovnách a který úzce souvisí s věkem. Hlavními segmenty jsou studenti a důchodci. Některé studie uvádějí, že mezi lékaři a matematiky jsou nadprůměrně zastoupeni zájemci o vážnou hudbu, návštěvníky zoologických zahrad naopak podle zaměstnání, ale ani podle vzdělání nebo příjmu, segmentovat nelze – pocházejí rovnoměrně ze všech skupin obyvatelstva.

**Životní cyklus rodiny** bude naopak pro zoologické zahrady jedním z výrazných segmentačních faktorů. Rodiny s dětmi předškolního a školního věku jsou největší návštěvníckou skupinou. Publikum koncertů moderní hudby tvoří z velké části mladí nezadaní nebo mladé páry bez dětí, účastníci abonentních cyklů koncertů vážné hud-

4) Průzkum prováděný v říjnu a listopadu 2006

5) Průzkumy z r. 1999 a 2006

by a velkých divadel jsou rodiny nebo jednotlivci z tzv. „prázdného hnízda“, již bez závazků k dětem.

### **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.

Z hlediska **společenských vrstev** je střední třída hlavním segmentem návštěvníků knihoven, střední a vyšší vrstvy jsou návštěvníky uměleckých muzeí a galerií, vyšší a nejvyšší vrstvy umění nakupují.

**Životní styl** dělí lidi podle aktivit, zájmů a názorů.<sup>6</sup> Například muzea přitahují návštěvníky se zájmem o kulturu a historii spíše než sportovně založené jedince. Trendem muzeí ve Spojených státech v posledních desetiletích je získat zájem mladých úspěšných nezadaných profesionálů (yuppies). Muzea pro ně pořádají speciální programy či společenská setkání. Zvyšují tak zájem této významné skupiny potenciálních sponzorů o svoji organizaci.

**Osobnostní charakteristiky** jako dominantní nebo submisivní osobnost, introvert nebo extrovert mají vliv na volbu aktivity, výběr značky. Reklamní strategie se často zaměřuje na oslovení zákazníků, které koresponduje s jejich typem osobnosti.

### **Segmentace podle chování zákazníka**

Segmentace podle chování zákazníka dělí spotřebitele do skupin podle jejich postojů ke spotřebě a k užívání produktů. Řada marketérů věří, že právě tato forma segmentace je nejlepším řešením. Mezi behaviorální proměnné patří například:

**Příležitost.** Zákazníci mohou být rozděleni podle příležitosti, při které volí konkrétní aktivitu. Mezi takové příležitosti pro návštěvu muzea nebo výstavy patří např. nedělní vycházka, podzimní a zimní období, mimořádná výstava, impulzem může být shlédnutá reklama nebo přečtená recenze, která zákazníka zaujala.

Podle **loajality** se zákazníci dělí na věrné až oddané (např. návštěvníci koncertů určité hudební skupiny nebo divadelního souboru, uživatelé knihoven), na ty, kteří jsou věrní několika málo organizacím nebo aktivitám, dále na zákazníky s proměnlivou loajalitou, kteří mají své preferované organizace a aktivity, ale jejich preference se mohou časem změnit, a na zákazníky neloajální, kteří spíše vyhledávají rozmanitost. Vysoce věrní zákazníci muzea jsou málo početnou skupinou, ale vzhledem k vysokému počtu opakovaných návštěv a pozitivních referencí, jsou velmi důležitým segmentem. Organizace zkoumají, co návštěvníky vede k věrnosti a co takovému segmentu mohou nabídnout, aby si jeho věrnost udržely, případně ho rozšířily.

---

6) Systém AIO (Activities, Interests, Opinions).

Pozor na vztah loajality a spokojenosti čtenářů místních knihoven, kteří nemají v dané oblasti možnost volby.

Podle **stádia připravenosti zákazníka přijmout nabídku** se zákazníci nebo potenciální návštěvníci dělí na ty, kteří:

- nabídce nevědí,
- mají pouze povědomí o nabídce,
- něco o nabídce slyšeli,
- mají dostatečné informace (ale možná ne zájem),
- mají zájem,
- určitě chtějí službu využít.

Jak s každou z těchto skupin pracovat, tím se zabývá marketingová komunikace.

Podle **postoje** k organizaci nebo k její jednotlivé nabídce se škála může pohybovat od otevřeně nepřátelského postoje přes negativní a neutrální k pozitivnímu až nadšenému přijímání.

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

## > 2.11 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 kulturní instituce například zvažuje, 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 níž instituce nemusí mít zájem) apod.

Organizace, která hledá podporu u soukromých firem, si také musí udělat průzkum, aby zjistila, které firmy přicházejí v úvahu. Instituce, které již mají dobré zkušenosti se sponzoringem, mohou vyhledávat firmy podobného typu.

Segmentace firem 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.

**Subjektivní proměnné** jsou např.:

- Zájmy a preference majitele.
- Osobní vztahy. (Zná vedení organizace někoho ve firmě osobně?)

Segmentace firem se nemusí provádět jen za účelem 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:

- Firmy působící v cestovním ruchu (hotely, dopravci, cestovní kanceláře).
- Společenské a zájmové organizace (pro mládež, pro seniory, vzdělávací instituce).
- Média zaměřená na kulturu.
- Firmy, které v rámci svých motivačních programů poskytují zaměstnancům benefity v podobě vstupenek.

Segmentace firem přináší kulturním organizacím nesporné **výhody**:

- efektivně vynaložené úsilí,
- schopnost oslovit velké množství potenciálních zákazníků prostřednictvím firem,
- možnost získat finanční příspěvky nebo naturální hodnoty v podobě grantů, darů a sponzorských příspěvků.

Segmentovat lze podle řady kritérií a nelze vždy určit, které kritérium je nejspřávnější. Aby byla segmentace účinná, měla by být dodržena tři **pravidla**:

- **Velikost.** Pravidlo velikosti říká, že segment musí být dostatečně velký nebo „silný“, aby se organizaci vyplatilo přistupovat k jeho členům diferencovaně od ostatního trhu.
- **Měřitelnost.** Organizace musí být schopna odhadnout velikost daného segmentu a náklady, které na jeho získání bude muset vynaložit.

- **Dostupnost** segmentu znamená možnost oslovení cílového segmentu prostřednictvím vůdců mínění nebo klíčových osob. (Studenty prostřednictvím ředitelů nebo učitelů, členy zájmových organizací prostřednictvím vedoucích klubů nebo programů, firmy prostřednictvím majitele nebo managementu, turisty prostřednictvím cestovních kanceláří a informačních center.)

Každé pravidlo má své výjimky. Kulturní instituce se často profilují jako přátelské k handicapovaným spoluobčanům. Nevidomí, neslyšící, vozíčkáři, někdy etnické menšiny apod. nespĺňují uvedená pravidla (převším velikost segmentu), 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 a potenciálních sponzorů.

## > 2.12 Dodatek: Mikroekonomická analýza poptávky po kulturním dědictví

Marketingová analýza chování spotřebitele se zabývá detailním zkoumáním strany poptávky s cílem najít všechny faktory, které poptávku po konkrétním produktu ovlivňují, a poté účelně přizpůsobit nabídku tak, aby i na vysoce konkurenčních trzích byla konkurenceschopná. Kapitolu proto doplňuje mikroekonomická analýza faktorů ovlivňujících poptávku po službách knihoven, muzeí a galerií. Některé z uvedených faktorů jsou rozebrány podrobně v příslušných kapitolách a zde jsou uvedeny pro úplnost.

### Cena

Základním faktorem, který z ekonomického hlediska bude poptávku ovlivňovat, je cena. Obecně platí, že poptávková funkce je funkcí klesající, tedy s růstem ceny klesá poptávané množství. Tak jako u většiny ekonomických zákonů, i zde bude tvrzení platit v průměru a s výjimkami, jako je dokonale neelastická poptávka (např. po nezbytných, život zachraňujících lécích, kde limitem je pouze absolutní koupěschopnost – výše důchodu a celkového bohatství). To ale není zkoumaný případ.

Cena služeb knihoven, muzeí, galerií, památek a dalších institucí kulturního dědictví je popsána v samostatné stejnojmenné kapitole.



## Úroveň důchodu

Úroveň důchodů určuje koupěschopnou poptávku. Vyšší důchody, za jinak stejných podmínek, umožňují spotřebitelům, koupit si všech statků více. Za předpokladu, že výše uvedené služby nebudou plně veřejným statkem, bude výše důchodů jedním z faktorů, který bude jejich spotřebu ovlivňovat. Z výzkumů mezi uživateli (ale i neuživateli) knihoven vyplynulo, že **poplatky za používání knihoven v českých podmínkách nejsou limitujícím faktorem pro žádnou sociální skupinu**, naopak, kategorie čtenářů, které jsou nejvíce zastoupené, vedou studenti následovaní důchodci, tedy dva nejvýznamnější segmenty patřící do nejnižší příjmové kategorie. Mezi uživateli knihoven jsou i nezaměstnaní a dokonce i bezdomovci. Z tohoto pohledu se služby knihoven **blíží právě veřejnému statku**.

Poptávka po službách knihoven vykazuje i **znaky statku inferiorního**, s růstem důchodů se může snižovat; dražším substitutem bude nákup vlastních knih, který uživateli přinese za jeho peníze větší pohodlí.

Jiná situace se bude týkat návštěvy **muzeí**, galerií a památek. Zde už se nejedná o symbolický (roční) poplatek, nýbrž o **vstupné**, které (i když nekryje většinou ani náklady) může některým rodinám citelně zasáhnout do rozpočtu. Tyto instituce se snaží svoji **cenovou nabídku přizpůsobit možnostem cílových skupin** pozitivně **diskriminačními cenami** pro vybrané segmenty – zlevněné vstupné pro studenty, důchodce, zdravotně postižené, rodiny s dětmi, aby byla splněna společenská funkce těchto organizací. Současně ale cena ve vztahu k důchodům zajišťuje alespoň částečné fungování společenské spravedlnosti. Tedy aby ti, kteří na to mají, nebo se to o nich předpokládá, se podíleli na nákladech organizace.

I návštěva lokálních muzeí a památek může být v určité souvislosti některými zákazníky vnímána jako **inferiorní statek**. V případě poklesu koupěschopné poptávky může taková aktivita sloužit jako náhrada za finančně náročnější cestování do atraktivních, ale dražších míst, jako je Louvre, Figueras, Prado, italská muzea a galerie atd.

Výše momentálního důchodu není jediným faktorem, podle něhož se lidé rozhodují o své spotřebě. Řada významných ekonomů, mimo jinými laureáti Nobelovy ceny za ekonomii Milton Friedman v **teorii permanentního důchodu** a Franco Modigliani v hypotéze o životním cyklu upozorňují na další faktory mající vliv na spotřebu: celkové bohatství, úspory, očekávání, sociální zabezpečení, inflace atd. Zkoumané služby organizací nabízejících kulturní dědictví jsou poptávány převážně lidmi se středním a vyšším vzděláním. Tito lidé v průměru dosahují nadprůměrných příjmů. To je další důvod, proč cena není hlavním faktorem ovlivňujícím poptávku.

Společenská dostupnost těchto služeb pro nejširší veřejnost vede ke zvýšení vzdělanosti např. další generace, proto konstatování o výši důchodů (v průměru) určitě nemá být argumentem pro zvyšování cen za služby institucí schraňujících a prezentujících kulturní bohatství. Efekt by se projevil ve snížení celkového **společenského blahobytu**, snížení dostupnosti těchto služeb by ovlivnilo zejména sociálně potřebné spoluobčany a makroekonomické náklady příležitosti by mohly převýšit dotace.



## Substituty

Na analyzovaných trzích bude ovlivňovat poptávku i cena a dostupnost substitutů. Produkty, které nemají substituty, vykazují nižší cenovou elasticitu poptávky než produkty, které substituty mají. Pomineme-li úvodní tvrzení, že na analyzovaných trzích zmíněných služeb nejsou ceny zcela tržní, lze konstatovat, že služby knihoven, muzeí, galerií i památek kulturního dědictví většinou substituty mají.

Přímými substituty služeb knihoven jsou ceny a dostupnost knih v **antikvariátech**, ma internetových **burzách** i ceny a šíře služeb a nabídky **knihkupectví**. Nárůst cen na knižním trhu se projevuje ceteris paribus **křížovým efektem** na růstu poptávaných služeb v knihovnách. Knihovny navzájem si nejsou konkurenty vzhledem k podobné výši poplatků (cen) a k základní strategii kooperace (meziknihovní výpůjční služba). Poptávku po službách knihoven určuje spíše dostupnost, případně odborná specializace, což už spadá mezi ostatní faktory, které je nutné vzít v úvahu.

Na druhé straně **muzea, galerie a památky jsou si přímými konkurenty** a změna ceny (cenové strategie) poptávku ovlivnit může. Jak výrazný vliv to bude, může ukázat experiment prof. Knížáka, ředitele Národní galerie, který plánuje zrušit vstupné do Veletřského paláce na stálé expozice. Kvalifikované vyhodnocení přínosů tohoto experimentu může po určitém čase ukázat vliv vstupného na absolutní zvýšení návštěvnosti, ale i na substituční efekt – zda se podaří na sbírky moderního umění přilákat více návštěvníků na úkor jiných památek.<sup>7</sup>

Poptávka po muzeích, galeriích a památkách i knihovnách je ovlivňována i **nepřímými substituty**, resp. nepřímou konkurencí, kam patří všechny **volnočasové aktivity**. Nejen rozpočet domácnosti, ale i volný čas každého jednotlivce je omezený. I volný čas lze ocenit z hlediska užítu z jeho využití. Nepřímým substitutem nemusí být jen jiná kulturní akce, ale může to být i sport, diskotéka, kino, televize, posezení s přáteli atd.

## Komplementy

Pro muzea a galerie celostátního nebo dokonce nadnárodního významu je důležitým komplementárním faktorem **cestovní ruch** a turistické, ubytovací a stravovací služby a veřejná doprava. Světové výzkumy z poloviny devadesátých let minulého století uvádějí, že v průměru 44 % návštěvníků takových institucí jsou turisté. Vzhledem ke komplementárnímu efektu z rostoucího turistického ruchu lze tedy říci, že poptávku po muzeích a galeriích ovlivňují i faktory, které mají vliv na neustále rostoucí turistický ruch. Sem patří jeden ze základních faktorů čistého ekonomického blahobytu – zvyšující se **množství volného času** (alespoň mezi určitými, a pro muzea cílovými segmenty trhu). Z demografického hlediska je to především zdravý stárnoucí populace, která chce svůj důchodový věk trávit aktivně, ale není skupinou jedinou. Cestovní ruch posiluje i růst reálných mezd, odstraňování administrativních překážek cestování,

7) Psáno v červnu 2007. Čtenář at porovná se současným stavem.



stále dostupnější letecká doprava, dostatek ubytovacích kapacit ve všech kvalitativních úrovních, výhody jednoduchého vyhledávání informací, možnosti rychlé komunikace, objednání i zaplacení služeb prostřednictvím internetu.

I poptávka po službách knihoven je ovlivňována svými komplementy. Nejvýznamnějším komplementem služeb knihoven je **vzdělání**. Největší skupinu uživatelů knihoven tvoří tradičně studenti. S tím, jak se rozšiřují možnosti studia pro stále větší okruh zájemců, lze předpokládat, že i počet čtenářů poroste. Vzdelání se stává zájmovou činností i stárnoucí populace aktivních důchodců. Demografický trend v poklesu podílu mladší generace ve prospěch lidí v postproduktivním věku neznamená pro knihovny ohrožení v počtu poptávajících. Komplementem v tomto případě budou univerzity třetího věku a další vzdělávací kurzy pro tuto generaci.

## Velikost trhů

Velikost trhů **měřená velikostí populace** je dalším faktorem působícím na poptávku. Většina trhů se však **orientuje na specifické segmenty**, cílové skupiny, kterým je nabídka primárně určena.

Všeobecné knihovny mají v České republice tradičně dva základní nejsilnější segmenty ve **studentech** a **důchodcích**. Jak se rozšiřují možnosti studia pro stále větší okruh zájemců, lze předpokládat, že i počet čtenářů poroste. Proti tomuto efektu však může působit nepříznivě stávající demografický vývoj, celkově stárnoucí populace a velký propad porodnosti v devadesátých letech a první polovině tohoto desetiletí. Návštěvnost knihoven a muzeí mohou kompenzovat starší lidé, důchodci, jako další cílová skupina.

Velikost trhů muzeí galerií a památek ze segmentačního pohledu je dána jejich postavením a významem. **Instituce regionálního významu** oslovují především trh daný geografickou polohou a zvýšení poptávky mohou dosáhnout pořádáním příležitostných akcí, které povedou k opakované návštěvě. Na druhém konci tohoto pomyslného intervalu jsou instituce nadnárodního nebo **mezinárodního významu**, které jsou dostatečně atraktivní i pro zahraniční návštěvníky. Zde bude posilovat poptávku komplementární efekt služeb cestovního ruchu.

## Ostatní faktory

Mezi ostatní faktory ovlivňující poptávku patří faktory fyziologické, dostupnost, faktory společenské, osobní, historické a psychologické.

### **Fyziologické faktory**

Fyziologické faktory ovlivňují především základní lidské potřeby a mezi ně služby kulturních organizací nepatří. Nicméně s využitím Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie by bylo vhodné upozornit na to, že nedoručí-li k uspokojení základních potřeb

(například možnost občerstvení, jídla, pití, místo k odpočinku) vede to k nespokojenosti, a nejsou-li odstraněny tyto dissatisfactory (neuspokojovatele), zákazník není schopen vnímat vyšší motivátory, celkově je nespokojen, stejnou organizaci znovu nenavštíví, a navíc svou nespokojenost sdělí dalším lidem v podobě negativní referencie. A negativní reference se dle výzkumů šíří výrazně rychleji, než pozitivní. (Výzkumy uvádějí poměr 11 : 3, tedy v průměru si nespokojený zákazník postěžuje jedenácti dalším lidem, o svou spokojenost se podělí se třemi.) Že taková nespokojenost a její šíření ústními referencemi bude snižovat poptávku po službách dané organizace je mimo pochyb.

### **Dostupnost**

Dostupnost bude je faktorem, který ovlivňuje poptávku. Dostupnost zahrnuje otevírací dobu, spojení městskou hromadnou dopravou, veřejnou dopravou z větší vzdálenosti, možnost pohodlného příjezdu autem a využití parkovacích míst pro zákazníky. Samozřejmostí by měl být bezbariérový program. Programem se rozumí vstřícnost nejen k vozíčkářům, ale i k dalším hendikepovaným (neslyšícím, nevidomým), aby instituci nevnímali jako nepřístupnou nejen doslova, ale ani přeneseně. Podrobnější analýza je v kapitole zabývající se distribucí.

### **Společenské faktory**

Společenské faktory zahrnují kulturní faktory – viz výše v této kapitole–, zde je jen shrnutí. Ze společenských faktorů se odvozují i faktory osobní. Zahrnují vkus, osobní preference, ale i vzdělání v nejširším slova smyslu. Uživatelé knihoven a návštěvníci muzeí, galerií a památek jako důvody pro svoji volbu trávení volného času tímto způsobem uvádějí tyto důvody a jejich kombinace: chtějí trávit čas užitečným způsobem, být mezi lidmi, mít možnost sociálního kontaktu, cítí se dobře v daném prostředí, poznají něco nového, mají příležitost něco poznat, naučit se něco nového, vítají výzvu nové zkušenosti, možnost aktivně participovat. Pokud jim organizace poskytnou to, co hledají, jejich poptávka bude opakovaná a reference pozitivní. Preference zákazníků ovlivňuje i **životní cyklus produktu**. Z tohoto pohledu je poptávka po základních službách knihoven mimořádně vyrovnaná a dlouhodobě se nemění. Od služeb muzeí naopak dnešní zákazníci požadují stále větší míru „zábavnosti“, bez inovací (např. interaktivní přístup) by se jednalo v silné konkurenci substitutů o fázi poklesu.

### **Sezonní vliv**

Sezonní vlivy působí na poptávku po službách knihoven a muzeí, galerií i památek. **V knihovnách** je vrcholnou sezonou z hlediska roku **podzimní a zimní období** (vliv počasí), v univerzitních a odborných knihovnách se přidává zkouškové období. Z hlediska týdne a dnů poptávka stoupá v odpoledních hodinách, v podzimním a zimním období o sobotách. Naopak ve městech v pátek a sobotu výrazně klesá s tím, jak počasí umožňuje venkovní aktivity.

U **muzeí a památek** bude sezonu ovlivňovat, zda je instituce turisticky atraktivním cílem, pak poptávka poroste v době **dovolených, svátků a o víkendech** nezávisle na počasí. Instituce lokálního významu vykazují podobnou poptávku jako knihovny (závislost na počasí a na možnosti venkovních aktivit – viz specifické faktory).

### **Historické faktory**

**Tradice knih a knihoven** na českém území je stará několik století a váže se především k obdobím poroby a nesvobody. Nicméně i ve svobodných a tržních podmínkách je i z tohoto důvodu vztah ke knihám a čtení nadstandardní. České území se vyznačuje i velkým množstvím historicky významných **památek**, v případě jejich koncentrace, jako například v Praze, pak působí komplementární efekt a společně tvoří turisticky atraktivní destinaci nejen pro domácí, ale i pro zahraniční turisty.

### **Psychologické faktory**

Psychologické faktory ovlivňující poptávku mohou být vnitřní i vnější. **Vnitřní faktory** vycházejí z motivace, **vnější** vycházejí z marketingových nástrojů, komerční komunikace, reklamy a public relations aktivit. **Reklama a publicita** jsou nástroji k umělému vyvolání touhy po statku, a samozřejmě při správném, kvalifikovaném použití dokáží výrazně zvýšit poptávku, minimálně krátkodobě. **Motivace** je vnitřním psychologickým faktorem. Závisí na osobnosti člověka a jeho sebeuvědomění. Poptávku po návštěvě kulturních institucí tedy bude ovlivňovat i to, jak okolí vnímá a hodnotí takovou činnost.

**Stimulem**, to je faktorem, který rozhodne, zda a kdy zákazník na nabídku zareaguje, je pro návštěvu muzea, galerie nebo památek může být například cesta – návštěva nového místa, obecně doba volna – víkendy, svátky, prázdniny, dovolené, počasí, publicita, pozvání, změna nabídky, nová expozice, sezonní vstupné zvýhodněné v době, kdy se projevuje menší zájem. Ideálem je aktivní zájemce, který nabídku sám vyhledává; jedná se sice o klientelu stabilní, ale málo početnou.

### **Specifické faktory**

Typickým specifickým faktorem je za jinak stejných podmínek **pocasí**. Teplá zima s nedostatkem sněhu na zimní sporty je mimořádně úspěšná pro regionální muzea v horských oblastech, naopak, počasí ideální pro venkovní aktivity vede ke snížení návštěvnosti knihoven, městských muzeí, galerií a památek, kde se z velké části prohlídka týká interiérů a vnitřních expozic.

### **Očekávání**

Očekávání je ekonomicky zcela specifickým faktorem, jehož zvláštností je, že samo očekávání na trzích mikro- i makroekonomických obvykle vyvolá očekávanou situaci.

To je dáno změnami v nabídce, resp. poptávce v reakci na budoucí očekávání, v jehož důsledku dojde k vychýlení ze stávající tržní rovnováhy.

Očekávání zmiňovaného bezplatného vstupného do stálých expozic Veletřního paláce může dočasně výrazně snížit poptávku ze strany domácích návštěvníků, resp. návštěvníků z blízkého okolí.

## Změny v čase

Poptávka se mění v čase. Mění se vkus, zájmy, preference, životní styl, dostupnost z hlediska dopravy, rostoucí životní úroveň s posunující se hranicí produkčních možností, technologické možnosti, to vše se může promítnout do vývoje poptávky jak po službách knihoven, tak po návštěvě muzeí, galerií a památek. Například technologické možnosti: dnes již široká dostupnost rychlého internetového připojení a propracované webové stránky galerií mohou vést k tomu, že část potenciálních zákazníků navštíví instituci pouze virtuálně. Nebo naopak virtuální prohlídka je natolik zaujme, že se rozhodnou pro osobní návštěvu. Který z vlivů převáží, by vyžadovalo výzkum. Vyhledávání v elektronických katalozích knihoven a rezervace knih v pohodlí domova sice snižuje množství návštěv knihovny, ale výrazně zvyšuje užitek spotřebitele.

## Poptávková funkce

Rozhodovací proces zákazníka při výběru návštěvy kulturní instituce je daleko složitější než rozhodovací proces výběru spotřebního zboží. Návštěvník kulturního zařízení je specifickým druhem zákazníka, který se rozhoduje nejen na základě informací o ceně a kvalitě, ale daleko více ho ovlivňují ostatní, především psychologické faktory a vlastní motivy. Návštěvník si neodnáší fyzický výrobek, ale spotřebovává produkt ve formě zážitku. „Trh“ poskytování služeb knihoven, muzeí a nekomerčních galerií je tedy specifickým trhem a stejně tak jeho zákazníci se ve svém rozhodování liší od rozhodování v běžných záležitostech na spotřebních trzích. Specifika tohoto trhu vycházejí z poslání a z funkcí kulturních neziskových organizací dotovaných z veřejných rozpočtů.

Cílem mikroekonomické analýzy strany poptávky je odvození, resp. kvantifikování poptávkové funkce. V případě poptávky po službách neziskových organizací zprostředkovávajících zákazníkům přístup ke kulturnímu dědictví je kvantifikace obtížná, ne-li přímo irelevantní, a to z několika důvodů.

Jedná se o produkty poskytované částečně za úplatu, mnohdy jen za **symbolickou cenu**. Cena je jen jedním z mnoha faktorů a většinou nikoli faktorem rozhodujícím pro množství poptávaného produktu.

Odvození tržní poptávkové křivky **horizontálním součtem individuálních poptávkových křivek** by vyžadovalo rozsáhlé dotazování návštěvníků, např. při jaké ceně už by do daného muzea nešli, při jaké ceně ho navštíví jednou, dvakrát nebo čtyřikrát ročně. Problém tohoto přístupu spočívá nejen v množství oslovených, ale

i v nesrovnatelnosti nabídky institucí a cen vstupného (muzeum v obci Tetín vybírá 10 Kč, nejatraktivnější instituce řádově až stokoruny – prohlídka Židovského muzea se všemi přílehlými objekty je v současné době za 470 Kč).<sup>8</sup>

Muzea, galerie i knihovny jsou dotovány ze státního rozpočtu nebo z rozpočtů místních a jejich nabídka má **částečně rysy veřejného statku**. V případě veřejných statků je analogií tržní poptávkové křivky agregátní křivka ochoty zaplatit (graficky **vertikálním součtem individuálních křivek ochoty zaplatit**). Ale zde se nejedná o čistý veřejný statek: u prohlížení galerií a muzeí je zaručena nezmenšitelnost, nikoli nevylučitelnost (za předpokladu, že je cena vstupného vyšší než nulová). Knihovna nezaručí ani nezmenšitelnost (při velkém zájmu čtenářů je řada knih půjčených jiným čtenářům a subjektivně zákazník vnímá momentální menší disponibilní nabídku). Muzea galerie a památky se blíží kolektivnímu statku (vykazují jen nezmenšitelnost), knihovny nespĺňují teoreticky ani jednu z podmínek, ale svým symbolickým ročním poplatkem se veřejnému statku z hlediska dostupnosti blíží více.

Další teoretickou možností odvození poptávkové křivky by bylo využití **kardinálního** přístupu – kvantifikace užítku pomocí **mezních užítků**. I zde platí, že zákazníci analyzovaných institucí spíše než aby oceňovali užitek jednotlivých návštěv daného zařízení, budou zvažovat náklady ušlé příležitosti v rámci omezeného množství volného času

Posledním způsobem, jak odvodit poptávkovou křivku, je vyjádření preferencí spotřebitele pomocí **indiferenční analýzy (ordinální přístup)**. Tento přístup, představený začátkem 20. století Vilfredem Paretem, je dodnes považován moderní, teoreticky použitelný, nicméně k sestrojení indiferenční mapy bychom opět potřebovali velké množství dat z marketingového výzkumu a k odvození poptávkové křivky bychom potřebovali porovnání preferencí při daném rozpočtu spotřebitele a při různých cenách zkoumaného statku za jinak stejných podmínek. Otázkou je, zda si to neziskové kulturní organizace mohou dovolit a zda by to pro ně bylo racionální.

## > 2.13 Shrnutí

### **Návštěvníci**

Trh je místem, kde se setkává nabídka s poptávkou. Nabízející musí komunikovat se svými zákazníky, musí je informovat o své nabídce, ale zároveň musí 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 musí nabízet

8) V roce 2007.

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.

Muzea, galerie i správci památek musí v dnešní době dbát na rozvoj zákazníků. Zákaznická orientace neznamena, že by muzea měla zanedbávat své ostatní historicky dané funkce. Naopak, i sbírání, uchovávání a zkoumání se provádí 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 musí vědět, jak se pro návštěvu rozhodují, protože jedině tak jim mohou nabídnout služby, které je plně uspokojí.

Za občasně navštěvníky jsou považováni ti, kteří navštíví muzeum, galerii, památku, nebo kulturní akci v průměru jednou ročně. Právě zde mají kulturní organizace nevyužitý potenciál. Pravidelní návštěvníci přicházejí opakovaně, několikrát ročně. Aby si kulturní organizace udržely přízeň těchto klientů, musí nabízet akce a obměněné programy. Těmto zákazníkům mohou organizace nabídnout abonentní programy.

Základní rozdělení návštěvníků muzeí a galerií je 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 kanceláři, agenturami, dopravci a hotely.

Ani špičková muzea nesmějí 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 či 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 a kde nabídku doplňuje knihovna, studovna, školící a vzdělávací středisko.

Chování zákazníka ovlivňují dva typy faktorů: marketingové podněty jsou firmou nebo organizací ovlivnitelné a označujeme je jako marketingové nástroje. Ostatní podněty jsou firmou nebo organizací neovlivnitelné. Zkoumání potřeb a motivace zákazníků muzeí a institucí kulturního dědictví odpovídá na otázku, proč zákazníci vyhledávají kulturní organizace. Důvody lze shrnout do několika základních kategorií. Toto členění napomůže marketingové segmentaci, jejíž podstatou je oslovovat skupiny s podobnými charakteristikami a zájmy.

Estetický prožitek bývá uváděn na prvním místě jako důvod pro návštěvu uměleckých muzeí a galerií. Zahrnuje pozorování hezkých věcí, atmosféru prostředí, jedinečnost, fantazii. Potřeba kontinuity a sounáležitosti s minulostí, slavnou historií země

nebo národa, významnými osobnostmi nebo skupinou znamená sdílení podobných kulturních hodnot a historických zkušeností. Potřebu kontinuity využívají historická i technická muzea (hrdost na objevy, kontinuita v čase, úcta a respekt k tomu, co lidstvo dokázalo). Potřeba společenské sounáležitosti, to jsou kontakty s jinými lidmi. Potřeba poznávání se odráží ve vzdělávací funkci muzeí – dodává informace jiným způsobem než knihy, nechává prostor pro vlastní fantazii a umožňuje objevování. 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 představitost, 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. Potřeby a jejich priority 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 musí identifikovat aby mohly 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 masovou výrobou. Téměř žádná organizace 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 oslovuje je nabídkou, jež odpovídá jejich potřebám.

Segmentem rozumíme dostatečně velkou, jasně identifikovatelnou skupinu zákazníků. Kultura v žádné společnosti neoslovuje celý trh. Optimálním řešením je segmentační přístup. Principem segmentačního přístupu je, že organizace připravuje různé programy a nabídky pro rozdílné skupiny zákazníků. Philip Kotler upozorňuje, že „neexistuje jediný správný postup, jak trhy segmentovat,“ [Kotler, N., Kotler, P., 1998] protože je příliš mnoho proměnných, které chování zákazníků ovlivňují.

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, na tuzemské zákazníky, kteří za nabídkou musí cestovat, a na zahraniční návštěvníky. 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. 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 dělí spotřebitele do skupin podle jejich postoje ke spotřebě a k 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 od věrných až po 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 o nabídce nevědí, mají pouze povědomí o nabídce, něco o nabídce slyšeli, mají dostatečné informace (ale možná ne zájem), mají zájem, a na 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 postoj k pozitivnímu až nadšenému přijímání. Organizace a samozřejmě i firmy pak dále zkoumají, jaké mají tyto skupiny další společné znaky geografické, demografické a psychografické.

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 například zvažovat, 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 firma 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 působících 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.

## Cvičení

Jak se obvykle rozhodují zákazníci vaší organizace?

Které faktory je ovlivňují?

Které segmenty zákazníků jsou nejdůležitější pro vaši organizaci?

Jaké jsou jejich hlavní charakteristiky?

Na které další segmenty by se vaše organizace mohla dále zaměřit?

Používá vaše organizace segmentaci firem, zhodnoňte její postup nebo doporučte možnosti.

## PŘIPOMEŇTE SI HLAVNÍ BODY TÉTO KAPITOLY A ZÁKLADNÍ POJMY:

Marketingový systém trhů a jejich fungování.  
Komunikace a tok informací.  
Stavy poptávky.

### Spokojenost zákazníka:

- vnímavý marketing,
- kreativní marketing.

Společenská marketingová koncepce.  
Příčinně vztahový marketing.

### Soubor volby produktu:

- celková spotřebitelská hodnota,
- celková spotřebitelská cena,
- spotřebitelská přidaná hodnota.

### Návštěvníci:

- občasní,
- pravidelní,
- turisté,
- místní.

### Modely rozhodování spotřebitele:

- extenzivní řešení problému,
- limitované řešení problému,
- rutinní odezva.

Ekonomický pohled.

Pasivní pohled.

Emocionální pohled.

Sociologický přístup.

Psychologický behaviorální přístup.

### Model kupního chování:

- komplexní kupní chování,
- disonančně-redukční kupní chování,
- stereotypní kupní chování,
- kupní chování hledající rozmanitost.

### Kupní role.

**Spokojenost po koupi u služeb v kultuře.**

### Sedm otázek:

1. Kdo jsou zákazníci (*occupants*)
2. Co na trhu vyhledávají (*objects*)
3. Proč, za jakým účelem (*objectives*)
4. Kdo všechno se podílí na tomto procesu (*organizations*)
5. Jak probíhají transakce a operace na trhu (*operations*)

- 6. Kdy, při jaké příležitosti (stimuly) (*occasions*)
- 7. Kde je odbytíště, kde se nakupuje (*outlets*)

### Faktory ovlivňující chování zákazníka.

#### Marketingové nástroje:

- produkt,
- cena,
- distribuce (čas + místo),
- marketingová komunikace.

#### Ostatní podněty:

- okolí zákazníka,
- technologie,
- politické faktory,
- kulturní faktory,
- makroprostředí.

#### Vnější obecné faktory:

- celková hospodářská situace státu,
- legislativa,
- exekutiva.

#### Kulturní faktory:

- kultura,
- společenské vrstvy.

#### Sociální faktory:

- referenční skupiny,
- členské skupiny,
- primární členské skupiny,
- rodina,
- sekundární členské skupiny,
- aspirační skupiny,
- nežádoucí skupiny.

#### Role a statusy.

#### Osobní faktory:

- životní cyklus,
- životní styl,
- VALS,
- AIO,
- povolání,
- ekonomické podmínky.

#### Psychologické faktory:

- motivace,

- vnímání,
- učení,
- postoje.

#### **Potřeby a motivace zákazníků muzeí:**

- estetický prožitek,
- potřeba kontinuity a sounáležitosti s minulostí,
- potřeba společenské sounáležitosti,
- potřeba poznávání,
- potřeba úcty a obdivu,
- potřeba odpočinku.

#### **Segmentace zákazníků.**

Segmentem rozumíme dostatečně velkou, jasně identifikovatelnou skupinu zákazníků.

#### **Geografická segmentace:**

- místní zákazníci,
- tuzemští zákazníci přijíždějící z větší vzdálenosti,
- zahraniční návštěvníci,
- podle bydliště na obyvatele velkých a menších měst, příměstských oblastí a vesnic, nebo horských oblastí, příhraničních regionů apod.

#### **Demografická segmentace:**

- pohlaví,
- věk,
- vzdělání,

- příjem,
- zaměstnání,
- životní cyklus rodiny.

#### **Psychografická segmentace:**

- společenské vrstvy,
- životní styl,
- osobnostní charakteristiky.

#### **Segmentace podle chování zákazníka:**

- příležitost,
- loajalita,
- připravenost,
- postoje.

#### **Segmentace firem a organizací:**

- velikost,
- místo,
- obor činnosti,
- zdroje.

#### **Subjektivní proměnné:**

- zájmy a preference majitele,
- osobní vztahy.

#### **Výhody segmentace**

#### **Pravidla segmentace:**

- velikost,
- měřitelnost,
- dostupnost.

# 3

## Marketingové informace a marketingový výzkum

---

Kapitola představuje marketingový informační systém a zdroje dat, význam a obsah marketingových informací, specifika informací na trzích umění a kulturního dědictví. Druhá část se věnuje možnostem marketingového výzkumu a jeho využití v oblasti kultury.

Cílem kapitoly je ukázat možnosti získávání marketingových informací a základní principy marketingového výzkumu, jeho specifika a postupy v případě trhů umění a kulturního dědictví, zabývá se také typy výzkumů, výzkumnými metodami a trendy marketingového výzkumu ve výstavnictví.

## > 3.1 Marketingový informační systém

Knihovny, muzea, galerie, památky a další organizace spravující kulturní dědictví oslovují skupiny návštěvníků, které přicházejí s rozdílnými představami, potřebami a přáními. Někteří přicházejí sami, jiní s rodinou, přáteli nebo s turistickým zájezdem. Někdo hledá konkrétní exponáty, o nichž předtím nastudoval všechny dostupné informace, jiný prochází sály ve směru šipek vycházkovým krokem a pozoruje vše bez rozdílu, vitríny a obrazy se stejným zaujetím, jako výkladní skříňe na pěší zóně. Zapamatuje si asi totéž, jako z procházky po hypermarketu, nablýskané modely a atraktivní krabice, ale co se za nimi nebo v nich skrývá, netuší. Jinými slovy nezná historii exponátů nebo objektu, neví proč se na to dívá, ale to ještě neznamená, že není spokojen. I takový návštěvník může mít povznášející pocit z prostředí, historických sálů, atmosféry místa. Tuto atmosféru mu ale musí zprostředkovat organizace, jinak takového zákazníka začnou bolet nohy a po chvíli i hlava. Organizace musí vědět, co její zákazníci hledají. Má návštěvník kde si odpočinout? Přivítal by lavice před nejvýznamnějšími exponáty, aby si je mohl prohlédnout v klidu, nebo se radši provětrá v atriu, kde si může s nejbližšími o zážitcích popovídat a nikoho neruší? Ani rodiny s dětmi nemají stejná přání, někdo chce děti vzdělávat, vést k lásce ke kultuře a umění, jiný je jen nemá kam odložit, a rád by sám viděl výstavu nebo si půjčil knihy. Jak to udělat, aby děti nezlobily a nekazily zážitek dospělým?

To je jen ukázka otázek, které si musí organizace klást. Ne vždy však při pohledu na návštěvníka pozná, co zákazník očekává. Muzea a knihovny potřebují znát odpovědi nejen na to, kdo jsou jejich zákazníci, ale potřebují 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, jsou měřené počtem spokojených návštěvníků. Marketingový výzkum hraje 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 (nebo alespoň jednoho exponátu). Ostatní se musí ptát, čím se odlišit od jiných nabídek, jaké programy nebo aktivity jsou dostatečně atraktivní, aby kvůli nim zákazník přišel. Je možné se profilovat jako místní kulturní a společenské centrum, kde se setkávají lidé podobných zájmů, ale je třeba zvážit, zda k tomu má instituce uzpůsobené prostory, restauraci, kavárnu či společenský sál. 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. Platí při tom podmínky pro marketingové rozhodování: **potřebnost, včasnost, přesnost**.

Neziskové organizace mají někdy tendenci marketingové informace podceňovat nebo se jim i záměrně vyhýbat. I pouhým občasným pozorováním pozná kurátor sbírek nerostů v Národním muzeu, že více návštěvníků má oddělení vycpaných zvířat a že lidé tam tráví mnohem více času. Chybně se bude domnívat, že pokud se nikde taková informace neobjeví, je to pro něho dobrá zpráva. Naopak, právě v případě této negativní pozorované tendence by měl mít zájem zjistit, proč jeho výstava není pro návštěvníky dost přitažlivá, zvláště když se jedná o jednu z velmi reprezentativních sbírek svého druhu. Možná by byl překvapen, že návštěvníci preferují příběh, zážitek, a to jim pouhé koukání pod sklo do vitrín nemůže poskytnout. Oč úspěšnější je jeden malý kousek černého kamínku v Kennedy Space Center, muzeu kosmonautiky na mysu Cannaerial. Pravda, je to měsíční kámen, ale na tmavé oblázkové pláži byste podobných nasbírali kila za hodinu. To, co tuto vitrínu prodává návštěvníkům je malý otvor a nápis, že i vy můžete být na Měsíci, aspoň jedním prstem.

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.

## > 3.2 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, novin a z dalších médií, např. internetu atd.

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

Získávání primárních informací je časově i finančně náročnější, ale jedná se o infor-

mace, 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.

Organizace mohou data sbírat vlastními silami. 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. Výsledky výzkumu se jí ani 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.

## **> 3.3 Informace, jejich získávání a použití**

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

### **Popis**

Marketingové informace slouží k popisu marketingového okolí, např. jaký je demografický a psychografický profil návštěvníků instituce, jaké důvody je vedou k návštěvě a které exponáty i 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, které segmenty tvoří těžiště návštěvníků.



### **Vysvětlení příčin**

Management by se neměl spokojit jen s popisem. Je vhodné zjistit, co je příčinou současného stavu, co za tím vězí. Proto by měl hledat souvislosti mezi popsányými fakty a příčinami, proč tomu tak je.

### **Předpovídání tendencí**

Pokud popis a vysvětlení příčin povede i k možnosti předpovědět budoucí tendence v zájmech návštěvníků i k jejich reakcím na plánované změny a muzeum závěry využije pro svoji další zákaznickou orientaci, splnilo informace svůj marketingový účel.

## **Zásady získávání marketingových informací v muzeích, galeriích a organizacích spravujících kulturní dědictví**

Marketingové informace musí být získávány systematicky, musí vést ke strategickému cíli a musí 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 (dvě třetiny populace mají příjem nižší než průměrný). 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 by měly tvořit databáze jejich klientů a přátel. Jenže tyto organizace nejsou v postavení Národní knihovny, která také samozřejmě patří do základního fondu kulturního dědictví. Knihovny mají tu výhodu, že se uživatel musí nejprve zaregistrovat a sdělit knihovně velké množství dat o sobě. Jednou z možností organizací kulturního dědictví je užší spolupráce v této oblasti. Kooperace muzeí a galerií s místními nebo regionálními knihovnami je jednou z možností. Například po předchozím souhlasu čtenářů v souladu se zákonem, by muzea mohla sdílet tato data a potenciálním zákazníkům adresně nabízet akce, výstavy a programy, o které by mohli mít zájem. A čtenáři místní knihovny mohou být i souborem vhodné příležitosti (lidí kulturně a humanitně orientovaných) pro průzkum, aby se zjistilo, proč potenciálně cílová skupina navštěvuje muzeum nebo galerii jen zřídka, a co by ji přesvědčilo k opakovaným návštěvám.

Druhou možností je motivovat návštěvníky ke klubové účasti, kde by samotná registrace přinášela drobné výhody, např. paušální poplatek doprovázený nižším vstupným. Registrace spojená s členstvím v klubu pak přináší výhody vyšší úrovně.

Třetí, nejnáročnější formou, je vlastní marketingový výzkum.

## > 3.4 Marketingový výzkum

### *Postup*

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 zadavateli, 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.

### Cíl výzkumu

Cílem marketingového výzkumu je **vyřešit nějaký problém**, např. zvýšit spokojenost návštěvníků a zajistit si tak pozitivní reference, zjistit příčiny možné nespokojenosti, získat tipy na možná vylepšení služeb.

Cíl výzkumu musí být vymezen relativně přesně; odpovídá na otázku, co chceme výzkumem vyřešit. V dalším kroku je nutné stanovit si **hypotézu**, přesně formulovanou domněnku, kterou má výzkum potvrdit, nebo vyvrátit. Není-li hypotéza zřejmá, používá se explorační výzkum. Samozřejmostí je zvážit náklady na výzkum a porovnat s očekávanými přínosy, i kdyby byly jen nekomerčního charakteru.

Muzea a památky přitahují **různé kategorie návštěvníků s rozličnými zájmy**. Liší se tím, zda přicházejí sami, ve skupinách nebo s dětmi, délkou doby, kterou v muzeu stráví, počtem sálů, které navštíví, u jakých exponátů se zastaví s větším zájmem, i tím, jak si rozloží dobu strávenou v muzeu na vlastní prohlídku a doprovodné služby (promítání programů, restauraci, prodejnu publikací a suvenýrů).

Pozorování jejich chování může organizaci odpovědět na důležité otázky o zákaznických přáních, preferencích a zájmech, očekáváních a spokojenosti. Česká muzea a galerie mají stále blíž k metodám minulého století, kladou největší důraz na sbírání, uchovávání a zkoumání předmětů kulturního dědictví a na zákazníka se občas dívají

jako na obtížný hmyz, který jejich exponáty ohrožuje svou přítomností, dýcháním i pouhým koukáním a je samé ruší v jejich bádání. Teprve v poslední době si některá muzea a provozovatelé památek začínají uvědomovat význam návštěvnosti a oblíbenosti a začínají možnosti marketingového výzkumu využívat.

Hlavní překážkou marketingových výzkumů jsou náklady; firmy specializované na tyto výzkumy vycházejí z cen v komerční sféře. Výzkumy prováděné vlastními silami jsou limitované znalostmi, technickými a časovými možnostmi zaměstnanců a někdy i nechutí dozvědět se pravdu o skutečném zájmu o expozici.

## > 3.6 Typy výzkumu

### Explorační výzkum

Explorační výzkum je předběžný, používá se v počátečním stádiu výzkumu, když je zapotřebí zformulovat hypotézu a ujasnit si problém. Využívá převážně sekundární informace a neprochází všemi kroky dalšího marketingového výzkumu. Výstupem z exploračního výzkumu je obvykle pouze kvalitativní verbální studie. **Kvalitativní výzkum** vytváří teorie a hypotézy, snaží se porozumět chování lidí. V další fázi výzkumu se obvykle pokračuje dalšími formami, které podají ucelenější a podrobnější výsledky.

Hlavními nástroji exploračního výzkumu jsou pozorování, nestrukturované rozhovory a skupinové diskuse či dotazování prostřednictvím anket.

Kulturní neziskové organizace často používají právě tuto formu, pokud si potřebují udělat názor na své další směřování, plánované změny nebo zaváděné novinky. Explorační výzkum používá pouze omezený vzorek respondentů, vybíraný neexaktními, úsudkovými metodami. **Návštěvníci** bývají dotazováni pomocí anketního lístku, krátkého rozhovoru na zastavení nebo prostřednictvím interaktivního displeje nebo počítače ve vstupní hale. Anketa může být umístěna i na webových stránkách instituce. Mezi další možnosti patří pozorování, strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor a moderovaná skupinová diskuse. **Průzkum potenciálních zákazníků** lze orientovat na cestovní kanceláře, informační centra, hotely nebo může být součástí informačních a propagačních materiálů města. Odevzdání vyplněného anketního lístku potenciálními návštěvníky v pokladně může být odměněno slevou na vstupném nebo drobným dárkovým upomínkovým předmětem, a může tak plnit i propagační funkci. Výsledky sice neobstojí v přísném vědeckém hodnocení ani z pohledu detailních analýz tržního chování komerčních firem, ale tato forma výzkumu je levná, uskutečnitelná poloamatérským postupem vlastními pracovníky organizace a orientační výstupy, které jsou pro instituci dostačující, jsou získány relativně rychle.

## Deskriptivní výzkum

Deskriptivní výzkum se zaměřuje na hlubší nebo detailní popis určitých skutečností nebo vztahů (spokojenost návštěvníků, kdy chodí, na co chodí) a na získání informací o konkrétní skupině lidí, zákazníků, nenávštěvníků, odborníků a o jejich chování. Deskriptivní výzkum používá **kvantitativní** metody. Jen opravdu velké, významné instituce disponující odpovídajícím rozpočtem si mohou dovolit zadat kvalifikovaný výzkum. Jednodušší deskriptivní výzkumy si muzea, galerie a památky provádějí podobně jako v předcházejícím případě.

## Kauzální výzkum

Kauzální neboli příčinný výzkum zkoumá souvislosti mezi dvěma nebo více veličinami. Příkladem může být cenová elasticita poptávky ukazující, jak se změní návštěvnost při snížení (nebo zvýšení) ceny. Kauzální výzkum se může týkat také vztahu výdajů na marketingovou komunikaci k návštěvnosti a příjmům. I neziskové organizace potřebují znát, zda své prostředky vynakládají účelně, a pokud zvýší procento výdajů na marketingovou komunikaci, chtějí vědět, zda to přinese určitá pozitiva. Vyšší návštěvnost nemusí být jen zdrojem příjmů a zisků, ale jejím prostřednictvím organizace získává renomé a společenské uznání, které zpětně může přinést vyšší státní dotace nebo přivést sponzory.

## Kvantitativní a kvalitativní výzkum

**Kvantitativní výzkum** je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu. Popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Kvantitativní výzkum ověřuje teorie a hypotézy, snaží se popsat chování lidí v sociální realitě. Výsledky takových měření jsou pak zpracovány a interpretovány, například s využitím statistiky. Kvantitativní výzkum se oproti kvalitativnímu výzkumu zaměřuje na rozsáhlejší společenské otázky a zkoumá tedy větší okruh informací. Použití reprezentativních vzorků u kvantitativního výzkumu dovoluje vyslovit statistické závěry. Například lze vypočítat, kolik procent dotázaných používá určitý produkt, i průměrnou spokojenost s ním. Kvantitativní výzkum trhu může rovněž přinést poznatky o životním stylu, cenách, nákupních úmyslech obyvatel. Tyto výzkumy lze provádět jednorázově, ale také jako opakovaná šetření, jejichž výsledky lze v určitých časových obdobích srovnávat.

**Kvalitativní výzkum trhu** je možno použít v těch případech, kdy nejde o stanovení kvantitativních prognóz, ale o hloubkový rozbor některých dílčích jevů, jak jednotlivci a skupiny nahlízejí, chápou a interpretují svět a jaké jsou jejich psychologické kvality. Tento typ výzkumu vyžaduje použití náročných psychologických postupů z hlediska

výběru metod i zpracování výsledků. Zároveň ale umožňuje výzkum i menšího vzorku, než je běžné při reprezentativních kvantitativních výzkumech. Především při výzkumu chování spotřebitele je nutné volit adekvátní metody i způsob dotazování tak, aby respondent byl schopen, ale i ochoten na ně odpovědět. Kvalitativní výzkum je pouze výjimečně prováděn ve větším měřítku. Kvalitativní výzkum často hledá podrobné odpovědi na otázku „proč“. Tazatel se snaží, aby lidé vyjádřili své myšlenky, pocity, názory, aniž by je omezoval ve způsobu vyjádření. Je však třeba podotknout, že obě zmíněné výzkumné metody se vzájemně doplňují.

## > 3.7 Příprava výzkumného projektu

Příprava výzkumného projektu začíná ujasněním si, jaké informace budou použity, zda jen sekundární, nebo jaké primární informace je nutno doplnit, zda stačí informace interní nebo zda organizace potřebuje i informace externí a v jakém rozsahu. Příprava pak pokračuje volbou metod výzkumu.

### Metody výzkumu

#### **Pozorování**

Pozorování chování návštěvníků a poslouchání jejich komentářů od příchodu do muzea, galerie nebo památky přes dobu prohlídky expozice, využívání doprovodných služeb (restaurace nebo bufet, šatna, prodejna suvenýrů a reprodukcí apod.) až po opuštění objektu je základní a 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**

Skupinové dotazování 6–10 respondentů s kvalifikovaným moderátorem je pro neziskové organizace rychlé a levné, ale v českých podmínkách zatím není tak běžné. Nebezpečím této metody je zobecňování výsledků získaných z příliš malého vzorku respondentů.

#### **Průzkum**

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**

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.

### **Experiment v laboratorních podmínkách**

Experiment v laboratorních podmínkách, kde laboratoř je simulovaná nákupní hala, přináší rychlé výsledky, je ale omezen typem dobrovolníků, kteří jsou ochotni se experimentu zúčastnit (studenti, důchodci, nezaměstnaní, tedy příjmově nejslabší skupiny a marketingově kromě studentů nejméně atraktivní).

### **Experiment v reálných podmínkách**

Experiment v reálných podmínkách zkoumá obvykle postoj zákazníků k novému produktu nebo jeho atributům (obal, produkt, cena, místo v prodejně, sousední produkty). Výhodou jsou skuteční zákazníci, kteří nevědí, že testují produkt, nevýhodou je, že se o kampani rychle dozví konkurence.

Muzea a galerie někdy tyto dvě formy experimentálního výzkumu kombinují. Plánují-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 (plánované zdražení), kdy část zákazníků dostane brožury s vyššími cenami (např. ceny za vzdělávací programy nebo za cyklus odborných přednášek), a sleduje se, zda došlo k poklesu zájmu. (Samozřejmě na místě zaplatí cenu stejnou, jako ostatní, navíc jsou mile překvapeni, předčilo to jejich očekávání.) Tento experiment, pokud prokáže, že zájem ani přes inzerovanou vyšší cenu neklesl, může být argumentem pro zvýšení cen v následující sezoně a pomůže organizaci získat více prostředků pro její činnost a pro další zlepšování služeb. Na druhé straně, pokud dojde k výraznému poklesu poptávky, ani následně distribuovaný opravený ceník s omluvou nemusí všechny zákazníky uspokojit. Organizace musí předem zvážit možné užitky a případná rizika, která jsou vždy s experimentem v reálných podmínkách spojená.

Příkladem může být i plánovaný výše zmiňovaný experiment Národní galerie – zrušení vstupného do Veletržního paláce na stálé expozice.

## > 3.8 Nástroje, prostředky sběru dat

### Pozorování

Ke sběru dat lze využít **technické prostředky**.

#### *Oční kamery*

Oční kamery měří, co a jak dlouho člověk sleduje. Lze je využít například při testování účinnosti různých variant inzerátů v časopise a různého umístění téhož inzerátu v periodikách.

#### *Tachyskop*

Tachyskop je technické zařízení, které promítá obraz i ve zlomcích sekund. Jeho pomocí lze na testovaném vzorku měřit například účinnost plakátů u dálnice, které řidič jedoucího auta vnímá jen periferně, a nemůže se soustředit na detailní čtení. Naopak plakáty a billboardy ve městech vidí většina lidí z pomaleji jedoucích prostředků hromadné dopravy, navíc se jedná o pasažéry, nikoli řidiče, mají tedy více času na čtení detailnějších informací. Tomuto publiku se plakát promítne na delší dobu, poté může výzkumník porovnat účinnost podle zapamatování sdělovaného poselství, případně oddělit verzi městskou (s více psanými informacemi) a dálniční, zaměřenou jen na jméno instituce nebo akci (výstavu).

#### *Galvanometr*

Galvanometr je zařízení pracující na bázi detektoru lži, měří emoce, například zda zapůsobí nabídka na zákazníka, nebo zda je vůči ní lhostejný. Zde se však jedná pouze o teoretickou možnost sběru informací, není mi známo, že by se pro marketingové účely v Česku galvanometr používal, natož v neziskové oblasti kultury. Určitě by zde ale byl potenciál pro využití testování moderních expozičních a experimentálních prvků ve výtvarném umění.

#### *Audiometr*

Audiometr měří poslechovost, resp. sledovanost pořadů. Tento přístroj je u nás známý spíše pod názvem peplemetr. Podle sledovanosti televizních pořadů se stanovuje cena za odvysílané reklamní spoty, ale neziskové organizace spravující kulturní dědictví mají nadstandardní přístup do médií prostřednictvím publicity ve zpravodajství. Pokud využívají vlastní reklamu, bývá částečně nebo zcela sponzorována médii (a např. vysílána v neobsazeném reklamním čase).

Památkové objekty využívají i další prostředky:

### **Průmyslové kamery**

Průmyslové kamery, které hlídají sály, ale také zaznamenávají, jak dlouho se návštěvník u některého exponátu zastaví, případně které části výstavy mívá bez povšimnutí.

### **Mechanické počítadlo vstupů**

Mechanické počítadlo vstupů je nezbytným zdrojem informací pro instituce s volným nebo dobrovolným vstupným nebo vstupným na bázi sezonní permanentky (legitimace). Mohou ho využít i knihovny, pokud ke vstupu do čítárny nevyžadují registraci a průkazku.

Někdy je ale vhodné rozlišovat **počet vstupů** a **návštěvnost**, což není totéž. Jeden a týž návštěvník si může jít zakouřit nebo za hezkého počasí jít sníst svačinu před muzeem, kolemjdoucí může ve foyer muzea použít pouze veřejné toalety.

### **Čtečka magnetického proužku nebo čipu, snímač čárového kódu**

Čtečka magnetického proužku nebo čipu či snímač čárového kódu jsou vhodným zařízením, pokud má organizace více objektů se samostatnými vstupy, na které vydává jednu společnou vstupenku. Výstup slouží pro marketingové účely jako interní sekundární zdroj informací, 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.

Tato technika je dnes běžně používána knihovnami. Údaje z ní získané mohou sloužit jako sekundární informace pro marketingové účely. Lze z ní vyčíst frekvenci návštěv, počet výpůjček, o jakou literaturu mají různé segmenty zákazníků zájem, kdy si knihy půjčují atd.

### **Měření návštěvnosti webových stránek**

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

## > 3.9 Dotazování

Dotazníky by měly být zahájeny jednoduchými otázkami, které respondentu zaujmou a bude na ně umět odpovědět. **Osobní a choulostivé otázky**, např. na věk nebo plat, patří až na konec, přičemž je lépe ptát se v intervalu než požadovat vyčíslení. Nevhodné jsou **podjaté otázky**, které navozují správnou odpověď (např. „Myslíte si, že je nehorázné, že stát na tuto památku přispívá jen xx korun ročně?“). Nesrozumitelná



nebo špatně pochopena mohou být cizí a **příliš odborná slova** nebo **profesní slang**. V češtině jsou navíc problémy s **negativními otázkami**, na které nelze jednoznačně logicky odpovědět ano, ne. Nevhodné je používat **mnohonásobné otázky**, vždy se dají rozdělit na dvě jednoduché. Ale i při dodržení těchto 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 nechťejí bavit, nebo naopak vysoce spokojeni a neodpovídají právě proto, že si nepotřebují stěžovat?

## Uzavřené otázky a jejich typy

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, nepoužívat slova často, občas, máte rádi, která si vykládá každý jinak.

### Dichotomická otázka

Nejjednodušší uzavřená otázka je **dichotomická**. Nabízí dvě možné odpovědi, obvykle „ano“ a „ne“, a může sloužit k rozřazení například na návštěvníky a ostatní. Je vhodná na úvod dotazníku.

#### PŘÍKLAD:

*Je to vaše první návštěva v tomto muzeu?*

- ANO
- NE

### Mnohonásobný výběr

**Mnohonásobný výběr** dává na výběr tři a více možností, ale je-li jich příliš mnoho, mohou respondenta mást a přestane se orientovat ve významech. Respondent si musí vybrat buď jen jednu odpověď, nebo má možnost zaškrtnout více možností. Mnohonásobný výběr může být otázkou uzavřenou nebo polootevřenou. Pokud je otázka uzavřená, výběr musí být úplný, v tomto případě je nutné otestování. Tam kde není možné zahrnout všechny myslitelné varianty odpovědí, protože je neznáme nebo by jich bylo příliš mnoho, lze volit variantu polootevřené otázky: V možnostech výběru je „jiná odpověď – popište vlastními slovy“.

#### PŘÍKLAD:

*S kým jste do muzea přišli?*

- sám, sama
- s manželem, manželkou (partnerem/partnerkou)

- s rodinou tj. s dětmi, vnoučaty, rodiči (tj. alespoň 2 generace)
- se známými, ostatními příbuznými
- s kolegy, obchodními partnery
- s organizovanou skupinou, turistickým zájezdem
- se školou
- jiná možnost (vypište)

## Stupnice

**Stupnice**, škály existují v různých podobách. Obecně jsou stupnice liché, kde respondent má možnost výběru neutrální polohy „nevím“, nebo sudé, u nichž se respondent se musí přiklonit k nějakému názoru. U lichých stupnic je nutné kontaktovat více respondentů, protože získáme více neutrálních, nic nevypovídajících odpovědí. Sudé otázky mají nevýhodu v tom, že nutí respondenty, kteří opravdu nevědí, aby si něco vymysleli, zvláště, jsou-li motivováni odměnou za úplné vyplnění všech otázek.

## Druhy stupnic

**Likertova stupnice** – škála souhlasu s tvrzením.<sup>1</sup>

PŘÍKLAD:

*Příležitostná výstava je pro mě důvodem k opakované návštěvě galerie.*

- absolutně souhlasím
- spíše souhlasím
- (ani souhlas ani nesouhlas, nelze říct)
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

**Stupnice přiřazování významu**, škála důležitosti je podobně koncipovaná.

PŘÍKLAD:

*Výše ceny je pro mě*

- velmi důležitá
- spíše důležitá
- spíše nedůležitá
- zcela nedůležitá

**Stupnice oblíbenosti a známosti** se často používají společně a patří k základním otázkám, které zjišťují i neziskové organizace.

1 Podle Rensise Likerta, zakladatele behaviorální školy v managementu.

## PŘÍKLAD:

*Expozici Národní galerie ve Veletržním paláci mám*

- velmi oblíbenou*
- spíše oblíbenou*
- spíše neoblíbenou*
- zcela neoblíbenou*

*Expozice Národní galerie ve Veletržním paláci je mi*

- dobře známá*
- spíše známá*
- spíše neznámá*
- zcela neznámá*

Výsledky lze potom shrnout do tabulky oblíbenosti a známosti.

**Tab. 4** *Maticе oblíbenost–známost*

	<b>velmi oblíbené</b>	<b>neoblíbené</b>
<b>velmi známé</b>	1. ideál	4. nejhorší varianta
<b>neznámé</b>	2. marketingová komunikace, publicita	3. odstranit nedostatky, pak až publicita

Ideální variantou je pozice číslo 1. V případě, že je instituce oblíbená, ale zná ji málo lidí, pomůže intenzivní komunikace pomocí publicity a propagace (pole č. 2). Je-li organizace neoblíbená, pak může být ráda, že je spíše neznámá (č. 3). V první řadě musí zjistit proč je u těch, kdo ji znají neoblíbená, pak musí odstranit nedostatky a až poté může začít s publicitou a propagací. Nejhorší variantou je pozice č. 4. Nechvalně proslulá organizace má velmi obtížnou pozici a před sebou dlouhodobý úkol. I ona musí postupovat jako instituce v přecházejícím případě, ale měnit mínění lidí je obtížnější, než změnit sebe samu a svoji nabídku. Kroky, které instituce podnikne, musí vycházet ze znalosti potřeb zákazníků, musí být doprovázeny intenzivní pozitivní publicitou a podpořeny odbornou příznivou kritikou a osobním doporučením těch zákazníků, kteří se o změnách k lepšímu přesvědčí.

*Poznámka: Známost lze měřit i otevřenou otázkou. Respondent je požádán, aby vyjmenoval muzea, která zná. Četnost výskytu jmen muzeí nevyovídá nic o tom, jak je hodnotí. V další fázi je sestaveno pořadí podle známosti a respondenti hodnotí **oblíbenost** párovým srovnáváním, prostou bodovou nebo známkovací metodou či podrobnou bodovou metodou podle jednotlivých kritérií. Příklad kritérií, která připadají v úvahu v muzeích:*

- celková atmosféra muzea,
- významnost jednotlivých exponátů,
- významnost, prestiž muzea,
- uspořádání exponátů v expozici,
- interaktivita,
- informační služby (orientace a popisky, zvukový průvodce a informační listy, prohlídka s průvodcem),
- doprovodné služby (šatna, restaurace, toalety, suvenýry),
- zaměstnanci (vstřícnost, odborné znalosti, ochota),
- cena (vzhledem k nabídce, kvalitě a k typům zákazníků – studentské, rodinné, seniorské a skupinové slevy).

Těmto kritériím ještě může být přiřazena váha podle důležitosti párovým srovnáním, seřazením podle významnosti nebo bodovým hodnocením.

**Stupnice úmyslu**, obvykle úmyslu něco koupit, navštívit, a to na základě určitých podmínek.

**PŘÍKLAD:**

*Pokud by muzeum zavedlo prohlídky s odborným výkladem*

- určitě se zúčastním*
- spíše se zúčastním*
- nevím zda se zúčastním*
- spíše se nezúčastním*
- určitě se nezúčastním*

**Hodnotící škála** je buď bodová, nebo v podobě školního známkování. Zákazník přiřazuje hodnocení určitým službám a faktorům. Je lepší vyhýbat se procentní stupnici (0 %–100 %, je příliš široká a respondenti mohou pod stejným číslem rozumět každý něco jiného). V českých podmínkách je vhodné školní známkování, kterému každý respondent rozumí. Pozor však při zpracování výsledků, většina programů je nastavená na vyhodnocení na bázi čím více, tím lépe. Pokud se tedy nedělá jen průměr obdržených známek, ale výsledky se porovnávají i s jinak hodnocenými otázkami, je nutné převést při zadávání do zpracování školní známky na body.

### **Významový (sémantický) diferenciál**

Sémantický diferenciál je založen na principu protikladu, jinak je postup podobný jako u hodnotící škály. Respondent se přiřklání k určitému bodu na stupnici.

## PŘÍKLAD:

*Je galerie, knihovna:*

<i>velká</i>	1 2 3 4 5	<i>malá</i>
<i>světlá</i>	1 2 3 4 5	<i>tmavá</i>
<i>zajímavá</i>	1 2 3 4 5	<i>nudná</i>
<i>přehledná</i>	1 2 3 4 5	<i>zmatená</i>
<i>přívětivá</i>	1 2 3 4 5	<i>nepřátelská</i>
<i>levná</i>	1 2 3 4 5	<i>drahá</i>

Výhodou sémantického diferenciálu je jeho výstup v podobě grafu, který může srovnávat názory různých skupin respondentů, např. českých a zahraničních návštěvníků památky, pracovníků a uživatelů knihovny, účastníků abonentního cyklu a jednorázových návštěvníků divadla, různých věkových nebo vzdělanostních skupin atd.

### Řazení objektů podle důležitosti

## PŘÍKLAD:

*Když si vybírám, které muzeum nebo galerii navštívím, je pro mě nejdůležitější (seřadte pomocí číslování od nejdůležitější (1) po nejméně důležité)*

- vzdálenost od místa bydliště*
- cena*
- parkování*
- proslulost některého exponátu*
- celkové zaměření organizace*
- příjemná restaurace v objektu*
- bezbariérový přístup*
- příjemní zaměstnanci*
- interaktivní prvky v expozici*
- aktuální výstava*
- pozitivní kritiky v médiích*
- osobní doporučení*

I tato otázka může být **polootevřená**, doplněná o poslední položku: „*Pokud jste zde nenašli faktory, které byste umístili na první tři místa, prosím, vypište je.*“

Čím více faktorů porovnáváme, tím obtížnější je pro respondenta odpovědět.

### Párové srovnávání

Pro respondenta může být jednodušší než řazení objektů podle důležitosti **párové srovnávání** jednotlivých položek. V tom případě porovnává vždy jen dva faktory, postupně v kombinaci každý s každým, a označuje ten, který je pro něho důležitější.

## Otázky s otevřeným koncem

Jejich tvorba je jednoduchá, ale vyhodnocení je velmi obtížné. Vyžadují větší zkušenost tazatele, ideálně s psychologickým vzděláním, pokud nejde jen o orientační přečtení si odpovědí na zcela nestrukturované otázky. Přinášejí nižší spolehlivost než otázky uzavřené, vyžadují více času, ale výhodou je širší a hlubší pohled na určité téma, protože dostáváme spontánnější odpovědi.

Typy otázek s otevřeným koncem:

### **Zcela nestrukturovaná otázka**

Zcela nestrukturovaná otázka dává prostor pro volnou slovní odpověď respondenta. Používá se v počátečních fázích výzkumu, především v exploračním výzkumu, při omezeném počtu respondentů. Slouží k získání kvalitativních údajů, je obtížné, ne-li nemožné, zpracovávat výsledky statisticky.

PŘÍKLAD:

*Jaký je váš názor na tuto výstavu?*

Dále uvedené možnosti se používají v rámci projektivních technik, v případě dotazníků jen výjimečně.

### **Slovní asociace**

PŘÍKLAD

*Co vás jako první napadne, když uslyšíte slovo:*

*Galerie*

*Veletržní palác*

*Moderní umění*

### **Dokončení věty, povídky, obrázku, tématického námětu**

Dokončení věty, povídky, obrázku, tématického námětu je vhodné používat jen výjimečně, a to tehdy, pokud se na zpracování i vyhodnocování otázek podílejí odborníci s psychologickým vzděláním.

### **Dokončení věty**

PŘÍKLAD:

*Cyklus přednášek a besed s odborníky považuji za.....*

**Dokončení věty** lze často nahradit zcela nestrukturovanou otázkou nebo slovní asociací.

PŘÍKLAD:

*Když se rozhoduji, zda navštívím muzeum, je pro mě rozhodující.....*

*lze nahradit nestrukturovanou otázkou:*

*Co je pro vás rozhodující, když se rozhodujete, zda navštívíte muzeum?*

**Dokončení povídky** zabere respondentovi dost času. Hodí se proto do dotazníků, které respondent vyplňuje v době, kdy nemá co dělat. Třeba u dotazníků distribuovaných v letadle, v hotelu, u turistických zájezdů ve dnech, kdy mají klienti den volna na pláži.

PŘÍKLAD

*To, co jsem zažil při návštěvě muzea ..... se nedá porovnat s .....*

### Dokončení obrázku

PŘÍKLAD:

*Dva lidé stojí před rozcestníkem, který ukazuje 1. hrad a muzeum, 2. nákupní zóna, 3. centrum města, 4. rekreační zóna a koupaliště. Každý z nich má u pusy bublinu. Co si říkají?*

### Dokončení tématického námětu

PŘÍKLAD:

*Opět obrázek, lidé před známou siluetou památky. Respondenti mají volný prostor k vyjádření.*

Kromě zcela nestrukturované otázky, která slouží jen k informování managementu instituce (kvalitativní explorační výzkum) a není dále zpracovávána, není vhodné provádět v kulturních organizacích tento výzkum v (polo)amatérských podmínkách.

## > 3.10 Výběrový soubor

**Příprava** vlastního sběru dat zahrnuje:

- **Zvolení výběrové jednotky**, určení, koho se dotazovat. Zahrnuje volbu cílové skupiny podle předem daných parametrů, např. věku, vzdělání, povolání, místa bydliště.
- Zvolení **velikosti výběrového souboru**. Reprezentativní výběrový soubor zahrnuje 1 % populace. Pro běžné výzkumy včetně marketingových stačí 500–2000 respondentů k zobecnění na českou populaci. Kulturní neziskové organizace se běžně pohybují i pod dolní hranici tohoto intervalu a pro jejich marketingové účely to může být dostačující.
- **Výběrový soubor** lze tvořit dvěma způsoby: **Pravděpodobnostní**, náhodný, exaktní soubor je takový, kde statisticky lze určit pravděpodobnost a odchylku, **nepřavděpodobnostní**, úsudkový, neexaktní vykazuje vyšší možnost statistické chyby, nelze ji kvantifikovat, ale pro většinu výzkumů v odvětví kulturního dědictví bude dostačující a především jednodušší a levnější.

### Typy pravděpodobnostních souborů

**Prostý náhodný soubor** je takový, kde každý člen populace má stejnou pravděpodobnost, že bude vybrán.

**Vrstvený náhodný soubor** (dvoufázový, vícefázový) dělí populaci do dvou nebo více vzájemně se vylučujících skupin např. podle věku, pohlaví.

**Shlukový/skupinový náhodný soubor** zahrnuje respondenty ze vzájemně se vylučujících skupin, např. skupiny z určitých měst, čtvrtí.

### Typy nepřavděpodobnostních souborů

**Soubor vhodné příležitosti** se volí tehdy, pokud stačí dotazovat se snadno dosažitelných členů populace, např. návštěvníků galerie, muzea, ...)

**Soubor vhodného úsudku** vychází z úsudku výzkumníka ptát se takových členů společnosti, od kterých může dostat vhodné informace.

**Určený soubor**, je-li vhodně určen (např. statisticky odpovídá zastoupení celé populace), je z neexaktních souborů nejpřesnější. Dotazování se provádí u předem stanoveného počtu lidí v každé z několika kategorií.



Při výzkumu pro potřeby jednotlivého muzea nebo památky se pravděpodobně využije soubor vhodné příležitosti nebo vhodného úsudku.

## > 3.11 Metody kontaktování respondentů

### **Pošta**

Dotazníky zasílané poštou jsou vhodné, pokud se jedná o choulostivé intimní otázky nebo o rozsáhlý dotazník, který zabere respondentovi hodně času, nebo se na něj musí soustředit (např. řazení položek podle oblíbenosti a preferencí). Dotazníky zasílané poštou vykazují nízkou návratnost i tehdy, kdy je splněna nezbytná podmínka – přiložená obálka s informací, že poštovné hradí příjemce. Motivovat respondenty může odměna za vyplnění. Aby splnila svůj účel, musí se jednat buď o malý dárek každému, nebo o slosování o dostatečně zajímavou cenu. Anonymita může být zajištěna tím, že se adresa nebo kontakt na respondenta vkládá do zvláštní obálky. U písemného dotazování musí otázky být srozumitelné, to znamená otestované, protože není nikdo, kdo by je dovysvětlil.

### **Telefon**

Telefonické dotazování je velice rychlé a relativně levné, ale musí být stručné (ideálně do pěti minut). Tazatel má možnost aktuálně reagovat, vysvětlit otázku, kterou respondent nepochopí. Nevýhodou je snadné odmítnutí rozhovoru nejen na počátku, ale i kdykoli v průběhu. Podle současné legislativy telefonní čísla mohou být vybírána jen mezi těmi lidmi, kteří neodmítli telefonáty s marketingovým a komerčním účelem. Nelze je tedy volit náhodně.

### **Osobní dotazování**

Osobní dotazování má výhodu v tom, že tazatel může zaznamenávat i neverbální projevy, předkládat dotazovanému nákresy, obrázky, vzorky, nemusí nabízet odpověď typu „nevím“, ale je-li spontánně vyslovena, může ji zaznamenat. Tazatel může číst otázky a zaznamenávat odpovědi sám, nebo může využít kombinaci, kdy část otázek pokládá sám a část dotazníku (např. obrázky, tabulky) má dotazovaný k dispozici. Dnes většinou tazatel zaznamenává odpovědi přímo do počítače, takže odpadá nutnost přepisu dat. Osobní dotazování je náročné časově i personálně (vyškolení tazatelé), jedná se o nejdražší formu, zvláště u tzv. **předem dohodnutého rozhovoru**, který zahrnuje rozsáhlé průzkumy trvající řádově 1–1,5 hodiny. V takovém případě dotazovaný může být motivován ke spolupráci odměnou. Předem dohodnutý rozhovor tohoto rozsahu není obvyklý ve výzkumech institucí kulturního dědictví jako součást jejich marketingu, ale detailní výzkumy na téma vztahu ke kultuře a kulturním hodnotám čas

od času provádí státní orgány a zveřejněné výsledky mohou sloužit organizacím jako sekundární informace.

Osobní dotazování **na zastavení** je naopak běžné v knihovnách, muzeích, galeriích i památkách. Zásady jsou podobné jako u telefonického dotazování, především je nutná stručnost, rozhovor by měl trvat 5–10 minut. Výhodou je menší počet odmítnutí rozhovoru a minimum rozhovorů ukončených předčasně. Tazatel i v tomto případě může využívat pomůcky a další výhody osobního kontaktu.

Je-li potřeba zajistit **anonymitu** a zároveň prověřit **pravdivost** (zkontrolovat tazatele), jsou zvlášť vybírány kontakty nebo adresy a zvlášť dotazníky. Někteří respondenti pak jsou dotázáni, zda vyplňovali dotazník s mužem nebo ženou, zda byli dotazováni na výstavu v muzeu, svoji ložskou dovolenou nebo na značku auta, kterou preferují apod. Stačí dvě tři otázky e-mailem nebo telefonicky.

### **Elektronické dotazování**

**E-mailové** dotazníky mají nízkou návratnost a mohou být odmítnuty jako spam, výhody ale převažují. Jsou nejlevnější a nejrychlejší formou, data přicházejí už v počítačové podobě a pomalu padá i omezení, že je dosažitelná jen omezená část populace. Zpracování dotazníků má stejná pravidla jako dotazníky zasílané poštou, pro respondenta je jednodušší proces odeslání. Muzea a galerie tuto formu využívají při kontaktování svých stálých (zaregistrovaných) klientů, knihovny mohou kontaktovat své uživatele.

**Internetové ankety** umístěné na stránkách instituce jsou speciální formou souboru vhodné příležitosti. Sama volba návštěvy stránek je projevem zájmu o instituci a její nabídku. Jsou levné a rychlé, vhodné pro zjištění základních údajů, které organizaci zajímají. Lze je hned zpracovat v počítači, program by měl vylučovat opakované hlasování a případně odpovědi, které nejsou myšleny vážně. Někdy je možné určité procento extrémních odpovědí z dolního i horního spektra vyloučit. Levná nenáročná forma vhodná pro rychlé získání orientačních dat v kulturních neziskových organizacích.

## > 3.12 Zpracování a analýzy dat

Zpracování dat zahrnuje zejména vyhodnocování dotazníků a formulování závěrů. Používá statistické nástroje, modely a optimalizační postupy. Pomocí **statistických nástrojů** lze získat průměrné, maximální a minimální hodnoty, lze měřit závislost poptávky na ceně, výdajích na propagaci a na počtu pozitivních recenzí v médiích, úspěšnost jednotlivých akcí, vyhodnocovat preference návštěvníků vzhledem k produktu (nabídce instituce) a ke konkurenčním produktům. **Modely** testování nových

produktů zahrnují povědomí zákazníka o produktu na základě marketingových proměnných, preferencí a intenzity zájmu o produkt. Modely prodejní odezvy odrážejí vztah mezi marketingovými proměnnými a velikostí poptávky. Modely diskretní volby určují pravděpodobnost výběru jedné z alternativ, které přicházejí v úvahu. Modely front pomáhají vypočítat, kolik musí být otevřeno pokladen nebo šaten, aby lidé nestáli ve frontě, nebo naopak, jak je zdržet, aby se netísnil před exponáty. Mezi **optimalizační postupy** patří diferenciální počet, který určuje maximum a minimum hodnot definovaných funkcí, a heuristika, která kombinuje formalizované postupy s individuálním manažerským hodnocením situací. Lze ji použít pro kvalifikované rozhodování o budoucím směřování z hlediska porovnání užitku a rizika. Heuristika je jednou z mála metod, kterou je možné jednoduše zvládnout v běžných podmínkách vlastními silami, a proto je využívána i nekomerčními organizacemi v oblasti kultury a památek. Kombinuje informace z marketingového výzkumu a manažerské postupy vedoucí ke splnění taktických a strategických cílů.

Nastínění možnosti zpracování dat jsou spíše ukázkou, co všechno lze zjišťovat, ale zpracování dat rozhodně vyžaduje specialisty, kteří mohou být nad finanční síly kulturních neziskových organizací.

## Interpretace výsledků a formulování závěrů z výzkumů

Závěrečná zpráva musí obsahovat slovní shrnutí, hlavní závěry z výzkumu. Pokud je předkládána zřizovateli, slouží jako podklad pro žádost o grant nebo sponzorský příspěvek. Nejdůležitější informace ze závěrů (jakýsi „superzávěr“) by se měly vejít na jednu samostatnou stranu textu (aby se nemuselo listovat, otáčet), která zprávu uzavírá. Je to často to jediné, co taková organizace nebo firma bude číst. Cílem instituce je přesvědčit ji o správnosti svých záměrů.

## Vyhodnocení závěrů a jejich uvedení do praxe

Vyhodnocení závěrů a jejich uvedení do praxe je posledním, ale neméně důležitým krokem. Management instituce spolu se zřizovatelem, případnými mecenáši a sponzory musí rozhodnout, jaká opatření, kdy a jak provedou, kdo za ně bude zodpovědný, jaké postupy a marketingové nástroje je nejlépe podpořit.

## > 3.13 Hlavní typy výzkumů v muzeích a galeriích

**Průzkum hodnocení výstavy** má několik etap.

### *Předběžné ohodnocení výstavy*

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

### *Průběžné hodnocení výstavy*

Průběžné (ve fázích vzniku) hodnocení výstavy 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. Průběžné hodnocení pokračuje ve fázi, kdy výstava probíhá. Průběžné hodnocení se používá i u abonentních programů (koncertů, divadelních představení, kulturních vzdělávacích programů apod.). Na průběžné hodnocení navazuje případná modifikace produktu.

### *Závěrečné hodnocení výstavy*

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, ale především je významným informačním zdrojem pro další akce.

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*

Mezi další sledované aspekty patří, jak dlouhou dobu návštěvníci na výstavě stráví, kterým prvkům věnují největší pozornost, a jestli jejich reakce odpovídají očekávání kurátorů. Průzkumy prováděné ve Spojených státech amerických například ukázaly, že návštěvníci muzeí stráví relativně krátkou dobu prohlížením exponátů, v jedné průměrné hale cca 15–20 minut, méně než minutu věnují jednomu exponátu a zastaví se asi u třetiny exponátů. Výzkum také ukázal, že když je výstava menší, věnují každému prvku více času. [Kotler, N., Kotler, P., 1998]

### **Studie návštěvníků**

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 nabízí, 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, dále porovnávají zákaznická očekávání a 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**

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.

### **Organizační průzkumy**

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.

## **> 3.14 Shrnutí**

### **Marketingový informační systém**

Muzea, galerie, památky a další organizace spravující kulturní dědictví oslovují skupiny návštěvníků, které přicházejí s rozdílnými představami, potřebami a přáními. Muzea a galerie potřebují znát odpovědi nejen na to, kdo jsou jejich zákazníci, ale potřebují 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, o jejich zkoumání a uchování, 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.

Základními zdroji dat jsou sekundární 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. 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; z pohledu konkurenční výhody jsou 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 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. Jinou 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 nezaplátí, 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.

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

k popisu marketingového okolí, např. demografický a psychografický profil návštěvníků 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 se hledají souvislosti mezi popsányi 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.

Marketingové informace musí být získávány systematicky, musí vést ke strategickému cíli a být v širších souvislostech za určitý delší časový úsek. Pokud vůbec muzea a galerie v současné době 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.

Pozorování chování návštěvníků a poslouchání jejich komentářů od příchodu do muzea galerie nebo památky přes 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. Pozorování může odpovédět

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, ale 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 a 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.

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 mívá bez povšimnutí. Mechanické počítadlo vstupů je nezbytným zdrojem informací pro instituce s volným nebo dobrovolným vstupným. Čtečka magnetického proužku nebo čipu či 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.

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) a organizace nemá možnost zjistit, proč někteří odmítají na otázky odpovědět.

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 a vyžadují více času. Výhodou je širší a hlubší pohled na určité téma, protože odpovědi jsou spontánnější.

Dalšími kroky v marketingovém výzkumu jsou interpretace výsledků a formulování závěrů z výzkumů. Pokud je výstup předkládán zřizovateli a 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.

Organizace spravující kulturní dědictví, především muzea, galerie a památky dělají následující výzkumy. Průzkum hodnocení výstavy, který má několik etap. Předběžné ohodnocení výstavy se používá ve stádiu plánování a konceptu výstavy. Průběžné hodnocení výstavy (ve fázích vzniku) zahrnuje průzkum reakce potenciálního publika na prototypy exponátů a na návrhy jejich instalace ve snaze objevit způsob, kterým neefektivněji zapůsobí na návštěvníky. Častější je způsob testování jednotlivých prvků než ucelené části expozice. Závěrečné vyhodnocení 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 posouzení, zda bylo dosaženo cílů, které si organizátoři výstavy kladli, a 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 a 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 vypovědací 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 neúčinněji osloví.

Průzkum možností dalšího rozvoje se zaměřuje na zkoumání možností využití člen-

ských 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.

## Cvičení

Navrhněte zdroje informací a pro jejich doplnění vlastní marketingový výzkum pro kulturní organizaci, ve které pracujete nebo kterou dobře znáte. Vyděte z cíle (problému, který chcete vyřešit) a navrhněte všechny kroky marketingového výzkumu.

## PŘIPOMEŇTE SI HLAVNÍ BODY TÉTO KAPITOLY A ZÁKLADNÍ POJMY

### Marketingový informační systém:

- sběr informací,
- třídění informací,
- analyzování informací,
- distribuce informací.

### Informace:

- potřebnost,
- včasnost,
- přesnost.

### Zdroje dat:

- sekundární informace,
- interní informace,
- externí informace,
- primární informace,
- dotazníky (typy otázek),
- pozorování,
- skupinová diskuse,
- prognostická dílna, brainstorming,
- průzkum uživatelů,
- průzkum okolí (obce) – potenciálních uživatelů,
- průzkum pracovníků.

### Informace a jejich použití v oblasti kulturního dědictví:

- popis,
- vysvětlení příčin,
- předpovídání tendencí.

### Cíle marketingového výzkumu.

#### Typy výzkumu:

- explorační výzkum,
- průzkum potenciálních zákazníků,
- deskriptivní výzkum,
- kauzální výzkum.

Kvantitativní výzkum.

Kvalitativní výzkum.

### Příprava výzkumného projektu.

#### Metody výzkumu:

- pozorování,
- skupinové dotazování,
- průzkum.

### Experimentální výzkum:

- experiment v laboratorních podmínkách,
- experiment v reálných podmínkách.

### Sběr dat:

- pozorování,
- technické prostředky sběru dat,
- oční kamery,
- průmyslové kamery,
- tachyskop,
- galvanometr,
- audiometr = peplemetr,
- snímač čárového kódu,
- mechanické počítadlo vstupů,
- čtečka magnetického proužku,
- měření návštěvnosti webových stránek.

### Dotazování.

#### Uzavřené otázky:

- dichotomická,
- mnohonásobný výběr,
- stupnice,
- likertova stupnice,
- stupnice příkládaného významu,
- stupnice oblíbenosti a známosti,
- stupnice úmyslu,
- hodnoticí škála,
- významový (sémantický) diferenciál.

#### Otázky s otevřeným koncem:

- zcela nestrukturovaná otázka,
- slovní asociace,
- dokončení věty,
- dokončení povídky,
- dokončení obrázku,
- dokončení tématického námětu (doplnění obrázku).

#### Výběrový soubor:

- pravděpodobnostní, náhodný, exaktní,
- prostý náhodný soubor,
- vrstvený náhodný soubor,
- shlukový/skupinový náhodný soubor,
- nepravděpodobnostní – úsudkový, neexaktní,
- soubor vhodné příležitosti,
- soubor vhodného úsudku,
- určený soubor.

**Metody kontaktování respondentů:**

- poštou,
- telefonické dotazování,
- osobní,
- na zastavení,
- předem dohodnutý rozhovor,
- internetové a e-mailové dotazníky a ankety,
- ankety.

**Zpracování a analýzy dat:**

- statistické nástroje,
- vícenásobná regresivní analýza,
- analýza diskriminantu,
- faktorová analýza,
- shluková analýza,
- analýza preferencí,
- multidimenzionální analýza,
- modely,
- modely front,
- modely testování nových produktů,
- modely prodejní odezvy,

- modely diskrétní volby,
- markovův procesní model,
- optimalizační postupy,
- diferenciální počet,
- heuristika teorie her rozhodování v podmínkách neurčitého chování,
- teorie statistického rozhodování,
- matematické programování.

**Závěrečná zpráva, vyhodnocení a uvedení do praxe:**

- průzkum a hodnocení výstav v muzeích a galeriích,
- předběžné ohodnocení výstavy,
- průběžné (ve fázích vzniku) hodnocení výstavy,
- závěrečné hodnocení výstavy,
- studie a výzkumy návštěvníků,
- průzkum možností dalšího rozvoje,
- interní nebo organizační průzkumy.

# 4

## Marketingové nástroje, produkt

---

Cílem této kapitoly je prozkoumat umění a kulturní dědictví jako produkt. Vychází z rozdělení nabídky na trzích kulturního dědictví na typy produktů, které mají společné marketingové charakteristiky, a tudíž mohou být nabízeny podobnými strategiemi. Další část se zabývá životním cyklem produktu a strategiemi spojenými se zaváděním nových produktů, závěr nastiňuje otázky, které vyvstávají na trzích s uměním při prodeji děl výtvarného umění a „nabízení“ umělců. Kapitulu doplňuje pohled na komerční art marketing a produktový mix a zakončuje analýza značky, specifického atributu produktu, kulturních organizací a uměleckého díla.

## > 4.1 Kulturní dědictví jako produkt

Produkt je jedním ze čtyř 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.

Kulturní organizace 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 nutné zdůraznit, že knihovny, muzea a galerie jsou samy o sobě produktem. Jejich klasifikace byla specifikována ve 1. kapitole v základním přehledu o art marketingu. Dále si budeme všimnout 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 jako Eiffelova věž, Empire State Building, je to produkt základní. Pro takový historický nebo architektonicky významný objekt jsou exponáty druhořadé.

V některých případech je prohlídka budovy doplňkovým samostatným produktem, určeným jiným segmentům než hlavní nabídka. Jako příklad lze uvést Národní knihovnu v Praze a její prostory Klementina. Turisté se budou zajímat o prohlídku, uživatelé knihovny o její služby. Podobně budovu využívá i Obecní dům v Praze, který kromě nabídky kulturních a společenských akcí ve svých prostorách nabízí i prohlídku tohoto skvostu secese.

Nabídka orientovaná na místo 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. Některá místa a události, které se tam odehrály, dnes připomíná pouze památník (řecké Thermopyly a Marathon), jiná jen informační tabule nebo místní muzeum (Tetín a hrad kněžny Těty na Berounsku ve středních Čechách).

Athénská agora (tj. starořecky tržiště) pod Akropolí je dnes rozlehlým vyprahlým parkem a z Akropole je vidět. Ale návštěvníci si platí ve vstupném zážitek a privilegium chodit po stejných místech a cestách, kde kdysi rozmlouval se svými žáky Sokrates a kde působili další známí filozofové.

### **Služby, fondy, sbírky a výstavy**

Sbírky a výstavy jsou podstatou, základním produktem, pro muzea a galerie, fondy (např. knihy, periodika, hudební nosiče) jsou základem pro služby knihoven; nabízejí

možnost prezenčního studia materiálů a půjčování na omezenou dobu domů. Organizace muzejního typu nabízejí právo prohlížení, tedy zážitek. Produkt může být nabízen jako celek – vstup do všech objektů a expozic muzea (někdy i včetně dočasných výstav), nebo v podobě specializovaných sbírek. Dočasné výstavy z vlastních depozitářů nebo se zápůjčkami jsou však také samostatným produktem (více v kapitolách o ceně a marketingové komunikaci). Jako produkt jsou komunikovány i jednotlivé tématické expozice nebo dokonce jen některá nejvýznamnější díla, nebo v galerii nejvýznamnější vystavovaný autor.

Historická muzea a všeobecná muzea, stejně jako umělecké galerie se soustřeďují především na své exponáty a cenné sbírky (výrobky a vynálezy své doby, předměty každodenního používání, obrazy, sochy, knihy, známky, mince apod.), jiná na sbírkovou kolekci orientovaná muzea se specializují na určitou dobu (antika, středověk), obor lidské činnosti (knihy – Památník národního písemnictví, významnou osobu – Muzeum J. A. Komenského, boj a obranu – vojenská muzea a dále třeba muzea sportu, voskových figurín, bankovnictví, financí atd.). Podobně i knihovny se mohou profilovat jako všeobecné nebo specializované (vědecké, profesní, firemní, fakultní apod.)

**Současné trendy v nabídce sbírek** se přiklánějí 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. Místnost plná vitrín mincí následovaná sálem zbraní a sálem pohárů, misek a dalších předmětů denní potřeby návštěvníka brzy unaví a exponáty mu začnou splývat. 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 nemusí být vždy orientovaná jen na vystavování historicky cenných exponátů (jako tomu je např. u Státního technického muzea v Praze), 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 Orientu v příslušné expozici, umocní zážitek. „Firemní“ muzea typu Muzea pivovarnictví mohou přidat i ochutnávku.
- 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 k 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, např. trička, čepice, čelenky s kšiltem, tašky, batůžky. Organizace je nabízejí prostřednictvím internetového obchodu a ve vlastním obchodě (viz dále).

### Odborné služby

Odborné služby se týkají hlavního předmětu činnosti instituce. Kulturní instituce 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 nemusí vztahovat k předmětu činnosti muzea, knihovny nebo památky. *Na nádvoří hradu Karlštejn se hraje nejen Vrchlického Noc na Karlštejně nebo vystoupení historického šermu, ale pořádají se tam i komorní koncerty.* Mají-li organizace vhodný prostor, nádvoří, foyer nebo sál, **kulturní, zábavné a vzdělávací** programy jsou součástí jejich produktové strategie. Vzdělávací programy mohou nabízet i instituce, které vlastní prostory nemají. Jejich odborníci přednášejí mimo budovu instituce – tím také zvyšují publicitu své organizace.

### 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** v muzeu nebo literární **kavárna** je nejen zdrojem zisků, ale přivede alespoň blíže ke kultuře nové segmenty zákazníků. **Obchod** se suvenýry a publikacemi obvykle oslovuje především návštěvníky, jeho kolekce pohlednic a prání k různým kalendářním svátkům i osob-



ním výročím, založená na reprodukcích děl z muzea, citátech významných myslitelů nebo literátů, poezii, se může stát vyhledávanou pro svou originalitu i těmi zákazníky, kteří muzeum ani knihovnu nenavštěvují. To propaguje organizaci u adresátů. Obchod může být vyhledáván i jako odborné knihkupectví (podle předmětu činnosti muzea), knihkupectví doplní služby knihovny.

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 kulturním organizacím, 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 nedostává zapláceno. Ovšem 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. (Zde je vhodné aplikovat Herzbergovu dvoufaktorovou motivační teorii.) Jedná se o popisky děl, text u exponátů, orientační panely, lavice, kde si lze odpočinout, ale jedná se i o šatnu nebo toalety. Doprovodné služby jsou doplňkovým produktem, **nemohou být předmětem nabídky**, ale nesmějí 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 vyplývá, 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. Neví, jak kvalitní průvodce bude provádět právě jeho skupinu, jak zaujme lektor doprovodného programu, jestli umělec, se kterým bude beseda, umí mluvit stejně zajímavě, jako umí malovat.

Služby jsou **neoddělitelné** od poskytovatele. Kvalitní marketing není možné dělat bez kvalitních lidí. Dobrý personální management je jeho předpokladem, podmín-

kou nutnou, nikoli dostačující. Někteří teoretikové marketingu hovoří o tzv. interním marketingu, [Kotler, P., 2001] který zahrnuje výběr a vyškolení vstřícné zákaznický orientovaných zaměstnanců, podporuje zpětnou vazbu, vítá nápady pracovníků, kteří jsou v každodenním bezprostředním styku s návštěvníky apod.

Služby jsou ve své kvalitě více **proměnlivé** než výrobky. Závisí nejen na tom, **kdo** je poskytuje, ale také **kdy**. S nadsázkou řečeno, i špičkového průvodce mohou bolet zuby, jindy vynikající lektorka chce mít přednášku co nejdříve za sebou, protože má doma nemocné děti. Hlavním důvodem proměnlivé kvality služeb knihoven, muzeí, galerií a památek je však **návštěvnost**. Ve špičkách návštěvní doby dochází k frontám u počítačů, rezervací i výpůjček, tlačenicím před zajímavými exponáty, čekat je nutné u pokladen i na toaletách, lavičky na odpočinek jsou plné, místa v restauraci obsazená. Ani větší množství brigádníků nevyřeší problém, pokud kapacitně nedostačují prostory organizace. Regulace je možná u muzeí a památek prostřednictvím cenové strategie (ve špičkách vyšší cena) nebo prostřednictvím distribuce (nadměrný zájem lze regulovat vstupenkami prodávanými předem na určitý čas). Knihovny mohou zrychlit své služby pomocí počítačové automatizace a větší samoobslužnosti čtenářů.

S kolísáním návštěvnosti souvisí i další charakteristika služeb, jejich **pomíjivost**. Služby nelze uchovat, ani si je nelze vyrobit do zásoby v době, kdy má organizace volné kapacity. I to je důvod, proč organizace spravující kulturní dědictví používají k vyrovnání kolísavé poptávky jiné nástroje, např. cenu a personální management. Pomíjivost služeb je možné využít při propagaci dočasných výstav jako zážitku, který se už nikdy nebude opakovat.

## > 4.2 Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu zahrnuje čtyři fáze:

- zavádění,
- růst,
- vrchol,
- pokles.

V oblasti výstavnictví kulturního dědictví se tento cyklus liší od spotřebního zboží a běžných služeb.

**Stálé expozice a památky** mají cyklus ovlivněný především turistickou sezonou a počasím vhodným k návštěvě. Cyklus mohou vyrovnávat v období nižšího zájmu nabídkou školám a cenovou strategií, zlevněným vstupným. Pokud se potýkají se stá-

lým poklesem zájmu nebo zájem stagnuje na nižší než optimální úrovni, vhodnou strategií je obměna nabídky v podobě dočasných výstav, doprovodných a vedlejších služeb, programů oslovujících cílové skupiny.

**Dočasné výstavy**, jsou-li úspěšné, měly by se na vrchol dostat okamžitě, a to i díky publicitě vernisáží, a na svém vrcholu by měly 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.

**Životní cyklus knihoven** je relativně stabilní, knihovny mají na českém území dlouhou tradici a těší se stabilnímu zájmu. Zavádění nových produktů se týká především modernizace služeb v souvislosti s novými technologiemi, ale týká se i krátkodobých akcí v knihovnách (např. výstava), doplňkových služeb (kavárna) a doprovodných akcí, přednášek, kursů apod. I knihovny mají svůj životní cyklus ovlivněný sezonami (školní rok a prázdniny), ročním obdobím a počasím (příznivé počasí láká k outdoorovým aktivitám).

## > 4.3 Zavádění nových produktů

Zavádění nových produktů, tedy vylepšování stávajících expozic, jejich nový design, doplňování kolekcí, pořádání dočasných výstav, nové doprovodné a výukové programy, 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 se snaží 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.

## Zážitky

Při zavádění nových produktů musíme opět vyjít z historické úlohy muzeí. Původně bylo základním cílem muzeí sbírat, zkoumat a uchovávat vzácné objekty, zachovat je dalším generacím. Teprve konec 19. a především 20. století v širší míře zpřístupnilo sbírky veřejnosti, a muzea a galerie převzaly roli vzdělávacích institucí, které poskytují informace. V současné době, kdy nabídka na využití volného času výrazně převyšuje skutečný volný čas, který mají lidé k dispozici, jsou muzea v obtížné situaci. Množství dostupných informací přesahuje nejen časové možnosti každého člověka, ale i mozkovou kapacitu. Úkolem muzeí je přesvědčit zákazníky, proč by měli využít právě jejich nabídky. Aby muzea byla úspěšná, musí vědět, že dnešní zákazníci vyhledávají spíše zážitky, něco jedinečného, chtějí určitou formu zábavy i v tzv. vážné kultuře. *(Jako příklad by mohl sloužit houslový virtuos Pavel Šporcl, který jako sólista na koncertech vážné hudby vystupoval řadu let v pirátském šátku na hlavě. Samozřejmě je špičkovým hráčem, ale určitě ne jediným na světě. Tímto přístupem se odlišil a současně si zajistil publicitu nejen v odborných recenzích, ale i ve společenských magazínech.)* Pokud muzea, galerie nebo správci památek mohou nabídnout něco nezvyklého, zábavného, šokujícího, zvýší si publicitu a osloví i ty zákazníky, kteří běžně muzea do rozhodování o svém volném čase nezahrnují. Orientace na zážitky oslovuje i návštěvníky ze vzdálenějších oblastí.

## Místní kulturní a společenská centra

Ne všechny instituce však mají buď jedinečné exponáty nebo chuť, dar či schopnost šokovat. Druhá možnost profilace těchto organizací spočívá v současné době v jejich roli místního kulturního, multifunkčního informačního centra, které nenabízí jen stálé exponáty, ale pod jednou střechou i aktuální výstavy, knihovnu se studovnou, internetovou kavárnou, společenský sál s funkcí kina, divadla, místa na besedy a přednášky i společenskou zábavu. Turistické informace o místě a jeho okolí by měly nabídku doplňovat, stejně jako restaurace a ideálně i místo na hraní pro malé děti.

Jako místní kulturní a společenská centra mohou působit i knihovny.

## Strategie zavádění nových produktů

Philip Kotler uvádí devět možných strategií pro neziskové organizace, jak pomocí produktu oslovit trhy.<sup>1</sup> Strategie vycházejí z matice produktů a tržních příležitostí. Jejich cílem je dát návod k hledání nových produktů, které by oslovily stávající a nové zákazníci, i k hledání nových zákazníků, které by oslovil stávající nebo inovovaný produkt.

### Penetrace trhu

Penetrace trhu je strategie, která nabízí stávající produkty současným zákazníkům. **Jediná v této matici není zaváděním nového produktu na trh.** Organizace se zamě-

1 Volně podle: Kotler, Andreasen: Marketing pro neziskové organizace. 5. vyd., Prentice Hall, Inc., 1996.

**Tab. 5** *Rozvinutá matice produkt–trh*

Trh	Produkt		
	Stávající nabídka	Vylepšená, změněná nabídka	Nová nabídka
Současný trh	Penetrace trhu	Modifikace produktu (3A)	Inovace produktu (4)
Geograficky nový trh	Geografická penetrace, expanze (1)	Modifikace produktu (3B)	Geografická inovace (5)
Noví zákazníci	Nové segmenty zákazníků (2)	Modifikace produktu (3C)	Kompletní inovace (6)

řuje na stejné segmenty trhu svých zákazníků s cílem přesvědčit neuzivatele produktu, tedy ty, kdo muzeum zatím nenavštěvují, ale potenciálně by mohli, protože sociodemograficky a psychograficky mají shodné charakteristiky se stávajícími zákazníky. Druhou možností penetrace trhu je přesvědčit stávající návštěvníky, aby chodili opakovaně. To se ovšem málokdy daří bez změny produktu. Tuto strategii používají organizace, které se profilují jako místní kulturní a společenská centra, ale v případě kulturního dědictví budou v této strategii úspěšnější knihovny než muzea.

Hlavním marketingovým nástrojem penetrace trhu je marketingová komunikace, u neziskových organizací především v podobě publicity a osobních doporučení. Doplňovat ji může cenová strategie zaměřená na zvýhodněné vstupné pro opakované návštěvy (permanentka na sezonu nebo na určitý počet návštěv, studentská karta, kdy na jednu vstupenku mohou přijít dva apod.).

Pokud je penetrace trhu nedostatečná, je nutné přikročit ke kvalitativně vyšším strategiím, které už nesou všechny znaky zavádění nových produktů. Pro marketing totiž novým produktem není jen úplně nová nabídka, ale jakkoli pozměněný produkt nebo stávající produkt nabízený novým zákazníkům. Pro muzea a galerie přichází v úvahu osm možných strategií na bázi produkt / trh, a to geografická expanze (v tabulce pod číslem 1, orientace na nové segmenty zákazníků (2), modifikace produktu pro stávající zákazníky (3A), modifikace produktu pro geograficky rozptýlené zákazníky (3B), modifikace produktu pro nové segmenty zákazníků (3C), inovace produktu (4), geografická inovace (5) a kompletní inovace (6).

### 1. Geografická expanze

Ze samé podstaty muzeí a památek je zřejmé, že je obtížné doručit tento typ produktu blíže k zákazníkovi. V případě geografické expanze instituce oslovují na nových trzích stejné skupiny zákazníků, jaké jsou jejich obvyklými zákazníky. Geografická expanze má jen omezené možnosti:

- Organizace může **zapůjčit vybrané dílo nebo část expozice** jiné instituci. Tím jednak plní své základní poslání – zpřístupňuje kulturní dědictví širší veřejnosti, ale současně si zajišťuje publicitu a reklamu na geograficky vzdálených trzích.

- Velká muzea, která mají část svých sbírek v depozitářích, mohou otevřít své **vlastní pobočky** v jiných městech nebo **stále expozice v partnerských institucích** (např. kulturních centrech). I tento přístup zajišťuje výhody publicity a přístupnosti kulturního dědictví, zmíněné v předcházejícím bodě.
- Ví-li organizace dobře, kdo jsou její typičtí zákazníci, může pro ně být zajímavá i v případě, že je vzdálená. Např. technické muzeum, které bude vědět, že hlavními návštěvníky v dopoledních a poledních hodinách jsou žáci a studenti technických zaměřených škol, může se svou nabídkou oslovit i školy vzdálenější, třeba i ve spolupráci s agenturami, které zajišťují školní výlety. V tomto případě bude tedy rozhodovat to, jak organizace dopraví vzdálené zákazníky k sobě.
- Velká světová muzea otvírají i své obchody s dárky, suvenýry a publikacemi na pěších nákupních zónách v historických centrech měst i na letištích. Sortiment prodávaného zboží v lepším případě doplňuje vitrína s některými pro muzeum typickými exponáty, někdy ani to ne, nicméně i takovýto obchod je propagací organizace a prodej navíc přináší doplňkové zisky.

Renomované knihovny s rozsáhlými unikátními fondy pro geografickou expanzi používají především možnosti meziknihovní výpůjční služby. Podmínkou jsou přehledné katalogy veřejně přístupné na webu.

Hlavním nástrojem geografické expanze je distribuce.

## 2. Nové segmenty zákazníků

Strategie zaměřená na nové segmenty zákazníků se může týkat jak domácího (místního) trhu, tak i geograficky nového trhu. Podstatou této strategie je, že se opět nabízí stávající produkt (nezměněný), ale novým skupinám zákazníků. Organizace si (obvykle na základě výzkumu nebo analogie) vytipovala okruh potenciálních návštěvníků, kteří mezi návštěvníky daného muzea nepatří, ale kdyby o nabídce věděli více, mohla by je zajímat.

Pro příklad zůstaňme u technického muzea. Jeho běžnými návštěvníky nebude segment orientovaný na výtvarné umění. Muzeum může u těchto zákazníků zdůraznit spojitost mezi invencí technickou a uměleckou, poukázat na estetickou hodnotu technických vynálezů. Jinou možností je oslovit všechny turisty přijíždějící do města prostřednictvím cestovních kanceláří, hotelů a dopravců, využít pořadatele doprovodných programů kongresové turistiky apod.

Knihovna, která zřídí koutek pro malé děti, může zaujmout matky na mateřské dovolené.

V tomto případě je nutno kombinaci nástrojů distribuce a marketingové komunikace doplnit o strategii kooperace s klíčovými partnery.

## 3. Modifikovaná nabídka

Strategie modifikace nabídky vychází především ze znalosti potřeb a přání zákazníků.

Organizace hledá, jak učinit nabídku přitažlivější pro více návštěvníků nebo jak je přimět k častějším, opakovaným návštěvám.

### **3A) Modifikace produktu pro stávající zákazníky**

Modifikace nabídky pro stávající zákazníky může spočívat například v prodloužení otevírací doby některý pracovní den v týdnu do pozdních večerních hodin, v úpravě začátku kursů tak, aby začínaly až po skončení obvyklé pracovní doby.

### **3B) Modifikace produktu pro geograficky rozptýlené zákazníky**

Velká muzea s rozsáhlými sbírkami mohou pro turistické zájezdy připravit například dvouhodinovou prohlídku, která bude zahrnovat právě nejvýznamnější exponáty. Nebo jiný příklad: Kursy pro firemní zákazníky a pro školy mohou být pořádány přímo v sídle objednavatele.

### **3C) Modifikace produktu pro nové segmenty zákazníků**

Například kursy z bodu 3A) mohou být v mírně upravené podobě nabídnuty i dvěma dalším segmentům, důchodcům a ženám v domácnosti. Tyto skupiny dají přednost dopoledním hodinám, kdy jsou děti nebo vnoučata ve škole, a muzeum využije kapacitu lektorů a učeben i v dopoledních hodinách.

## **4. Inovace produktu**

Inovace produktu je nejčastější formou nabídky stávajícím zákazníkům. Zahrnuje doplnění sbírek o nové exponáty, pořádání dočasných výstav s využitím zápůjček i vlastních depozitářů, tematické výstavy, nové programy a přednášky, příležitostné akce k historickým i společenským výročím.

## **5. Geografická inovace**

Pro zahraniční návštěvníky může být prohlídka zmíněná v bodě B) s výkladem v cizích jazycích. Programy pro školy nebo firmy jsou upraveny podle požadavků objednavatele, např. podle věku dětí a studentů nebo podle potřeb firem a jejich zaměření. Poradenská firma, která do investičního portfolia zahrnuje i umění a starožitnosti, potřebuje pro své experty jiné školení než ministerstvo zahraničních věcí, které si pro výchovu svých budoucích diplomatů objednalo kurs o historii a umění.

## **6. Kompletní inovace**

Kompletní inovace znamená nabídku úplně nových produktů, které osloví nové segmenty zákazníků. Např. ke klasickým sbírkám se přidává nová expozice současného výtvarného umění, umění audiovizuálního nebo expozice umělecké tvorby vzniklé s použitím nejnovějších technologií (počítačů apod.).

Za společensky oceňovaný, byť nekomerční přístup je považovaná nabídka haptic-

kých exponátů (tj. kopií sochařských děl, která si mohou osahat nevidomí, a potěší i děti).

Z programů, které muzea a galerie pořádají, jsou ve světě úspěšné tvůrčí dílny, kde se návštěvníci seznámí s dobovými technikami tvorby (od nejstarších až po moderní), a mají možnost si je na místě vyzkoušet. Podobně kurs tvůrčího psaní může zaujmout některé čtenáře.

Kompletní inovace se týká také přidávání doplňkových komerčních služeb, které zvyšují komfort zákazníka a současně organizaci přinášejí potřebný zdroj příjmu (restaurace, prodejna).

### **Skutečná a psychologická modifikace**

Modifikace produktu uvedené v tabulce pod body 3a, 3b a 3c jsou skutečnými modifikacemi, úpravami, které se přizpůsobují přání současných nebo potenciálních trhů. Marketingové strategie ale také pracují s psychologickými modifikacemi, kdy ve skutečnosti o žádnou změnu produktu nejde. Tyto strategie se opírají o základní principy marketingové komunikace a jejich podstatou je vysvětlit cílovým zákazníkům výhody našeho produktu. Mezi **psychologické modifikace** patří:

- psychologické přemístění,
- konkurenční sesazení,
- modifikace přikládání významu,
- zdůraznění opomíjených vlastností,
- modifikace zákaznickova ideálního produktu (změna ideální představy spotřebitele).

Psychologické modifikace používají organizace a firmy, které – většinou na základě výzkumu – zjistí, že zákazníci mají neoprávněné předsudky nebo zkreslené představy o jejich nabídce.

Psychologické modifikace nejlépe vysvětlí příklady. **Psychologické přemístění** je snahou o změnu mínění o značce nebo produktu. Tento postup může zkusit Archeologické muzeum XY, které zjistí, že většina lidí si myslí, že „je to nuda, přijít se dívat na vitríny s polámanými soškami, slepovanými střepy a primitivními nástroji“. Muzeum může ve své komunikační kampani zdůraznit, že návštěvníci mají možnost vyzkoušet si práci s replikami těchto nástrojů, k dětské vstupence je k dispozici tématicky zaměřený pracovní sešit nebo soutěžní kvíz. A počítačová generace (dnes už ne nutně jen mladých lidí) si může na počítači vyzkoušet simulaci archeologického bádání až po sestavení „těch nudných střepů“ do pravděpodobného funkčního celku. Nebo jiný příklad. Moderní (prodejní) galerie Q je vnímána jako příliš avantgardní, lidé mají pocit, že to, co vystavuje, ani není umění. Galerie připomene, že i dnešní klasici byli ve své době často nepochopeni a dnes je hodnota jejich děl závratná. Galerie Q může přijít s reklamní kampaní: „Dejte vnoučatům k narození obraz místo vkladní knížky a inflace vás nemusí zajímat.“



**Konkurenční sesazení** znamená změnu zákaznickova mínění o konkurenčních značkách. Používá se tehdy, pokud zákazníci přeceňují nabídku konkurence a nedoceňují naši nabídku. Hlavním nástrojem je přímé srovnání a srovnávací reklama.

**Modifikace přikládaného významu** neboli změna významu užitečných vlastností je založena na snaze přesvědčit zákazníka, že nejdůležitější jsou právě ty hodnoty, kterými vyniká naše organizace, naše nabídka, náš produkt. Má-li Muzeum Z jen jeden významný exponát a to ostatní nestojí za nic, může zdůrazňovat, že na tento exponát se jezdí dívat návštěvníci z celého světa. Naopak Muzeum T má hodně exponátů z různých dob, žádná sbírka není ucelená a nic není významné. I to lze obrátit ve výhodu, např.: „U nás si každý najde, co ho zajímá.“ „U nás můžete strávit celý den a nikdy se nezačnete nudit.“ „Stále budete obdivovat něco nového.“

**Zdůraznění opomíjených vlastností** je částečně variací na modifikaci přikládaného významu. Organizace vyzdvihne méně podstatné nebo dokonce úplně vedlejší služby a založí svoji marketingovou komunikaci na nich. Např.: „V našem muzeu můžete shlédnout tři krátké filmy a s přáteli nebo rodinou poobědvat v útulné muzejní restauraci, v zimních měsících u krbu, v létě s klimatizací nebo na terase.“ Nebo galerie, jejíž sochy jsou jen kopie: „Naše sochy si můžete osahat, vaše děti si na ně mohou i vylézt.“

**Modifikace zákaznickova ideálního produktu** znamená změnit ideální představy spotřebitele. Návštěvníci nejvíce oceňují velká muzea se spoustou sálů plných špičkových děl. Místní Muzeum M je malá instituce lokálního významu. Bude přesvědčovat zákazníky, že se při prohlídce neunaví, nebudou bloudit a vše, co uvidí, si zapamatují.

## > 4.4 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 následující funkce:

- dekorační a estetickou,
- investiční a uchování hodnoty,
- prestiže.

Uměleckému dílu se podobá reprodukce a kopie. **Reprodukce** je komerční výroba obrazu díla, nevydává se za originál, může úspěšně plnit dekoračně-estetickou funkci, ale nikoli funkci investiční a prestižní. Kvalitní reprodukce v limitovaných sériích (např. plakátů) mohou být po určitém čase také předmětem sběratelského zájmu a mohou 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 jeho 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 (soukromé galerie).

Umělecké dílo ve smyslu díla výtvarného umění tvoří **materiální podstata**, tj. velikost, formát, použité materiály, a **nemateriální vlastnosti**, které jsou určující pro hodnotu díla:

- **Značka** je jméno autora, autorský podpis. Signování je nejstarší značka na světě.
- **Období**, kdy bylo dílo vytvořeno.
- **Styl**, kterým bylo vytvořeno.
- **Kvalita** díla.
- Prokázaná **pravost**.
- **Velikost** (vhodnost do určitých prostor).
- **Námět** (vhodnost k požadovanému účelu: Kdo by se chtěl dívat v jídelně na Smuteční průvod, i kdyby byl od Leonarda da Vinci?).
- Technická **způsobilost** vystavit si dílo (doma, ve firmě, ...).

Nemateriální vlastnosti doplňují **subjektivní faktory**:

- Individualita díla.
- Individuální motivace (k nákupu nebo prohlížení).
- Znalosti, vědomosti (informovanost konzumenta).
- Subjektivní vkus (de gustibus non est disputandum).<sup>2</sup>
- 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.

---

2 O vkusu se nediskutuje (latinsky).

Umělec může mít různé **motivy pro tvorbu**:

- tvůrčí invence,
- potřeba vyjádřit se (něčím, k něčemu),
- prestiž, image, známost, společenské postavení a uznání, sláva, ohlas v médiích, nesmrtelnost,
- nezávislost (na šéfovi, na čase),
- nekonvenčnost (a její ospravedlnění),
- podnikatelský motiv – maximalizace zisku.

Tyto motivy se mohou navzájem doplňovat, nevylučují se.

## > 4.5 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 a jejím smyslem je odlišit zboží nebo službu od ostatních výrobců nebo druhů. 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 (4P i C), neboť značka je nedílnou součástí produktu, napomáhá distribuci, odráží se v ceně, je nástrojem marketingové komunikace, a zákazník jí rozumí.

Teorie tvorby značky nebude základní otázkou pro knihovny, muzea a organizace spadající do odvětví kulturního dědictví, neboť tyto instituce mají názvy desetiletými a staletými prověřené, a nové se neobjevují tak často, jako je tomu v případě běžných spotřebních výrobků a služeb.

Tvorba značky patří do art marketingu i z dalšího důvodu. Tvorba značky (názevu, 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.

Proto jsou v této části uváděny příklady z obecného marketingu, a jen tam, kde je to relevantní, jsou i příklady z oblasti kulturního dědictví.

### **Značkou může být:**

- **Jméno:** Baťa, Fischer. (O vlastním jménu jsou dále v textu podrobnější informace.)
- **Název:** Tatranka, Botas, Puma, divadla Rubín, Minor, Na Zábradlí.
- **Termín:** Paklíč, Canaria Travel, Travel Service, technické muzeum, vojenské muzeum, Art Centrum, Obecní dům, Národní knihovna.
- **Zkratka:** IBM, Čedok (Česká dopravní kancelář), MoMA (Museum of Modern Art), DILIA (Divadelní a literární agentura), Semafor (Sedm malých forem).
- **Znak, logo:** Apple.
- **Design:** Láhev Coca Cola.
- **Grafický symbol:** Nivea, Pražský hrad, Socha Svobody (symbol Muzea přistěhovalectví).
- **Kombinace** předchozího.

### **Muzea a kulturní organizace používají jméno:**

- **Zakladatele** (osoby, instituce): Karlštejn, George Pompidou Centre (Paříž), Congress Library (Washington, D. C.).
- **Slavné osoby z oblasti kultury:** Puškinovo muzeum (Moskva), Smetanova síň.
- **Historické osoby** (jména králů, prezidentů, bájných postav, svatých): Victoria and Albert Museum, Kennedy Space Center, Lincoln Center, Rudolfinum.
- **Autora**, kterému je věnováno a jehož díla vystavuje: Teatro-Museo Dalí (Figueras), Muzeum Andy Warhola.
- **Mecenáše**, který se zasloužil o rozvoj: Guggenheim Museum (Solomon R. Guggenheim), Carnegie Hall (Andrew Carnegie).
- **Dárce sbírek:** Galerie Vincence Kramáře, Náprstkovo muzeum.
- **Místní jméno:** Vatikánské muzeum, British Museum, Museum Kampa, Městská knihovna v Praze, New York Public Library.
- **Jméno bájných postav:** Divadlo Jára Cimrmana, Divadlo Spejbla a Hurvínka.

### **Značka identifikuje:**

- výrobek,
- službu,
- výrobce,
- prodejce.

## **Výhody značky**

Vysoká hodnota značky vede ke snížení marketingových nákladů, k vysoké loajalitě, věrnosti zákazníka, k lepší vyjednávací pozici mezi prodejci, distributory a výrobcí, protože zákazníci zboží žádají. Napomáhá lepší a jednodušší distribuci a komunikaci, zpracování objednávek; značkové zboží se jednodušeji a lépe šíří, lépe se prodává za vyšší cenu a nemělo by se podřídit výrazné cenové válce. Značka vede k vyšší důvěře zákazníků a je obranou proti nelegální cenové konkurenci. Vyvolává v paměti asociace spojené s charakteristickými rysy produktu, proto má předpoklady k dobrému využití v reklamě a při publicitě produktu. Přináší trvalá práva na užívání takového označení (právo ke značce je oproti duševnímu vlastnictví trvalé), je ochranou proti okopírování. Sděluje informace i v dalších úrovních.

## **Vlastnosti značky**

Značka vyjadřuje užitek nebo přínos produktu. Zákazník si kupuje výhody, které mu ze značky plynou, např. záruku kvalitního zpracování u zavedeného výrobce, neklesající hodnotu díla u časem prověřeného umělce. Značka odráží i systém hodnot výrobce (spolehlivost, atraktivnost, užitnou hodnotu, bezpečnost, prestiž) a kulturní hodnoty, často spojované se zemí původu.

Značka vypovídá o osobnosti uživatele, jaký je, kam se řadí, jaké hodnoty preferuje, značka vyjadřuje status uživatele. Tomu napomáhá i spojení značky s konkrétní známou osobností. Značka identifikuje uživatele nebo typické segmenty zákazníků (Children's Discovery Museum). Smyslem tvorby značky je vytvořit soubor hluboce zakořeněných představ o produktu tak, aby při vyslovení jména značky nebylo nutno tyto hodnoty opakovat a zdůrazňovat.

## **Posuzování značky a úrovně značky lze provést:**

- podle věrnosti značce,
- podle vyhledávání zákazníky,
- podle rozpoznávání na trhu.

Teoretické členění úrovně značky ve vztahu k zákazníkovi vychází z věrnosti značce. Nejnižší úroveň je situace, kdy zákazník značky libovolně mění, není orientován na žádnou z nich. V takovém případě je lehce ovlivnitelný momentálními stimuly, vyšší ceny a slevou, momentální reklamou, podporou prodeje. Vyšší úroveň značky přináší situace, kdy je zákazník spokojen, nemá potřebu značku měnit, pokud ji v obchodě nebo v místě najde. Neznamená to, že ji nezmění. Pokud značka není v obchodě k dispozici, koupí si jinou. Situace, kdy zákazník značku aktivně vyhledává a cítí se poškozen, pokud svou značku v obchodě nenajde, signalizují věrnost značce, protože takový zákazník značce bezvýhradně důvěřuje, doporučuje ji. Až ve stádiích věrnosti značce plní značka všechny marketingové funkce.

Podle Aakera závisí i na dalších parametrech, jak je značka vyhledávaná, jak je vnímána kvalita značky, jak pevné jsou citové vazby a asociace: na značce obchodu, distribučních cestách, počtu patentů a na dalších okolnostech.

Na trhu můžeme značky rozdělit do určitých úrovní. Značky na trhu neznámé nemají vypovídací hodnotu, ale časem mohou postoupit na úroveň značek v obecném povědomí. To samozřejmě vyžaduje dlouhodobé úsilí kvalitní marketingové komunikace. Dobré znalosti o kvalitní značce vedou k věrnosti značce, jejímu vyhledávání a rozpoznávání. Vysoký stupeň přijatelnosti značky nastává tehdy, pokud zákazníci rádi kupují danou značku. Značky, kterým jsou přisuzovány vysoké preference, jsou kupovány nebo vyhledávány přednostně a vyznačují se vysokým stupněm věrnosti značce.

### **Testování značky**

Na rozpoznávání značky se často dělají testy. Test známosti značky, založený na otázkách typu „vyjmenujte značky produktu, které znáte“, ještě nic nevypovídá o přijatelnosti značky pro zákazníka, ani o jeho preferencích. Dobře známá může být i značka nechvalně proslulá. Způsobem zkoumání přijatelnosti a preferencí se zabývá část o marketingovém výzkumu. Testování značky završuje test věrnosti značce, který by neměl být založen jen na dotazování, protože lidé často vyjádří své preference v souladu s míněním ostatních, ale ve skutečnosti se zachovají jinak (např. podle své koupěschopnosti). Věrnost značce vyjádří pouze jejich skutečné chování na trhu, které lze sledovat pozorováním a experimenty.

### **Historie a dnešní formy značky**

Historicky nejstarší formou značky jsou podepsaná umělecká díla (jak literární, tak výtvarná). První značky produktů se objevují ve středověku v podobě cechovních značek, které sloužily jako ochrana zákazníků před nekvalitním zbožím. Podobnou funkci plnil a plní punc (zlato, stříbro). Název konkrétního produktu s připojeným vlastním jménem výrobce byl prvním předchůdcem moderních značek.

V dnešní době se setkáváme se značkou **výrobce** nebo poskytovatele služeb, která vypovídá o hodnotě samotného produktu; stále častější je uvedení zboží pod značkou velkého **distributora** (Tesco). Značka distributora obvykle nevypovídá o kvalitě produktů a jejich atributech, je spíše záležitostí cenové strategie. Renomovaní značkoví výrobci nechtějí snižovat hodnotu své značky prodejem levnějších produktů, ale chtějí plně využít své výrobní kapacity. Část produkce mohou dodávat do distribuční sítě pod značkami distributora. Kvalita těchto produktů může, ale ne vždy musí, být shodná. V některých případech, ve snaze stlačit cenu na minimum jsou dražší součásti a ingredience produktu nahrazovány levnějšími. **Licenční** značka poskytuje know-how, zaručuje úroveň kvality a zvyšuje prestiž výrobku. Specifickou formou jsou **multiznačky**, které vznikají spojením firem se zavedenými značkami (Sony-Ericsson, Benq-Siemens, Asea Brown Boveri) a které pak využívají hodnoty každé z nich vnímané zákazníkem.

Proti značkovým strategiím stojí na trhu i přístup opačný, výrobky a služby **neznačkové**, které se týkají většinou běžného zboží určeného pro masový trh (rohlíky, prací prášky, mýdlo, máslo, některé léky, ale i obecní knihovna) nebo komodit (suroviny, plodiny). Neznačkové produkty soupeří se značkovými především prostřednictvím cenové výhody a, jak je vidět z příkladů, v takových oblastech, kde se kvalitativně produkty nemohou příliš lišit, resp. kde záruka nepatří mezi základní posuzované parametry.

## Strategie značky

Jak koncipovat značku, o tom vypovídá strategie tvorby značky. Podívejme se na tři základní strategie a z nich odvozené kombinace.

**Individuální značková jména** (např. Tatranka, Fidorka, Miňonka, Kofila, Koko) jsou strategií, kdy firma volí pro každý produkt konkrétní jméno a nespojuje ho se jménem výrobce. Výhodou je, že firma může zavádět na trh nové produkty, a jsou-li špatné, neohrozí svou pověst. Nevýhodou je, že zavádění nového jména je dražší, vybudování dobré pověsti značky delší a obtížnější. Každá ze značek získá jen omezený podíl na trhu, ale vyjde vstříc zákaznickým přáním.

**Všeobecné rodinné jméno** znamená, že firma používá jednu značku pro všechny produkty jakéhokoli druhu ze své produkce (např. GE). Rodinné jméno pomáhá prosadit na trhu nové produkty, je levnější, těží ze své známosti a dobré pověsti. Nebezpečí hrozí při zavedení nepovedeného produktu na trh, což může ohrozit pověst celé firmy. Všeobecné rodinné jméno používají i Tate Galleries (zatím jsou čtyři) a Guggenheim Museum (New York, Bilbao, Benátky, Berlín, Las Vegas).

Jako všeobecné rodinné jméno funguje i vlastní jméno autora připojené k veškeré tvorbě daného autora. Tento postup využívá např. většina spisovatelů, výtvarníků, hudebních skladatelů. Méně obvyklý je tento přístup u filmové produkce. Mohou si ho dovolit např. zavedení známí režiséři, jejichž tvorba se odlišuje od ostatní produkce. Strategii uvedení filmu na trh pod všeobecným rodinným jménem důsledně používá Woody Allen, Quentin Tarantino, Steven Spielberg, u nás Jan a Zdeněk Svěrákovi. Spielbergovo jméno využívá i jeho produkční společnost Dream Works při uvádění filmů z této produkce na trh.

**Samostatná rodinná jména** pro určité okruhy produktů volí firmy v následujících případech.

První možností je, že se firmy spojily do jednoho koncernu a je zájem na zachování všech zavedených značek, které mají pro zákazníka vypovídací hodnotu. To je případ koncernu Electrolux, který zachoval výrobní řady Zanussi (nejlevnější řada, výrobky jsou v základním provedení a obsahují nejnutnější funkce), AEG (která zákazníkům

signalizuje německou kvalitu a preciznost a zahrnuje výrobní řadu nejvyšší kvality se špičkovou technologií a vybavenou nejnovějšími funkcemi). Někde mezi nimi jsou cenově i kvalitou produkty se značkou Electrolux. Většina zákazníků však koncern vnímá jako tři samostatné značky.

Druhou možností volí firmy tehdy, pokud chtějí se svými produkty proniknout k novým segmentům trhu. Například firma Seiko si vytvořila levnější značku hodinek Pulsar, protože nechtěla snížit hodnotu značky Seiko, ale měla nevyužitý výrobní potenciál. Značka Pulsar nemá tak prestižní zvuk, nicméně kvalitou se hodinky vyrovnají značce Seiko. Firma využila výrobní kapacity a získala i cenově orientovaný trh, aniž by poškodila prestiž značky Seiko.

Tuto strategii používají i někteří autoři a umělci. Vědec, básník nebo spisovatel či scénárista ceněného menšinového žánru se může živit (nebo bavit) psaním červené knihovny nebo podřadných detektivek a thrillerů pod pseudonymem.

**Kombinace obchodního jména společnosti s individuálními značkovými jmény** se používá tehdy, pokud má jméno společnosti podpořit jednotlivé značky produktů tam, kde je vhodné, nebo kde je zvykem, aby produkty měly svá vlastní jména. Typickým příkladem jsou automobily (např. Škoda Octavia, Škoda Fabia, Škoda Superb, Škoda Roomster). Výhodou je dodávání prestiže jednotlivým značkám, nevýhodou ohrožení značky obchodního jména, když se nepovede výrobek. Podobnou strategii používá Národní galerie, která má své sbírky v různých historických objektech a jméno každého z nich vyvolává asociace na dané sbírky (např. Veletržní palác, Šternberský palác, Palác Kinských, Dům U Černé Matky Boží).

Kombinace obchodního jména společnosti nebo autora s individuálními značkovými jmény je typická pro uvádění většiny autorských děl na trh v odvětvích jako literatura, hudba, film (s výjimkou výše jmenovaných příkladů).

**Připojení jména firmy k obecně známému výrobku.** Tato strategie se nejvíce blíží počátkům vzniku značek, je nejjednodušším postupem, plní především funkci odlišení nabídky od ostatních srovnatelných produktů. (Např. firma McDonald's po vstupu na český trh zavedla speciální hamburger pro české zákazníky pod názvem „McBůček“.)

Využívá se i v případech památek a kulturních institucí, kdy připojení obecného označení typu hrad, muzeum, divadlo ke jménu osoby nebo místa je běžným postupem volby značky.

## Tvorba konkrétní značky

Pro tvorbu značky platí několik jednoduchých zásad, ale vždy byste našli nějakou úspěšnou značku, která pravidlo porušila. Lze jen spekulovat, jestli se známou stala proto, že pravidlo porušila, nebo navzdory tomu.



Zde je několik tipů, co značka může vyjadřovat a konkrétní příklady:

- **Činnost:** Paklíč, Botas, Muzeum vědy a techniky.
- **Záměr:** 1. Investiční.
- **Vlastnost:** Fluora, Nescafe, Národní muzeum.
- **Funkce:** Herbadent, Nesquick.
- **Užitečnost** výrobku: Stop Grip, Stopangin.
- **Barva:** Zelení, Zlaté oplatky, Black & White, White House.
- **Kvalita:** Academia, Brillant (rýže), Light Cola, Diet Cola, Aqualinea.
- **Životní styl:** Extrem Tour, Sunny Days, Muzeum moderního umění.
- **Vymyšlené** jméno: Kodak.
- **Zkratka** může být akronymem, vytvoří slovo (Čedok, Semafor), nebo zkratka z jednotlivých písmen IBM, MoMA.
- Použití **vlastního jména (osoby)** dává záruku serióznosti (Baťa, Lee Cooper).
- **Jména (starověkých) bohů** se odvolávají na jejich charakteristiky: Hera, Juno, Nike.
- Jméno **místa** (Olomoucké tvarůžky, Plzeňský prazdroj, Budějovický budvar).

Pro tvorbu značky je vhodné vzít v úvahu i další doporučení:

Značka by měla vycházet **ze zvyklostí země**, kde je prezentována. Jméno musí být dobře **zapamatovatelné**, dobře **vyslovitelné**, **rozpoznatelné**, **krátké**, **zřetelné** (Nivea). Mělo by **respektovat mateřštinu** i **mezinárodní prostředí** v případě vývozu nebo zájmu zahraničních návštěvníků. Název by **neměl mít hanlivý význam** ani v cizích jazycích, nota bene v zemi, kam chceme vyvážet. **Pro vyhledávání** je vhodný **začátek abecedy**, případně **číslo** na začátku.

## Testování značky

Ještě před vlastním testováním by mělo dojít k diskusi uvnitř firmy nebo organizace. Testování značky poté zahrnuje následující kroky.

**Asociační test** zkoumá, jaké asociace jméno značky vyvolává, zjišťuje asociace v jiných jazycích, možnost přetváření na jiná slova (značka kvality Czech Made pravděpodobně asociací test nepodstoupila, protože asociace výslovnosti „mejd“ a „šmejd“ je zřejmá). Asociační test je někdy vhodné provádět i u netradičního designu, aby si moderní netradiční pojetí nevysloužilo nepublikovatelná označení.

**Test učení** zkoumá snadnou vyslovitelnost jména přednostně v národním jazyce, ale i v jazycích zemí, kde bude produkt výhledově nabízen.

**Test zapamatovatelnosti** měří, jak rychle si lidé jméno zapamatují; sám o sobě nevyovídá o úspěšnosti značky, ale je její nezbytnou součástí.

**Preferenční testy** měří, jakým značkám lidé dávají přednost (viz párové srovnávání, řazení podle oblíbenosti v části týkající se marketingového výzkumu).

Ideálem pro značku je, když se její jméno stane synonymem pro celou kategorii produktů (Lux, Xerox, Jar).

## Strategie používání značek

Strategie používání značek zahrnuje několik možných postupů.

**Rozpínání v rámci výrobkové řady** znamená, že další druhy výrobků ve stejné výrokové kategorii jsou uvedeny na trh pod stejným značkovým jménem, tj. existující značkové jméno se rozšíří i na další výrobky ze stávající kategorie produktů, např. výrobce Zlatých oplatek vanilkových a čokoládových zařadí do výroby i oplatky oříškové. Rozpínání v rámci úspěšné výrobkové řady je málo rizikovou kategorií.

**Rozšíření značky** na vše, co firma dělá, provedla kdysi Nokia, původně výrobce toaletního papíru. Ne vždy je tato strategie stejně úspěšná, naopak, patří k nejrizikovějším. Přílišné rozšíření značky může vést ke ztrátě povědomí o značce, jejího významu.

**Přenesení značky** na ostatní produkty firmy, obvykle takové, které mají nějakou technologickou souvislost, udělala firma Bosch, když pod stejnou značkou, pod jakou prodávala elektrické nářadí, začala nabízet i domácí spotřebiče. Přenášení značky může také vést ke ztrátě povědomí o značce, ale pozitivní efekt nastane, pokud zákazník zobecňuje (dobrou kvalitu původních produktů přisuzuje i novým). Rizikem je rozlišování, kdy zákazník pozná, že v novém oboru firma není zdaleka tak dobrá, jako byla v původním.

Vytvořit **nové značky** pro nové kategorie produktů je další možný a běžně používaný postup.

O **spojení značek**, kdy se spojí dvě nebo více značek v jednu (Asea Brown Boveri, ABB) se hovoří výše v textu, obvykle se jedná o následek fúze.

Některé produkty se mohou na trhu nabízet pod **značkou komponentu**. Příkladem mohou být bundy Gore Tex, u kterých je méně podstatné, kdo je šije, než materiál, který byl použit.

**Strategie multibrand, multiznačková** znamená, že značkový produkt současně zdůrazňuje značku významného komponentu. (Příkladem je slogan: „IBM, Intel inside“.)

## Pravidla pro správné fungování značky

**Pravidlo specializace** vychází z předpokladu, že čím přesněji a úžeji je značka vymezena, tím bude silnější. Příkladem konkrétního vymezení značky může být Athénské muzeum a jeho specializace na řeckou historii nebo Tate Modern a moderní umění.

**Pravidlo publicity** říká, že značky si lidé musí všimnout, značka musí být vidět. Publicitě napomáhají novost, emoce a kreativita.

**Pravidlo reklamy.** Reklama sama o sobě nepostaví značku – může jí zajistit známost, ale nikoli oblíbenost. (To byl před několika lety případ Galerie Miro.)

**Pravidlo slova** je nejvyšší formou známosti značky. Znamená, že se značka stane synonymem pro produkt (xeroxovat), nebo je alespoň spojována s jednou konkrétní vlastností (např. Volvo – bezpečnost).

**Pravidlo kvality.** Značka musí být spojována s kvalitou produktu i dokonalými doprovodnými službami.

**Pravidlo kategorie** dokonale naplnil např. Volkswagen, v překladu lidový vůz.

**Pravidlo jména.** Jméno odráží kategorii produktů. (Na českém trhu např. Škoda Mladá Boleslav – auto)

**Pravidlo bratrství** se týká distribuce značkových produktů tam, kde se spotřebitel chová komplexně. Když porovnává funkce, kvalitu či cenu, chce mít široký výběr. Zákazníka přitáhne oblast, kde se nachází více značek, resp. značkových obchodů na jednom místě. (Např. prodejny aut nebo haly s nábytkem různých značek u dálnice.)

**Pravidlo firmy** používá zastřešující firma, která svým jménem dává záruku všem ostatním produktům, dalším značkám, které vyrábí (např. Coca-Cola je zastřešující firmou, vyrábí nápoj stejné značky, ale i nápoje dalších značek, Sprite, Fantu, ...)

**Pravidlo subbrandů,** podznaček se používá tehdy, pokud chce firma odlišit některé své produkty, vytvořit levnější alternativu nižší kvality, (např. společnost vlastníci hotely začne nabízet i hostely).

**Pravidlo barev** se týká spojení značky a barvy. Barvy by měly odpovídat zařazení nebo typu produktu (např. červená zvyšuje chuť k jídlu, zelená je vnímána jako zdravá a ekologická, ale zelený salám bude vyvolávat úplně jiné asociace než na zdravé potraviny.)

**Pravidlo hranice** souvisí se záměry firmy. Firma, která chce oslovit i zahraniční trhy, musí brát v úvahu i zvyklosti a symboliku daných zemí. Symbolika barev, význam slov, vhodnost použití obrazů se liší.

Specifickými značkami jsou značky kvality, ekologické značky, punc (značka ryzosti drahých kovů), © copyright (značka pro autorské právo) a registrované ochranné známky<sup>®</sup>, <sup>™</sup>, (pozor v KOR) ke kterým se vážou mezinárodní právní předpisy.

## > 4.6 Shrnutí

### *Umění a kulturní dědictví jako produkt*

Produkt je jedním ze čtyř 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 nějž 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 všimnout jejich jednotlivých nabídek.

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 soustřeďuje 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.

Sbírkový a výstavní produkt jsou podstatou, základním produktem pro muzea a galerie. Organizace nabízejí právo prohlížení, zážitek. Produkt může být nabízen jako celek, např. vstup do všech objektů a expozic muzea, nebo v podobě specializovaných sbírek. Dočasné výstavy z vlastních depozitářů nebo se zápůjčkami jsou však také samostatným produktem. Jako produkt jsou komunikovány i jednotlivé tématikové 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, muzea orientovaná na sbírkovou kolekci se specializují na určitou dobu, obor lidské činnosti nebo významnou osobu.

Současné trendy v nabídce sbírek se přiklánějí k tematickým 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 nemusí být vždy orientovaná jen na vystavování historicky cenných exponátů, ale svoji nabídku, svůj produkt, mohou zaměřit na pokusy, zážitky, 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 k pozitivním osobním referencím. Výstavy jsou soustředěné kolem exponátů a 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.

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 kšiltlem, tašky, batůžky. Organizace je nabízejí prostřednictvím internetového obchodu a ve vlastním obchodě.

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 jsou akce, které se mohou, ale nemusí 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. Vzděláva-

cí programy mohou nabízet i instituce, které vlastní prostory nemají. Jejich odborníci přednášejí mimo budovu muzea.

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, ale 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 a 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, přínosem je zvyšování publicity, což není málo, ale za natáčení nedostává zapláceno. Některé organizace nebo jejich sponzoři na takové filmy a jejich vysílání přispívají.

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, lavičky, kde si lze odpočinout, ale i o šatnu nebo toalety. Doprovodné služby jsou doplňkovým produktem, nemohou být předmětem nabídky, ale nesmějí 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.

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 neoddelitelné od poskytovatele a ve své kvalitě více proměnlivé, než výrobky. [Kotler, P., 2001] Pomíjivost služeb je možné využít při propagaci dočasných výstav jako zážitku, který se už nikdy nebude opakovat.

Životní cyklus produktu zahrnuje čtyři fáze: zavádění, růst, vrchol, pokles. [Kotler, P., 2001] V oblasti výstavnictví kulturního dědictví se tento cyklus liší od spotřebního zboží a běžných služeb. Stálé expozice a památky mají cyklus ovlivněný především turistickou sezonou 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 úrov-

ni, 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 vernisáží. Na svém vrcholu by měly 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, 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 a stávající návštěvníky přiměje k opakované návštěvě. Zavádění nových produktů odpovídá zájmu současného zákazníka „bavit se“, to znamená, že moderní, inovované expozice bývají zářím příběhy, doplněny filmy a videoprojekcemi. V neposlední řadě se přidávají i doprovodné služby, občerstvení, soutěže pro děti atd. Nové exponáty, expozice a doprovodné i vedlejší služby mají za cíl oslovit širší veřejnost, nebo přimět lidi k opakovaným návštěvám. 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 dekorativní a estetickou, funkci investice 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 dekorativně estetickou funkci, ale nikoli funkci investiční a prestižní. Kvalitní reprodukce v limitovaných sériích mohou být po určitém čase také předmětem sběratelského zájmu a mohou 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. 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. [Kotler, P., 2000] 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, a zákazník jí rozumí.

Teorie tvorby značky nebude základní otázkou pro muzea a organizace spadající do odvětví kulturního dědictví, neboť tyto instituce mají názvy desetiletými a staletými 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 (názevu, 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.

## Cvičení

Využívá vaše oblíbená kulturní organizace, knihovna, muzeum, galerie nebo památka všechny možnosti, které jí dává marketing v oblasti produktu? Pokud ano, uveďte jak, pokud ne, doplňte o vlastní návrhy.

Svůj návrh na zavedení nových produktů představte kolegům, kteří hrají roli zřizovatele a váš návrh budou posuzovat a schvalovat. Navzájem argumentujte.

Máte umělecké ambice? Představte svůj produkt tak, abyste přesvědčili zákazníka, že si ho má koupit. Zatím neargumentujte cenou, jen charakteristikami produktu.

Navrhněte značku, případně i logo, pro vaši uměleckou agenturu, prodejní galerii nebo jinou kulturní organizaci a zdůvodněte vaši volbu.



## PŘIPOMEŇTE SI HLAVNÍ BODY TÉTO KAPITOLY A ZÁKLADNÍ POJMY

**Kulturní dědictví jako produkt:**

- budova a interiéry, místo,
- sbírky a výstavy,
- výrobky,
- odborné služby,
- programy,
- společenské a komerční služby,
- pronájem prostor,
- doprovodné služby.

**Specifika služeb:**

- nehmotný produkt,
- neoddělitelné od poskytovatele,
- proměnlivé,
- pomíjivé.

**Životní cyklus produktu:**

- zavádění,
- růst,
- vrchol,
- pokles.

Stálé expozice a památky.

Dočasné výstavy.

Životní cyklus na trhu uměleckých děl.

**Zavádění nových produktů:**

- orientace na zážitky,
- orientace na kulturní a společenské potřeby místní komunity.

**Strategie zavádění nových produktů:**

- penetrace trhu,
- geografická expanze,
- nové segmenty zákazníků,
- modifikovaná nabídka,
- modifikace produktu pro stávající zákazníky,
- modifikace produktu pro geograficky rozptýlené zákazníky,
- modifikace produktu pro nové segmenty zákazníků,
- inovace produktu,
- geografická inovace,
- kompletní inovace.

**Komerční art marketing a produktový mix:**

- umění jako produkt,
- umělecké dílo,

- reprodukce,
- falzifikát,
- kopie.

Materiální podstata.

Nemateriální vlastnosti díla.

Subjektivní faktory díla.

Umělec, umělecká kritika, poptávka, cena.

Motivy pro tvorbu.

**Tvorba značky** je uměleckým dílem z oboru užitého umění.

**Značka může být:**

- jméno,
- název,
- termín,
- zkratka,
- znak, logo,
- design,
- grafický symbol,
- kombinace všeho předchozího.

**Muzea a památky používají jméno:**

- zakladatele,
- slavné osoby z oblasti kultury,
- historické osoby,
- autora, kterému je věnováno,
- mecenáše, který se zasloužil o rozvoj,
- dárce sbírek,
- místní jméno.

**Značka identifikuje:**

- výrobek,
- službu,
- výrobce,
- prodejce.

Hodnota značky a její přínosy.

Vlastnosti značky.

**Značka vyjadřuje:**

- užitek, přínos,
- systém hodnot výrobce,
- kulturní hodnoty často podle země původu,
- osobnost.
- uživatele.

**Posuzování značky:**

- podle věrnosti značce,
- podle vyhledávání zákazníky,
- podle rozpoznávání na trhu.

Úrovně značky.

**Na rozpoznávání se často dělají testy:**

- známosti,
- přijatelnosti,
- preferencí,
- věrnosti značce.

**Historie:**

- podepsaná díla,
- cechovní značky,
- punc (zlato, stříbro),
- název plus jméno.

**Dnešní formy:**

- značka výrobce,
- značka distributora,
- značka licenční,
- multiznačky,
- neznačkové.

**Jak koncipovat značku – strategie:**

- individuální značka jména,
- všeobecné rodinné jméno,
- samostatná rodinná jména,
- kombinace obchodního jména společnosti s individuálními značkovými jmény,
- připojení jména firmy k obecně známému výrobku,
- tvorba konkrétní značky.

**Značka může vyjadřovat:**

- činnost,
- záměr,
- vlastnost,
- funkci,
- užitečnost,
- barva,
- kvalita,

- životní styl,
- vymyšlené jméno,
- zkratky.

Značka by měla vycházet ze zvyklostí země, kde je prezentována.

**Jméno značky:**

- zapamatovatelné,
- dobře vyslovitelné,
- rozpoznatelné, krátké, zřetelné,
- respektovat mateřštinu i mezinárodní prostředí.

**Testování značky:**

- asociační test,
- test učení,
- test zapamatovatelnosti,
- preferenční test.

**Strategie používání značek:**

- rozpínání v rámci výrobní řady,
- rozšíření značky,
- přenesení značky,
- nové značky,
- spojení značek,
- značka komponentu,
- strategie multibrand, multiznačková.

**Pravidla pro správné fungování značky:**

- pravidlo specializace,
- pravidlo publicity,
- pravidlo reklamy,
- pravidlo slova,
- pravidlo kvality,
- pravidlo kategorie,
- pravidlo jména,
- pravidlo bratrství,
- pravidlo firmy,
- pravidlo subbrandů, podznaček,
- pravidlo barev,
- pravidlo hranice.

Značky kvality, ekologické značky,  
punc, ©, ®, ™.

# 5

## Cena umění a kulturního dědictví

---

Kapitola představuje cenu jako marketingový nástroj v neziskovém sektoru kulturního dědictví a na trhu umění, ukazuje možnosti tvorby cen a cenových strategií podle cílů, které si organizace klade.

## > 5.1 Cena

### *Cena, její role v neziskovém sektoru, sociální otázka a specifika ceny na trzích umění.*

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 převážít.

Pro neziskový sektor nebude cena tak významným faktorem, jeho financování je ve velké míře závislé na jiných zdrojích, především na 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. I to je důvod, proč i v neziskovém sektoru je nutné se zabývat cenovými strategiemi.

## > 5.2 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 knihoven, muzeí a galerií a neziskových organizací v oblasti kultury.** 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, jsou důležité pro vzdělanost obyvatel i národní paměť, a proto jsou částečně poskytovány jako veřejný statek<sup>1</sup>. Jejich cena je dotována ze státního rozpočtu nebo z místních rozpočtů.

1 Termín veřejný statek není úplně přesný, protože veřejný statek vykazuje dvě vlastnosti: nezmenšitelnost a nevylučitelnost. Zpřístupnění kulturního dědictví nesplňuje ani jednu z podmínek. Např. když si v knihovně velké množství uživatelů půjčí knihy, fond se pro ostatní (dočasně) zmenší. Tím, že se za většinu služeb kultury a kulturního dědictví platí alespoň symbolická částka, není zajištěna ani nevylučitelnost. Lépe by bylo používat termín merit goods, kterým angličtina označuje statky, které jsou v centru pozornosti státu. Stát je dotuje, protože má zájem na jejich široké dostupnosti pro všechny vrstvy obyvatelstva.

Než muzea a galerie začnou uvažovat o cenových strategiích, musí vědět, jaké hodnoty zákazníkům nabízejí, ale také jakou hodnotu zákazníci této nabídce přisuzují. V první řadě však musí prostřednictvím propagace a publicity tuto hodnotu zprostředkovat veřejnosti a přesvědčit ji, že se o hodnotu jedná. Následně musí zjistit, jakou váhu různé segmenty trhu jejich nabídce přikládají, a až poté mohou začít uvažovat o konkrétní oceňovací strategii. U organizací spravujících kulturní dědictví to zahrnuje rozhodnutí o tom, zda a jak stanovit ceny za:

- vstupné,
- členské a abonentní karty,
- speciální nabídky:
  - 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 (rodiny s dětmi, studenty, důchodce, ...), 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 vyhlášený** k výročí založení instituce, k datu narození nebo úmrtí významného umělce, mecenáše, panovníka nebo vědce, který má s muzeem něco společného. Výhodou je publicita instituce spojená s takovou akcí. Tento

přístup eliminuje zneužívání cestovními kanceláři 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 získávané prostředky v budoucnu.

**Doporučené dobrovolné vstupné** má formu daru, organizace ho přijímá proti potvrzení, ale někde je dost intenzivně vybírané. Např. Metropolitní muzeum v New Yorku vyžaduje tento „dar“ i od skupin, které jinde mají vstup volný (znalci, odborníci v oblasti umění). Pokud však zákazník odmítne zaplatit tváří v tvář pracovníkovi u turniketů, je do muzea vpuštěn také. Jde sice o určitou formu psychologického nátlaku, ale lidé, kteří skutečně prostředky nemají, a nestydí se to přiznat, přístup do muzea mají. 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 diferenciaci** je nejběžnější formou. Vybrané cílové skupiny, děti, studenti, rodiny s dětmi, důchodci, invalidé, skupiny, odborníci, žurnalisté apod. platí nižší než základní vstupné nebo mají vstup zdarma. Cílové skupiny jsou vybírány **s ohledem na společenský zájem** a zájem instituce:

- vzdělávací funkce míří na děti, studenty, rodiny;
- sociální funkce umožňuje návštěvu i skupinám, které jako celek vykazují nejnižší příjmy na osobu (rodiny s dětmi, studenty, důchodci, invalidé);
- propagační funkci zajišťují odborníci a tisk.

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 platí zvýhodněné vstupné nebo si na určitou sezonu (rok) koupí permanentku, která je může opravňovat k neomezenému počtu vstupů do stálé expozice, ke zlevněnému vstupnému (nebo i volnému vstupu) na mimořádné výstavy a ke slevám na ostatní služby (doprovodné programy, semináře, prodejna suvenýrů a publikací, restaurace). Členské vstupné vede k častějším návštěvám a může přinášet další výhody – viz distribuce a marketingová komunikace. Členské vstupné ve větší míře využívají více jiné organizace spravující kulturní dědictví než muzea a galerie, např. knihovny nebo zoologické a botanické zahrady, a to vzhledem k povaze své činnosti. Pro první jmenované je typická opakovaná návštěvnost, druhé mohou sloužit jako místo vhodné pro procházky a relaxaci místních obyvatel. 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 večerech s umělci, vědci, místní i státní samosprávou) jako poděkování za dary a příspěvky.

### **Sezonní vstupné**

Sezonní vstupné slouží k regulaci návštěvnosti organizace. V plné sezoně je v maximální výši, mimo sezonu se vstupné snižuje plošně pro všechny kategorie zákazníků a pro některé návštěvníky může být i zdarma. Sezonní 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.

Výše vstupného však poptávku po návštěvě muzeí, galerií a památek ovlivňuje. To je možné potvrdit i pomocí pouhého pozorování množství návštěvníků ve dnech, kdy je **vstup volný** v porovnání s běžnou návštěvností v ostatních dnech. **Návštěva muzeí, galerií a památek je zbytečný statek**, a proto bude ovlivněna **cenovou elasticitou poptávky**. Cenovou elasticitu bude na druhé straně zmírňovat to, že se jedná o částky, které **spotřebovávají relativně zanedbatelnou část důchodu** spotřebitele a spíše jednorázově než s vysokou frekvencí opakování.

Cena ale **není rozhodujícím ani jediným faktorem, podle něhož se lidé rozhodují**. Tak jako dny s volným vstupem nepřitáhnou nekonečné zástupy návštěvníků, tak ani vysoká cena (za odpovídající kvalitu a atraktivitu) neodradí vážné zájemce.

Důkazem pro toto tvrzení by mohlo být nezanedbatelné procento českých turistů na začátku devadesátých let 20. století, kteří byli ochotni za vstup do památek světového významu zaplatit částky padesátkrát až stokrát vyšší, než na jaké byli zvyklí z domácího trhu, a to částky, kde se jednorázové vstupné pro jednu osobu rovnalo jedné třetině průměrného domácího platu.

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, kteří na to mají, nebo se to o nich předpokládá, se podíleli na nákladech organizace. To je důvod, proč odborníci nedoporučují neomezený plošný volný vstup.

Některé organizace používají k posuzování vhodnosti výše ceny **index obrátky** „čelem vzad“, tedy jaké procento zákazníků přijde až k pokladně a vzdá návštěvu po přečtení ceníku. Reprezentativní výzkum v této oblasti vyžaduje technické vybavení turnikety s počítadlem při vstupu do haly, kde jsou pokladny. Počet vstupů se pak porovnává s počtem prodaných vstupenek, ale i zde může dojít ke zkreslení (např. jsou-li v hale volně přístupné toalety, občerstvení nebo prodejna publikací a suvenýrů). Index obrátky je tím vyšší, čím více alternativních možností má zákazník v dané oblasti. Technické měření zákazníků, kteří vzdali návštěvu poté, co se seznámili se vstupným, lze doplnit o dotazování, jakou cenu by byli ochotni zaplatit.

Menší vliv ceny bude knihovnách, kde je cena koncipována jako roční poplatek a je dotována do takové výše, že **služby knihoven** jsou ze strany uživatelů více méně přijímány jako **veřejný statek**.

### ***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, s 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 malé 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.



## > 5.3 Cenové strategie podle cílů, které si organizace klade

Organizace svoji cenu koncipují s ohledem na cíle, které si kladou:

- maximalizace počtu návštěvníků,
- návratnost nákladů a zisková rezerva na budoucí náklady,
- přizpůsobení se cenám přímé konkurence,
- cena zohledňující ceny ostatních volnočasových aktivit,
- maximalizace příjmů,
- sociálně spravedlivá cena.

### **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 **poškození** 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 **příslunu peněz** před pozitivy sice vysoce důležitými, nicméně nehmotnými, jako je dobré jméno a pověst.

*Jak konstatoval jeden ředitel vysoce váženého okresního muzea (nicméně muzea nadnárodního významu): „Dobrá pověst je skvělá, ale vodárnám s ní nezaplatím. A když mi vypnou vodu, budu mít buď špinavé či zavřené záchody nebo z technických důvodů zavřené celé muzeum a je to úplně totéž. Ve všech třech případech budu mít po pověsti, protože návštěvníky zklamau.“ (Pozn.: citace po překladu do publikovatelné češtiny.)*

Orientace na maximalizaci příjmů však má i svá úskalí. Pokud organizace zvolí příliš vysokou cenu, získá v konečném efektu méně. Výší vstupného odradí potenciální zákazníci a přijde o příjmy z doprovodných služeb (občerstvení, obchod).

Tato strategie je závislá na správném odhadu elasticity poptávky, na ceně a na 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. V muzeu nebo galerii stráví obvykle dobu mezi jednou a několika hodinami, v kině nebo na koncertě přibližně dvě hodiny, v zoologické zahradě celé odpoledne nebo celý den, v zábavním parku nebo akvaparku celý den. Často mají tendenci posuzovat výši ceny právě podle doby, za kterou si zaplatili. Vstupné ale není jediným nákladem. Peníze stojí cesta, parkovné, oběd mimo domov apod. Organizace mohou tyto náklady zákazníka snížit: v ceně vstupenky může být parkovné. (Dále viz speciální nabídky.) Cena vstupného do muzeí, galerií a památek musí zohledňovat ceny srovnatelných služeb, (přízpůsobení se cenám přímé konkurence, ostatních muzeí, ...), 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 bezplatné 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 musí 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.

## > 5.4 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,
- doplňkové komerční služby,
- 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. Přesto z toho organizace mají užitek. Samostatně by neprodaly takové množství doplňkových akcí.

Muzea a galerie zjistily, že lidé tráví prohlížením jejich exponátů v průměru méně času než jinými aktivitami (zoo, přírodní rezervace, zábavní park) a vycházejí z toho, že **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.

Nebo jiný příklad, tentokrát **balíčku s kuponem**. Teoreticky si představme, že základní vstupenka stojí 100 Kč a muzeum alternativně nabídne i vstupenku v ceně 120 Kč s kuponem za 40 Kč, kterým lze zaplatit občerstvení nebo nákup v muzejním obchodě. Z pohledu zákazníka je tedy vstupné jen 80 Kč a výzkumy ukázaly, že průměrně v obchodě nebo restauraci utratí víc, než je hodnota kuponu. Navíc, protože má předplaceno, tak těchto doprovodných služeb určitě využije.

**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 mohou 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 přírážku. Tento zisk pak může využít na rozšíření svých služeb nebo na akvizice exponátů apod. V tomto případě nelze stanovit jednotnou cenovou strategii.

#### PŘÍKLADY:

*Pokud si velká, významná komerční firma pronajme foyer muzea, kde uspořádá večer slavnostní recepce pro své významné obchodní partnery, bude cena vysoká z několika důvodů. Firma si to může dovolit a vyšší ceny považuje za dar nebo sponzorský příspěvek na dobrou věc. Prostředí je pro firmu prestižní, vnímaná hodnota vysoká a za to se v komerční oblasti platí vysoké ceny. Malé nebudou ani náklady muzea. Ve večerních hodinách musí zajistit a zaplatit zaměstnance, ostrahu, intenzivnější klimatizaci, úklid apod. Do ceny se mohou promítnout i další služby, které muzeum může nabídnout a mít z nich další zisk. Jeho restaurace může dodat občerstvení, obchod se suvenýry může nabídnout ze svého sortimentu dárek na uvítanou nebo pozornost na rozloučenou. I tyto služby jsou samozřejmě poskytovány na komerční bázi cen luxusních jedinečných produktů. Obchod navíc může zůstat otevřený, určitě bude mít zajištěnu nadstandardní klientelu.*

*Jiná však 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 sponzorování.)*

**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 přírážkou k nákladům. Vyšší než průměrnou nebo v odvětví obvyklou přírážku mají ale i suvenýry typu triček, mikin, tašek a čepic s logem nebo jménem organizace; jejich nositel navíc dělá organizaci reklamu.

**Cena za doplňkové komerční služby** pokrývá náklady a vytváří přiměřený zisk. Např. v knihovnách rešerše, kopírování, tisk, v muzeu prohlídka s odborným výkladem v cizím jazyce.

**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 deponitáře 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. Sponzoringem se zabývá samostatná část tohoto textu.

## > 5.5 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 (akvarel vers. mramorová socha). 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, proto cenová strategie nesmí používat systém slev, neboť snižují hodnotu umělce i jeho ostatního díla (a ničí investiční strategii). Omezená disponibilita naopak zvyšuje cenu. Méně obvyklý je případ, kdy zájemce hledá určité dílo, zprostředkovatel vyhledá současného majitele, učiní nabídku, kterou pak stávající vlastník akceptuje.

Díla známých umělců či 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, v němž 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 falzifikát. (Pozn.: Falzifikátem rozumíme dílo vydávané za originál. Kopie, která je deklarovaná jako kopie, může úspěšně plnit dekorační funkci.)

## > 5.6 Shrnutí

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 není cena tak významným faktorem, neboť jeho financování je ve velké míře závislé na jiných zdrojích, především na veřejných rozpočtech, grantech, sponzorech a mecenáších. 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.

Cena služeb, muzeí, galerií, památek a dalších institucí kulturního dědictví, např. knihoven, je specifická v tom, že si za základ nebo dolní limit nebere náklady, ani nemusí být koncipována s ohledem na zisk. Tyto statky, tzv. *merit goods*, mají pro společnost specifický význam z hlediska zachování kulturního dědictví, pro vzdělanost obyvatel i národní paměť, a proto je jejich cena dotována ze státního rozpočtu nebo z místních rozpočtů.

Než muzea a galerie začnou uvažovat o cenových strategiích, musí vědět, jaké hodnoty zákazníkům nabízejí, ale také jakou hodnotu zákazníci této nabídky přisuzují, aby mohly tuto hodnotu zprostředkovat veřejnosti a přesvědčit ji, že se o hodnotu jedná. Následně musí zjistit, jakou váhu různé segmenty trhu jejich nabídce přiřadí, 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.

Muzea, galerie a památky mají řadu možností, jak koncipovat ceny vstupného, většinu z nich lze libovolně kombinovat. 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, týdně nebo v určitých hodinách v týdnu zvyšuje dostupnost pro sociálně slabší, přináší stejná pozitiva jako vstup volný, ale zvyšuje nepohodlí zákazníka. Pravidelnost nahrává zneužívání ze strany incomingových cestovních kanceláří, tedy cílových skupin, kterým úlevy nejsou určeny. Není důvod z rozpočtů státu, krajů nebo obcí dotovat turisty. Vstup volný příležitostně vyhlášený k výročím přináší instituci výhodu publicity, která je s akcí spojená. Tento přístup eliminuje zneužívání a zpřístupňuje kulturní dědictví sociálně slabším. Z ekonomického hlediska s ohledem na rozpočtovou politiku je sociálně nejspřavedlivější.

Vstupné dobrovolné existuje v několika variantách. Čistě dobrovolné vstupné repre-

zentuje kasička doprovázená textem, na co byly zatím vybrané peníze použity, a na co budou použity získávané prostředky v budoucnu. 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.

Pozitivně diskriminační vstupné na bázi cenové diferenciacce 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 používáno.

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, může být odstupňované. Sezonní vstupné slouží k regulaci návštěvnosti organizace, poskytuje příležitost k návštěvě nízkopříjmovým skupinám, které disponují časovou variabilitou. Omezení nadměrné návštěvnosti ve špičkách vede k ochraně exponátů a k jejich uchování pro příští generace v nepoškozeném stavu. Sezónou se rozumí nejen roční období, ale i dny v týdnu nebo hodiny určitých dnů.

Vstupné reguluje návštěvnost a je jedním ze zdrojů organizace. Ve společenském zájmu je, aby kulturní dědictví bylo široce přístupné veřejnosti. Cena, výše vstupného, 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, kteří 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 odráží fakt, že vhodná cenová strategie může zvýšit návštěvnost pouze segmentů, které mají zájem a informace o organizaci, ne celé populace. Pro zvýšení zájmu a povědomí o institucích musí spolupůsobit další marketingové nástroje, především propagace, publicita a reklama.

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 je strategie, kterou často volí organizace dotované a posuzované právě podle tohoto kritéria. Tato strategie přinese pozitivní efekt v osob-

ně 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 za ostatní služby, např. 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, k přeplnění nejvýznamnějších expozic, ke zhoršení mikroklimatu, k poškozování exponátů. V takovém případě je nutno volit strategii jinou.

Strategie maximalizace příjmu vychází z toho, že management spravující kulturní dědictví může dávat přednost hmatatelnému a okamžitě použitelnému přísunu peněz před pozitivitu nehmotnými, jako je dobré jméno a pověst. 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 zohledňuje i ostatní volnočasové aktivity. Zákazníci porovnávají vynaložené náklady s přínosy, které jim nabídka poskytuje. Často mají tendenci posuzovat vyšší ceny právě podle délky doby, za kterou si zaplatili. Vstupné není jediným nákladem. Peníze stojí cesta, parkovné, oběd mimo domov apod. 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 přiřkládají.

Koncipování ceny jako ceny sociálně spravedlivé odpovídá posláním 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 bezplatné 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.

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. Instrukce lokálního významu naopak musí 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 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.

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 mohou 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 přírážku. Prostředí je pro firmu prestižní, vnímaná hodnota vysoká a za to se v komerční oblasti platí vysoké ceny. 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 přírážkou k nákladům. Vyšší než průměrnou nebo v odvětví obvyklou přírážku mají ale i suvenýry s logem nebo jménem organizace, jejichž 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, 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 je specifická už z podstaty uměleckého díla, nerozmnožitelného unikátu. Cenu značky, jména autora, zvyšuje známost, pozitivní kritika, prestižní výstavy, kontroverznost autora nebo díla, vkus, móda, omezená dostupnost, stářím prověřená hodnota. Umělecké dílo má všechny znaky luxusního produktu; omezená dostupnost zvyšuje cenu. Díla známých umělců či významná a starobylá díla se na sekundárním trhu obchodují na aukcích, kde nejvyšší možnou cenu stanoví momentální nabídka a poptávka.

## Cvičení

Náměty k diskusi zde předkládané jsou normativními problémy a nemají žádné „jediné správné řešení“.

Zhodnoťte cenovou strategii vašeho oblíbeného muzea nebo galerie, případně navrhněte změny.

Navrhněte možnosti, jak by organizace spravující kulturní dědictví mohly získat dodatečné finanční prostředky na vylepšení svých služeb. (Uvažujte teoreticky, ponechte stranou současná platná legislativní omezení.)

Je kulturní dědictví veřejný statek? Jaká by podle vás byla sociálně spravedlivá cena.

Uveďte z historie příklady, kdy došlo k výrazným změnám v cenách díla nebo celé tvorby určitého autora. Žkuste najít důvody, proč.

## PŘIPOMEŇTE SI HLAVNÍ BODY TÉTO KAPITOLY A ZÁKLADNÍ POJMY

### Možnosti cenové tvorby neziskových organizací spravujících kulturní dědictví:

- vstupné,
- členské a abonentní karty,
- speciální nabídky:
  - balíčky služeb,
  - mimořádné výstavy,
  - pořádané akce a programy,
  - pronájem prostor a komerční služby,
  - zboží v muzejním obchodě,
  - půjčování exponátů,
  - sponzoring.

### Cenové strategie:

- maximalizace počtu návštěvníků,
- návratnost nákladů a zisková rezerva na budoucí náklady,
- přizpůsobení se cenám přímé konkurence,

- cena zohledňující ceny ostatních volnočasových aktivit,
- maximalizace příjmů,
- sociálně spravedlivá cena.

### Speciální nabídky, balíčky služeb a komerční prodej:

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

### Cena na trzích s uměním:

- nákladový typ ceny,
- tržní cena a poptávka,
- na primárním a sekundárním trhu,
- faktory ovlivňující cenu díla,
- nedostatek díla.

# 6

## Distribuce umění a kulturního dědictví

---

Cílem kapitoly je ukázat možnosti distribuce kulturního dědictví, specifika distribuce u služeb muzeí, galerií a památek a specifika marketingu geografických oblastí. Na trzích umění zmíníme formy prodeje uměleckých děl, zprostředkovatele, aukční síně.

## > 6.1 Specifika distribuce 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.

Na distribuci lze pohlížet ze dvou úhlů. První si všímá fyzického pohybu zboží od výrobce přes velkoobchod a maloobchod ke konečnému spotřebiteli. V různých úrovních řetězce je distribuce doplňována o další zprostředkovatele, obchodní zástupce, velkosklady a dopravce, případné o podpůrné články, banky, pojišťovny, reklamní a komunikační agentury atd. Druhý přístup se orientuje na konečnou distribuci, atmosféru a přidanou hodnotu ve vztahu maloobchodu (článku, který přichází do bezprostředního styku s konečným zákazníkem) a zákazníka.

Služby jsou specifickým produktem, jehož dodání je s místem, časem a zaměstnanci svázáno ještě těsněji. **Místo**, jeho **prestíž** 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 – z hlediska významu),
- 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, a většinou tomu tak je. Památky typu archeologických nalezišť, troskek 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, možnosti parkování, veřejné dopravy, bezbariérový přístup, fyzickou náročnost prohlídky.

**Časová přístupnost** zahrnuje otvírací dobu vyhovující segmentům zákazníků, na které se organizace zaměřuje nebo které chce získat. Rodiny s dětmi přijdou ve dnech volna odpoledne, ale chce-li instituce oslovit i mladé, profesně úspěšné singles, měla by jednou týdně ve všední den prodloužit návštěvní hodiny do pozdního večera. Exteriéry se většinou musí přizpůsobit roční době a dennímu světlu; tam, kde je noční osvětlení k dispozici, mohou se exteriéry využít k nabídce speciálních programů.

Fyzická a časová přístupnost jsou základními distribučními faktory i v případě knihoven.

Muzejní budovy vznikaly různými způsoby. Historicky nejstarší jsou sbírky panovníckých a šlechtických rodů a bohatých sběratelů umístěné v jejich **historických sídlech**. Tyto budovy mají svoji atmosféru, ale často zhoršenou dostupnost pro méně pohyblivé občany. Jsou obtížně rekonstruovatelné z důvodů památkové ochrany, mnohdy nevyhovují ani technicky pro správné uchování exponátů (nemožnost klimatizace). Ve své době nové **reprezentativní budovy** z veřejných i soukromých prostředků nebo stavěné se státní podporou jako symbol vlastenectví a národní pýchy jsou monumentálními stavbami (Louvre, British Museum, ale i Národní muzeum), architektonicky se často odvolávají na minulost (prvky antických chrámů mají Archeologické muzeum v Athénách, kde to lze logicky očekávat, ale i Metropolitan Museum v New Yorku). 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 (Centre Georges Pompidou v Paříži, Guggenheim Museum). Marketingovou terminologií řečeno, i tyto formy obalu produktu oslovují zákazníka. Nově muzea a galerie využívají opuštěné historicky cenné **průmyslové stavby** (londýnská galerie Tate Modern sídlí v bývalé tovární hale, pro Musée National d'Art Moderne v Paříži byla jako sídlo vybrána mohutná stavba Gare d'Orsay postaveného na začátku 19. století. Staré opuštěné nádraží bylo radikálně zrekonstruováno a znovu ožilo. Řada budov, které sloužily burzám k obchodování, má dnes funkci muzea peněz a finančnictví.

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** (Guggenheim) a **génus loci** (komplex Židovského muzea v Praze), které samy o sobě mohou být důvodem pro návštěvu. Dalším faktorem je **okolí**, prostředí, kde se nachází. Například **centrum města** (Národní muzeum

v Praze, až ho přestane oddělovat dálnice od Václavského náměstí), **park** (Technické muzeum na Letné v Praze, Metropolitan Museum u Central Parku v New Yorku), **prostor před muzeem**, jako místo pro setkávání lidí a pouliční performance (George Pompidou Centre v Paříži).

**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. Velké množství zákazníků také nesmí vést k přeplněnosti prostoru především před nejvýznamnějšími exponáty. Chránit exponáty a vyjít vstříc potřebám návštěvníků je specifíkem marketingového měnění 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 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 být user-friendly, tedy 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 a mělo by 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 (ve všech patrech), 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 tematikou, prostory pro videoprojekce a přednášky, případně reprezentativní prostory, které lze využít i pro konání firemních akcí, které mohou být významným zdrojem vedlejšího příjmu organizace.

### **Pobočky**

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. Například pokud muzeum sídlí na okraji, otevře pobočku v centru města v opuštěné historické budově nebo v bývalém státním úřadu (v Praze budova Federálního shromáždění vedle Národního muzea, ve Spojených státech otvírají muzea své pobočky i v nákupních zónách v centrech měst, přicházejí doslova za svými zákazníky tam, kam jsou lidé zvyklí chodit). Centrální muzeum se sídlem v hlavním městě může otevřít pobočky v okresních městech 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 vybudování parkoviště v podzemí nebo alespoň pronájem ploch, např. 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 vyčerpané.

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, s železnicí).

Muzea a galerie i knihovny 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 uchování v depozitářích pro nedostatek místa, a ještě se tím organizace zviditelní. Zápůjčky a putovní výstavy přitahují **publicitu** a vedou k **reciprocitě**, tedy k obohacení nabídky organizace.

Galerie muzejního typu i komerční galerie pořádají výstavy i mimo prostory své organizace. Může se jednat o **reprezentativní prostory** státních **institucí** (v Praze se konala výstava v prostorách Parlamentu), 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. Tohoto principu mohou využít i velká muzea (celostátního významu) a ukázat vzorek své nabídky vzdáleným zákazníkům. Samozřejmě s ohledem na technické možnosti tak, aby nedošlo k ohrožení nebo poškození exponátů. Ve světě i u nás úspěšně proběhly i pokusy s expozicí umístěnou **ve vlaku**, v letech 2005 – 2007 v rámci veletrhu DIGITEX, např. fotografie A. Kratochvíla v r. 2006.<sup>1</sup> Výstava za svými zákazníky jezdila i díky sponzorovi, Českým drahám. A že je vlakový vagón někdy vhodným prostorem pro umění by potvrdili i čeští umělci, kteří se podíleli na multimediální technické výstavě pro firmu ABB ve Švýcarsku<sup>2</sup>. Vagóny, které projížděly výstavou, areálem bývalých továrních (toho času výstavních) hal, prezentovaly exponáty, které charakterizovaly technický vývoj, jeden z nich byl kinosálem.

## Programy a publikace

Instituce spravující kulturní dědictví se přibližují svým zákazníkům i prostřednictvím tematických 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;

1) Viz: <http://www.bvv.cz/i2000/Akce/b-inv.nsf/WWWAllPDocsID/BEXP-78BPBL?OpenDocument&NAV=1>.

2) V roce 1991 pod vedením dnes už zesnulého režiséra Radúze Činčery.



slouží i jako suvenýr z cesty. Jejich majitelé je často ukazují nebo půjčují známým, takže plní i distribučně-propagační funkci. Kdo se chce pochlubit, co viděl, vlastně tím expozici doporučuje a průzkumy říkají, že osobní doporučení v této branži je rozhodujícím faktorem. **Brožury**, a případně periodicky nebo příležitostně vydávaný bulletin (zpravodaj), mají distribuci podstatně širší, aby se dostaly ke všem cílovým skupinám zákazníků a potenciálním sponzorům. Na poslední 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. Katalog knihovny a možnost rezervace knih prostřednictvím webu je nutností. 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 propagační organizace. Významné exponáty by měly být vyobrazeny, přičemž na internetu mohou být doprovázeny podrobnějšími informacemi, než které jsou na popiskách pod exponáty. Přehledné a rychle dostupné informace o otevírací době, dostupnosti, včetně plánu příjezdu autem i veřejnou dopravou, informace o vstupném, o 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 audio-průvodců 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.

## > 6.2 Distribuce na trzích s uměním

Pro distribuci na trzích s uměním je charakteristická omezená dostupnost, neboť se jedná o luxusní, zbytečné zboží, o 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, tzv. 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 bude na sekundárním trhu snižovat cenu děl autora.

**Sekundární trh** zahrnuje další obchodování s dílem po uvedení na primární trh, kdy dílo mění majitele. Tato forma distribuce je již zcela mimo kontrolu tvůrce. Tento trh je už více nebo méně časem prověřený, nese menší rizika. Právě zde zejména nakupují muzea a galerie. Na sekundárním trhu vystupují:

- prodejní galerie,
- zprostředkovatelé,
- obchodníci s uměním,
- aukční společnosti,
- soukromí sběratelé,
- firmy, které nakupují umělecká díla jako firemní majetek,
- muzea a galerie (tvorba a doplnění sbírek, obměna exponátů),
- stát (výzdoba reprezentativních prostor, nákup pro státní muzea nebo 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 však 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 musí vědět, jak je nejlépe oslovit.<sup>3</sup>

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 (Hospodářské noviny zdůrazní význam investice, lifestyleové magazíny se mohou orientovat na dekoraci nebo prestiž.)

Formálně je nutné zajistit a zveřejnit:

- kontaktní osoby včetně spojení na ně,
- termíny výkupu,
- termín prohlídky dražených děl,
- termín konání aukce,
- místo konání aukce,
- 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, ale i muzea a správci památek

3) Více v kapitole o zákaznících.

se představují často za výhodných podmínek jako součást prezentovaných míst a měst. Forma kooperace je výhodná pro obě strany, které se navzájem podporují.

Podrobnější informace o veletrzích a komerčních výstavách jsou v kapitole o marketingové komunikaci.

## > 6.3 Shrnutí

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 zaměstnanci těsně svázáno. 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 ovlivňují 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.

Většina zákazníků má nabídku služeb kulturního dědictví pevně spjatou s místem, kde se nachází, respektive s jeho budovou. Podstatou distribuce je 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. Tam, kde je k dispozici noční osvětlení, mohou se exteriéry využít k nabídce speciálních programů.

Muzejní budovy vznikaly různými způsoby. Historicky nejstarší jsou sbírky panovníckých a šlechtických rodů a bohatých sběratelů umístěné v jejich historických sídlech. 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. 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 genius loci, které samy o sobě mohou být důvodem pro návštěvu. Dalším faktorem je okolí, prostředí, kde se budova nachází. Například centrum města, park, prostor před muzeem jako místo pro setkávání lidí a pouliční performance. 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 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, mělo by odpovídat potřebám současných návštěvníků. 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 tak na svoji hlavní expozici.

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. 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, s 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.

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, kde zasáhne více zákazníků. Může využít i exponáty z depozitářů. Zápůjčky a putovní výstavy přitahují publicitu a vedou k reciprocitě, tedy k 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, 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, ve světě úspěšně proběhly i pokusy s expozicí umístěnou ve vlaku.

Instituce spravující kulturní dědictví se přibližují svým zákazníkům i prostřednictvím tematických programů pořádaných nejen ve svém sídle, ale v místech, kde o tyto pořady může být největší zájem. Sem patří speciální programy pro školy, univerzity třetího věku, 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. 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 i knihy o historii svázané s danou památkou. Jedná se o výpravné reprezentativní publikace, které jsou prodávány zájemcům a také jsou 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, plní tedy i distribučně-propagační funkci. Brožury, a případně bulletin (zpravodaj), mají distribuci podstatně širší, 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 nebo knihy bájí a pověstí založených na exponátech, návody k pokusům.

Elektronické zpřístupnění kulturního dědictví 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. Zákazník, který se rozhoduje, která místa navštíví, obvykle hledá první informace právě zde. Virtuální prohlídka nenahrazuje zážitek z návštěvy, ale může být impulsem k budoucí návštěvě. Je propagací organizace. Významné exponáty by měly být vyobrazeny, na internetu mohou být doprovázeny podrobnějšími informacemi, než jsou na popiskách pod exponáty. Přehledné a rychle dostupné informace o otevírací době, dostupnosti, včetně plánu 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 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 internetové 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, mohou 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 mohou třeba i oslovit nenávštěvníky.

Pro distribuci na trzích s uměním je charakteristická omezená dostupnost, neboť se jedná o luxusní, zbytečné 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. 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 když nakupuje 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 musí vědět, jak zájemce 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 je nutné 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 může probíhat i 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, ale 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.

## Cvičení

Jak by se mohlo muzeum, které dobře znáte více přiblížit svým zákazníkům.

Jaké další možnosti dává distribuce ostatním kulturním organizacím. Prodiskutujte.

Porovnejte názory těch, kdo si vybrali organizaci celostátního nebo mezinárodního významu, s těmi, kdo zvolili muzeum nebo galerii místní, regionální.



## PŘIPOMEŇTE SI HLAVNÍ BODY TĚTO KAPITOLY A ZÁKLADNÍ POJMY

**Specifika distribuce služeb.****Distribuce služeb muzeí, galerií, památek:**

- dostupnost a působnost:
  - fyzická přístupnost,
  - časová přístupnost,
- atraktivita:
  - historická sídla,
  - reprezentativní budovy,
  - průmyslové stavby,
- atmosféra,
- vybavení.

**Externí faktory:**

- architektura,
- genius loci,
- okolí:
  - centrum města,
  - park,
  - prostor před muzeem.

**Interní faktory:**

- návštěvnost,
- mikroklima,
- přeplněnost,
- vstup a vstupní hala,
- chodby,
- schodiště,
- výtahy,
- sály a jejich uspořádání,
- osvětlení,
- orientační systém,
- technické zázemí.

**Pobočky.****Putovní výstavy a zápůjčky:**

- publicita,
- reciprocita,
- obohacení nabídky organizace.

Výstavy mimo prostory organizace:

- reprezentativní prostory státních institucí,
- prostory komerčních firem,
- prostory kulturních institucí,
- autobus,
- vlak.

**Programy:**

- speciální programy,

- pořádání konferencí,
- účast odborníků z institucí na konferencích a seminářích,
- veřejná vystoupení,
- články v odborném tisku,
- texty popularizující odborná témata ve společenských časopisech,
- univerzity třetího věku,
- audiovizuální materiály:
  - na nekomerční bázi výukové,
  - komerční:
- k reklamním účelům pro informační centra a cestovní kanceláře,
- prodávány jako suvenýry na památku.

**Publikace:**

- knihy,
- katalogy,
- průvodce,
- brožury,
- výroční zprávy,
- hry,
- návody.

**Elektronická distribuce kulturního dědictví:**

- virtuální prohlídka,
- impuls k návštěvě,
- propagace,
- informace.

**E-shop:**

- prodej:
- suvenýrů,
- audiovizuálních programů,
- průvodců,
- publikací,
- katalogů,
- audioprůvodců stažení.

**Distribuce na trzích s uměním:**

- omezená dostupnost,
- luxusní, zbytečné zboží.

**Primární trh:**

- přímý prodej, tzv. z ateliéru,
- dílo vyrobené na zakázku,
- prodej prostřednictvím zprostředkovatele,
- prodejní galerie,

- uměleckého agenta,
- prodej obchodníkům s uměním, kteří se na určitou dobu stávají vlastníky díla.

#### **Sekundární trh:**

- prodejní galerie,
- zprostředkovatelé,
- obchodníci s uměním,
- aukční společnosti,
- soukromí sběratelé,
- firmy, které nakupují umělecká díla jako firemní majetek,
- muzea a galerie (tvorba a doplnění sbírek, obměna exponátů),
- stát (výzdoba reprezentativních prostor, nákup pro státní muzea nebo galerie).

#### **Distribuční řetěz, subjekty:**

- umělci,
- zprostředkovatelé:
  - aukční síně,
  - odborníci,
  - znalci umění,

- galeristé,
- internet,
- poptávající:
  - individuální,
  - firemní,
  - muzea a galerie,
  - stát.

#### **Aukce:**

Formálně je nutné zajistit a zveřejnit:

- kontaktní osoby včetně spojení na ně,
- termíny výkupu,
- termín prohlídky dražených děl,
- termín konání aukce,
- místo konání aukce,
- vydat aukční katalog.

#### **Na trhu s uměním jsou nabízena:**

- dispoziční práva,
- práva prohlížet si.

#### **Distribuce prostřednictvím veletrhů.**



# Marketingová komunikace

---

Tato kapitola se zabývá marketingovou komunikací na trzích s uměním a kulturním dědictvím i komunikací prostřednictvím umění. Cílem této části je představit komunikační mix, tj. reklamu, její možnosti, nosiče reklamy, média a vhodnost jejich využití pro konkrétní účely, publicitu a PR v neziskových organizacích spravujících kulturní dědictví, především muzeích, galeriích a památkách. Dále uvádí základní tvůrčí strategie a postupy pro ty, kdo mají vlastní umělecké ambice.

## > 7.1 Marketingová komunikace

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

Integrovaná marketingová komunikace (**IMC**) zahrnuje komunikaci v nejširších vztazích mezi všemi marketingovými účastníky (dodavatel, odběratel, 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, musí znát charakteristiku zákazníků a musí vědět, kdy o to budou mít zájem, případně za jaké ceny. Úspěšná marketingová komunikace dokáže zodpovědět následující otázky:

- **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)
- Vědět **proč** to říkáme.

Strategie marketingové komunikace je, stejně jako ostatní postupy a strategie z marketingového mixu, založená na marketingovém auditu, resp. na analýze SWOT.

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, a za předpokladu, že je tato image pozitivní, bude zkratkou, která upoutá pozornost zákazníků a bude působit důvěryhodně.

Při volbě aktivit, za které zákazník neutratí velkou část svého příjmu a kde výběr nemá dlouhodobé důsledky, se zákazníci nechtějí příliš dlouho zdržovat výběrem. Jméno a image organizace je příslibem určité úrovně, kterou zákazníci očekávají. Spokojenost zákazníků závisí na tom, zda se očekávání naplnila, a ještě lépe, jestli je skutečnost předčila.

### **Komunikační mix**

Komunikační mix, dříve označovaný termínem propagace, je soubor nástrojů, který jméno a image organizace dostane do povědomí zákazníků. Komunikační mix tvoří reklama, podpora prodeje, public relations a direkt marketing.

## **Reklama**

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,
- nové technologie, internet.

## **Podpora prodeje**

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, kupony, 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 všechny prostředky, různé země mají svá zákonná omezení a samozřejmě ne všechny metody budou vhodné pro neziskové kulturní organizace.

## **Publicita, public relations**

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

## **Direkt marketing**

Direkt marketing tvoří **přímý marketing**, oslovení konkrétního člověka prostřednictvím pošty nebo nových technologií (poštovní zásilky, telemarketing a teleshopping, elektronické nakupování, zaslání 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**

Integrovaná marketingová komunikace v nejširším pojetí zahrnuje komunikaci prostřednictvím všech marketingových nástrojů 4P i C 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.

Fakticky odpovídá na dvě otázky:

- Jak najde organizace zákazníky?
- Jak zákazníci najdou organizaci?

První fáze marketingové komunikace je **před transakcí**. Model marketingové komunikace vychází z nástrojů komunikačního mixu, ale není jen o tom, jak je přenášena reklama, jakou má organizace image a publicitu, jak umí využívat krátkodobou „prodejní“ reklamu na podporu své nabídky či jak pracuje s databází svých klientů. Marketingová komunikace kombinuje možnosti, které jí dávají variabilita produktů, jejich distribuční strategie a ocenění tak, aby vyvolala v zákazníkovi skrytá přání, která poté uspokojí. Stručně řečeno, integrovaná marketingová komunikace má zajistit, aby organizace našly své zákazníky a aby zákazníci našli je a jejich nabídku. V této fázi je rozhodujícím faktorem publicita, včetně osobních referencí.

Druhá fáze komunikace je **v průběhu prodeje**, u návštěvníků kulturních organizací v okamžiku, kdy zákazník přichází, rozhlédne se před institucí nebo v jejím foyer a zvažuje, zda půjde dovnitř. Rozhoduje cena a očekávání, příslib, co zákazník za své peníze získá. Napomoci může podpora prodeje. V hale nebo u pokladny by měl návštěvník získat informace z letáku nebo brožury, upoutat ho mohou plakáty, ukázka exponátů, podrobný plán výstavních sálů a vyznačení nejdůležitějších exponátů, v divadle herecké obsazení, na koncertě sólista. Cena není jediným nákladem, který musí návštěvník vynaložit, může posuzovat i fyzickou náročnost prohlídky (kolik schodů musí zdolat do věže a na hradby) a může porovnávat s tím, co uvnitř uvidí. Nejsou interiéry jen prázdné místnosti se studenými zdmi a není celá památka mnohem atraktivnější při pohledu zvenčí?

Třetí fáze zahrnuje konzumaci nebo užívání produktu, v případě muzeí a památek je to **vlastní prohlídka nebo účast na akci či programu**. Rozhodujícím faktorem v této fázi je hlavní produkt (např. výstava) a to, jak naplní očekávání vyvolaná v předcházejících fázích. Uspokojení mohou zvýšit doprovodné služby, tak, jak byly analyzovány v předcházejících kapitolách, ale samy o sobě nemohou odstranit nespokojenost, kdyby samotný primární produkt (zmíněná výstava) neměl slibovanou hodnotu.

Poslední fáze, po „skončení konzumace produktu“, **když návštěvník odejde**, bude důležitá pro organizaci z hlediska referencí. Lidé mají tendenci korigovat svůj názor

podle mínění ostatních a (podle sociologů) Češi spíše negativním směrem. Pokud však návštěvník i po prohlídce čte pozitivní kritiky a slyší od známých chválu, je pravděpodobné, že svůj pozitivní názor bude považovat za správný a vhodný a sám bude výstavu doporučovat.

## > 7.2 Reklama

Reklama je neosobní placená forma marketingové komunikace. Muzea, galerie a další organizace spravující kulturní dědictví mohou použít některou z následujících čtyř forem reklamy:

- reklama propagující instituci, její jméno a image;
- reklama zaměřená na produkt propaguje sbírky, konkrétní kolekci, výstavu, autory nebo významný exponát;
- reklama zaměřená na událost propaguje jednorázovou akci;
- reklama zaměřená na zákazníky má za úkol získat předplatitele, abonenty.

Reklama má jako prostředek komunikace řadu výhod. Reklama působí rychle. Zadávatel má absolutní kontrolu nad obsahem zprávy, volbou médií, tedy kde bude zveřejněna, počtem opakování. 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.

Reklama má i své nevýhody. Pro neziskové organizace je to především cena. Za reklamu je nutné platit a napjaté rozpočty organizací nutí knihovny, 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 nebo pozitivní odborná kritika, a účinnost prostředků vynaložených na reklamu je pak obtížné vyhodnotit.

Účinná reklama je založená na principu **5M** (podle počátečních písmen anglických termínů).

- poslání (*mission*) – cíle prodeje, úkoly reklamy a image,
- zpráva/sdělení (*message*) – reklama má za cíl:
  - informovat (informativní reklamy) – vyvolat prvotní poptávku,
  - přesvědčovat (srovnávací reklamy) – selektivní poptávka,



- připomínat (připomínací reklamy) – při zralosti produktu,
- utvrzovat (utvrzovací reklamy) – spokojenost po koupi,
- peníze (*money*) – sestavení rozpočtu na reklamu,
- média (*media*) – umístění a načasování reklamy,
- měřítka (*measurement*) – měření účinnosti reklamy.

Reklamní strategie má dvě hlavní části. První z nich zahrnuje vlastní **strategii** – co, komu a jak říci, druhá část je vlastní **realizace** – jak často to říkat, kde a za kolik peněz.

## Cíle reklamy

Cíle reklamy musí odpovídat strategickým cílům organizace, a proto z nich také vycházejí. Instituce působící v oblasti kulturního dědictví musí především specifikovat svoji nabídku, co je jejich (jedinečným) produktem, v čem se liší od své přímé i nepřímé konkurence v oblasti využití volného času.

Dále musí určit koho chce jejich reklama oslovit, kdo je cílovým publikem. K tomu je nutná dobrá znalost stávajících návštěvníků i potenciálních zákazníků. Na tomto základě pak organizace může stanovit cíle v oblasti očekávané odezvy, tedy čeho má reklama dosáhnout a do kdy, v jakém časovém horizontu.

Je zřejmé, že reklama zaměřená na značku muzea s vysoce odbornými sbírkami, představovaného potenciálním návštěvníkům jako organizaci přátelskou, přívětivou a srozumitelnou nejširší veřejnosti, bude mít cíle stanoveny podstatně dlouhodoběji, než reklama na mimořádnou výstavu, která proběhne příští měsíc.

**Cíle reklamní kampaně** mohou být z oblasti vytváření povědomí o organizaci, o její znalosti, oblíbenosti, preferencích, přesvědčení a záměru i o vlastní akce – o koupi.

### Povědomí

Model postupných kroků aplikovaný na muzea, galerie a památky by se měl v první řadě soustředit na vytváření povědomí o organizaci. Reklama se zaměřuje na známost jména organizace a jejího loga pomocí jednoduchých reklamních sdělení, která se opakují. Výsledkem této fáze je, že potenciální zákazník o organizaci ví, ale nezná její nabídku.

### Znalost

Je-li strategickým cílem lepší znalost organizace, musí už organizace být v povědomí veřejnosti. V tomto případě musí reklama nabídnout podrobnější informaci, která koresponduje s přáními cílových skupin. Reklama se zaměřuje na produkty organizace (sbírku, významné exponáty, výstavy, programy, akce) a jejich představení.



## **Oblíbenost**

Organizace může být známá, ale to ještě neznamená, že je také oblíbená. Oblíbenost však reklama sama nezajistí. Tu může podpořit pozitivní publicita prostřednictvím vůdců mínění, referenčních skupin, odborné a umělecké kritiky či osobního doporučení.

## **Preference**

Úskalím řady výzkumů je, že lidé mohou muzeum nebo galerii označit za oblíbenou organizaci, ale když budou stát před volbou, co dělat v neděli, stráví ji radši doma, na zahrádce nebo v kině. Tady už bude mít reklama těžší úkol: přesvědčit zákazníka o výhodách návštěvy propagované organizace tak, aby svými argumenty převážila důvody, které lidé mají ke svému dosavadnímu jednání. Preference si zákazník vytvoří tehdy, pokud v nabídce vidí užitky, které jsou vyšší než náklady (nejen finanční), které musí vynaložit.

## **Přesvědčení, záměr**

I ti, kteří se nechají přesvědčit, že výstava stojí za vidění, mohou svůj záměr odkládat. Úkolem reklamy je stimulovat zákazníky, aby se rozhodli rychle, nejlépe teď hned, než skončí speciální výstava, než budou vrácena vypůjčená díla, dokud běží doprovodný kulturní program, než bude významný exponát dlouhodobě restaurován, než bude uzavřena zajímavá expozice kvůli rekonstrukci.

## **Vlastní akce, nákup**

Teprve vlastní akcí, příchodem zákazníka a zakoupením vstupenky jsou završeny cíle reklamy.

## **Modely chování zákazníků a jejich odezvy na podněty**

Tento postup vychází z modelů chování zákazníků a jejich odezvy na podněty, jak je ukazuje tab. 6. Nejznámější je model AIDA (podle prvních písmen anglických termínů), ale s výjimkou inovačně adaptivního modelu, který se pro služby kulturního charakteru nehodí, všechny ostatní lze pro marketingovou komunikaci muzeí a galerií využít. Výše uvedený postup vychází z modelu postupných kroků.

## **Formulace poselství, zprávy**

Účinná zpráva musí upoutat pozornost, udržet zájem, vzbudit přání a vyvolat akci u cílové skupiny. Sleduje tedy posloupnost modelu AIDA (viz tab. 6). Pro úspěšnou formulaci reklamního poselství je důležité dodržet několik zásad: Zpráva musí být jasná, musí překonat šumy a zkresení, má nést jedno hlavní poselství a tlumočit ho jednoduchým jazykem, být dostatečně silná a dramatická, aby se příjemci otiskla do mysli. Může působit na rozumovou, citovou nebo morální strunu. Úspěšnou zprávu tvoří její obsah a kreativní zpracování.



**Tab. 6** *Modely chování zákazníků a jejich odezvy na podněty [Kotler, P., Keller, K., 2006]*

Stages (stádia)	Models (modely)			
	AIDA model	Hierarchy-of-effects model (model postupných kroků)	Innovation-adoption model (model inovačně adaptivní)	Communications model (komunikační model)
<b>Cognitive stage</b>  <b>LEARN</b> (rozum)	<b>Attention</b> (pozornost)	<b>Awareness</b> (pocit potřeby)  <b>Knowledge</b> (poznání)	<b>Awareness</b> (pocit potřeby)	<b>Exposure</b> (působení) <b>Reception</b> (vnímání) <b>Cognitive response</b> (rozumová reakce)
<b>Affective stage</b>  <b>FEEL</b> (cit)	<b>Interest</b> (zájem)  <b>Desire</b> (touha)	<b>Liking</b> (záliba) <b>Preference</b> <b>Conviction</b> (přesvědčení)	<b>Interest</b> (zájem)  <b>Evaluation</b> (hodnocení)	<b>Attitude</b> (postoje)  <b>Intention</b> (úmysl)
<b>Behavior stage</b>  <b>DO</b> (akce)	<b>Action</b> (akce)	<b>Purchase</b> (koupě)	<b>Trial</b> (vyzkoušení)  <b>Adoption</b> (přízpůsobení)	<b>Behavior</b> (chování/čin)

## Kreativita

Slovo kreativita nepochází jen z anglického *creativity*, ale má svůj původ už v latině: *creare* znamenalo tvořit, rodit. Cílem tvůrčích metod v marketingové komunikaci je vymyslet nápad, který upoutá pozornost zákazníka a přesvědčí ho, aby jednal tak, jak si zadavatel přeje.

V užším slova smyslu spojujeme kreativitu s umělci, ale skutečných tvůrčích umělců je málo, produktů, které se nabízejí na trzích, hodně, a proto se řada odborníků zabývá otázkami, jak náš mozek pracuje a přijímá informace a co vymyslet, aby právě naše sdělení v dnešní informační společnosti nezaniklo a působilo.

Marketingová komunikace, a především její součást reklama, je činnost, kde se bezprostředně střetává racionální myšlení s kreativně-emocionální stránkou v provedení a zpracování. Účinnost reklamního sdělení pak závisí na tom, jak se podaří skloubit tyto dva protikladné přístupy.

## Vnímání

Odborníci odhadují, že lidé jsou každý den vystaveni působení 1500 až 2000 reklamních sdělení (v závislosti na velikosti města). Vnímají jich ale jen nepatrný zlomek. To je způsobeno selektivitou lidské pozornosti.

**Selektivní vnímání** chrání člověka před záplavou informací, na křižovatce si neuvědomuje všechna sdělení, která jsou napsaná na firemních vozech, billboardy a pouliční reklamy míjí se stejnou pozorností jako šedivá nároží, na webu aktivně hledá pouze odkaz na „zavřít reklamu“, listuje-li novinami nebo časopisy, inzertní stránky zpravidla otáčí a nevnímá, rádio poslouchá jako zvukovou kulisu a televizní reklama je příjemnou přestávkou na uvaření kávy.

Kdyby se nás někdo zeptal, kolika reklamním sdělením jsme za den vystaveni, odhadovali bychom jejich počet řádově v desítkách. Ani to však neznamená, že jsme si je zapamatovali. Lidský mozek má tendenci být **k některým stimulům vnímavější** než k jiným. Především k takovým, které souvisejí fyziologickými potřebami a z nich odvozenými přáními, kterými je možné je uspokojit. To však není případ umění a kulturního dědictví. V tomto případě budou motivátory vyšší potřeby, především prestiž a seberealizace. Pozornost také spíše upoutá stimul, který přesahuje obvyklé rozměry, a tady už se otvírá prostor pro kreativitu.

**Selektivní zkreslení** je dalším faktorem, který může negativně ovlivnit lidské vnímání. Lidé mají sklon přizpůsobovat informace osobnímu názoru a interpretovat je způsobem, který podporuje jejich původní představu. Jinými slovy, slyší pouze to, co chtějí slyšet. Pak se může stát, že dochází k **efektu rozšíření** (příjemce slyší nebo vidí fakta, která ve sdělení nebyla obsažena) nebo k **efektu zúžení** (příjemce naopak neslyší nebo nevidí fakta, která ve sdělení byla). Selektivní zkreslení může vést ke zklamání. Před několika lety jedna soukromá galerie propagovala výstavu z děl Salvátora Dalího. Neuvedla však, že se jedná o prodejní výstavu předražených druhořadých grafik, podle některých expertů navíc pochybného původu. Očekávání, vyvolaná efektem rozšíření, kdy se návštěvník připravil na obrazy známé z reprodukcí a světových galerií, se nenaplnila. I efekt zúžení může vést k rozčarování zákazníků. Unikátní tři patra podzemních jeskyní v Koněprusích mohou místo zážitku znamenat pro méně pohyblivé občany nepřekonatelný problém. Logicky nelze předpokládat, že tam lze vybudovat bezbariérové výtahy, ale aby nedošlo k efektu zúžení, zákazník by měl být na problém upozorněn.

V dlouhodobé paměti si lidé podrží jen nepatrnou část sdělení. **Selektivní zapamatování** je důvodem, aby marketingová komunikace používala kreativní postupy a dramatické výjevy, a především, aby byla opakována.

Způsobem poznávání se zabývá řada teorií, pro zkoumání působení marketingové komunikace na lidské myšlení jsou nejdůležitější dva přístupy, behavioristický a kognitivní.

## Behavioristická teorie

Behavioristický přístup popisuje jednoduchý poznávací proces na bázi **pasivního poznávání**. To znamená, že spotřebitel je náhodně vystavován účinkům informací o produktu, informace shromažďuje pasivně, je vyloučen z rozumového rozhodování



o nákupu, koupí na zkoušku učiní pravděpodobně pouze na základě rozpomenutí se na značku. Reklama by proto měla být často **opakovaná** v hlavních médiích, zejména audiovizuálních (televize – zrak a sluch), aby působila na více smyslů současně. Tam, kde to povaha produktu umožňuje, poznávací účinek podpoří i další **smysly** (chuť, hmat, čich) při fyzickém vyzkoušení výrobku. Reklama musí být **originální**, aby upoutala pozornost tím, že vynikne v záplavě dalších informací.

Behavioristická teorie zahrnuje dvě dominantní školy. První z nich se jmenuje **klasické navykání** a jejím principem je, že se pokouší přesvědčit spotřebitele, aby si s produktem spojili jedinečný nebo příjemný zážitek. Příjemně strávené odpoledne s přáteli v galerii, atraktivní dovolená s návštěvou památek, obchodní schůzka v příjemném prostředí kavárny muzea.

**Instrumentální navykání** funguje na bázi odměny a trestu. Reklama vede spotřebitele ke správné reakci, nákupu produktu. Odměnou je spokojenost s výrobkem, marketingová komunikace se soustřeďuje na informace, proč by zákazník měl být spokojen. Ale odměnou nemusí být jen výrobek sám. Dnešní společnost klade důraz na **odměny psychologické nebo sociální**: pocit, že člověk viděl něco unikátního a ještě o tom může hovořit ve společnosti. Kde nepůsobí odměna, může hrozit **trest**: společenské znemožnění se.

## Kognitivní teorie

Kognitivní přístup k teorii poznávání předpokládá **aktivní poznávání** ze strany zákazníků. Oslovuje ty spotřebitele, kteří vyhledávají a shromažďují informace a vytvářejí si postoje na základě **racionálního rozhodování**. Způsob vnímání lidí, vytváření domněnek a postojů a jejich motivace jsou základními kategoriemi, které budou odborníky zajímat v tomto případě. Většina výzkumů ukazuje na to, že nejen návštěva muzeí, galerií a památek, ale ani většina obchodů na trzích s uměním (s jedinou výjimkou, portfoliových investic) neprobíhá na základě racionálního rozhodování.

## Strategie reklamy

Kreativní řešení reklamy, zakódování poselství do určitého obrazu, textu, sdělení, tak aby ho zákazník správně dekodoval, je pouze jednou částí reklamní strategie. Reklamní strategie, to je vlastně výhoda nabízená zákazníkovi, způsob řešení jeho problému, sdělení o skutečné nebo psychologické výhodě problému. Reklamní strategie musí zdůrazňovat prospěšnost pro zákazníka, rozumět tomu, jak zákazník uvažuje. Inzerát pojišťovny může vypadat následovně:

***Kurs pro pojišťovací poradce jen za 4 999,- Kč***

*Po úspěšném absolvování osmidenního víkendového kursu nabízíme zaměstnání s nadstandardními příjmy.*

Jak si ho potenciální zájemce o práci vysvětlí ve své mysli? „Zaplatím pět tisíc a čtyři víkendy strávím v učebně.“ Zákazník vidí finanční náklady, pokud ho neodradí od dalšího čtení hned, další ránu mu zasadí nutnost obětovat svůj volný čas.

Nebo za pomoci stejných slov lze inzerát formulovat takto:

***Nabízíme zaměstnání s nadstandardními příjmy pro pojišťovací poradce***

*po úspěšném absolvování osmidenního víkendového kursu.*

*Kurs jen za 4 999,- Kč.*

Tady vidí výhodu hned v titulku, teprve potom zvažuje výdaje, čas a cenu, ale ty už porovnává se svou zkušeností, že nic není zadarmo.

Jak lze využít kognitivní přístup při zkoumání účinnosti a kreativity reklamy?

Z principů pozornosti a vnímání vychází několik metod, které slibují každého naučit kreativě, vymyslet skvělý nápad, který zaujme a získá pozornost veřejnosti.

## Kreativní metody

### ***Metoda na vytváření nápadů***

K nejdéle používaným metodám kreativity, alespoň v oblasti marketingové komunikace a reklamy, je „**technika na vytváření nápadů**“, se kterou přišel už v roce 1940 **James Webb Young** ve své knize *A Technique for Producing Ideas*. Principem je pět postupných kroků:

1. V první fázi je nutné **shromáždit hrubý materiál**, a to dvojího druhu. První jsou **specifické** materiály, tedy informace o propagovaném produktu (výrobku, službě, myšlence, místu, osobě, instituci atd.) a o všem, co s ním může souviset. Druhé jsou **všeobecné** materiály. Podle Younga je člověk sbírá celý život. Jedná se o jeho životní zkušenosti, prožité události, znalosti, zájem o okolí, zahrnují tedy vše, s čím se člověk dosud setkal. Nové nápady jsou podle této teorie novou kombinací starých prvků, a samozřejmě, čím více prvků budeme kombinovat, tím vyšší je pravděpodobnost nového nápadu.
2. Pokud materiály shromáždíme, musí následovat druhý krok, a to jejich **utřídění**. Ale pozor, materiály nejsou horami papíru na pracovním stole a nepřendáváme je z jedné kupy na druhou, ani je nepřesunujeme mezi adresáři v počítači. Všechny materiály existují pouze v našem mozku a Young tento proces popisuje jako konzumaci pokrmu, jeho přežvýkávání a trávení. Někdy stačí malá sousta, jindy musíme dlouho žvýkat, než přijdeme na podstatu. Jinými slovy, význam a smysl faktů se někdy může objevit rychle, aniž bychom problém rozebírali do detailů, jindy může trvat déle. Ale v kombinacích bychom měli hledat spíše význam, ne absolutní fakta.



3. Třetí fáze je zdánlivě nejpříjemnější. **Inkubační doba** je fází, kdy na problém pokud možno úplně přestaneme myslet. V této fázi necháme pracovat pouze podvědomí, které provádí syntézu informací, a očekáváme, že v něm se vytvoří nové kombinace a probíhající procesy ukáží nové významy.
4. Heuréka! **Zrození nápadu** není fází, ale okamžikem, kdy se najednou, nečekaně nápad vynoří, často v okamžiku, kdy to nejméně čekáme. Nápad, nová kombinace starých elementů, je výsledkem tří předcházejících kroků a vysvětlit by ho mohli psychologové na základě znalostí fungování mozku. Nápad se často objevuje v okamžiku usínání nebo procítání mezi dvěma fázemi spánku. Pokud poctivě používáme postup metody na kreativní nápady, musíme trochu pracovat i v této fázi. Všichni určitě známe situaci, kdy jsme si řekli: „To je skvělé, to si musím pamatovat“ a ráno jsme věděli, že jsme si něco chtěli zapamatovat, ale co to bylo, na to jsme si už nikdy nevzpomněli. Abychom mohli postoupit k dalšímu kroku, je nutné nápad si v této fázi poznamenat. Samozřejmě, je jen v hrubé podobě a budeme s ním dále pracovat.
5. Poslední fází je **přetvoření nápadu do použitelné podoby**. Nápad není zatím úplný. Musíme ho tvarovat, přizpůsobit, opracovat, aby se hodil pro dané účely. Právě tato fáze nejvíce připomíná „normální“ práci, která vyžaduje trpělivost vytváření různých variant, aby z prvotního nápadu vznikl skutečně skvělý nápad vhodný pro daný trh a jeho zákazníka. I tady se uplatní zkušenosti a shromážděné základní materiály. Tím se cyklus kreativní metody na vytváření nápadů uzavírá.

Youngova metoda je univerzálním postupem a lze ji použít i při využívání dalších metod podporujících kreativní myšlení.

### **Metoda laterálního myšlení**

**Edward de Bono** přišel ve své knize *Lateral Thinking for Management* s pojmem laterální, resp. **horizontální myšlení**, a od něho odvozuje metody kreativního myšlení. Poprvé byla tato metoda představena v roce 1967 a zcela zapadala do kreativní doby konce šedesátých let. Přístup záhy převzala i marketingová komunikace. Abychom pochopili, jak tato metoda funguje, musíme vyjít z klasického logického racionálního (diskurzivního) myšlení, označovaného také jako myšlení vertikální, neboť myšlení horizontální je definováno jako jeho opak a boří všechny konstrukce diskurzivního myšlení.

Srovnání je ukázáno v tab. 7.

Laterální myšlení si klade za svůj hlavní cíl odpoutat se od starých postupů, vytvořit nové nápady, tím, že převrací myšlenku naruby a zase zpět, dovoluje různé pohledy na věc, pomáhá nalézt dominantní nápady a myšlenky. Provokativní metody a nespoji-

**Tab. 7** Srovnání klasického vertikálního a tvůrčího horizontálního myšlení

<b>Vertikální myšlení – diskurzivní racionální</b>	<b>Horizontální myšlení – divergentní rozbíhavé</b>
klasické, přesné, logické	nekonvenční, logičnost nevyžaduje
selektivní	kreativní, generativní (plodné)
postupuje krok za krokem, sekvenční, pohyb jen tehdy, je-li se kam pohnout, každý krok musí být přesný	hledá nové, nevyšlapané cesty, může libovolně skákat, vytváří nový směr, má svobodu postupu ve všech směrech
analytické, vědomé, chtěné	provokativní, samovolné, otevřené
používá zákazy (nelze, nesmí se) a zápory k označení cest, které nikam nevedou	boří všechny hranice a zákazy, nic není nemožné, nezná zápory
kognitivní, vychází z reality, používá kategorie, klasifikace a hladiny, shromažďuje informace a vylučuje irelevantní, provádí syntézu poznaných částí (konstruuje-li nový celek)	spontánní, překračuje fakta, vítá rušivé elementy, využívá fantazii a paralelní myšlenkové procesy, vytváří nové kombinace
sleduje nejpravděpodobnější cesty a jejich směr, zaměřené na cíl	objevuje a preferuje nejméně pravděpodobné cesty, odbočuje, cíl je široce definován nebo sleduje alternativní cíle
je konečným procesem, který vytváří závěry	je pravděpodobnostním myšlením, nikdy nekončícím procesem, vytváří originální nápady

tost napomáhají kreativité, umožňují úplné využití všech dostupných informací. Jako doplňkové metody pro stimulaci tvůrčích postupů v horizontálním myšlení de Bono uvádí:

- vytváření alternativ k daným situacím,
- pochybování o daných předpokladech,
- zavádění novot,
- dočasné upuštění od posuzování věcí,
- otočení tradičního přístupu (*např. reklama Radiožurnálu: Rádio, které vás poslouchá.*),
- vyvinutí analogie pro danou situaci,
- využití náhlé inspirace.

Minimálně v některých krocích bychom našli styčné body s Youngovou metodou, což není nic překvapivého, neboť obě vycházejí ze základních principů fungování lidského mozku a myšlení.

## Synektika

**William J. Gordon** přišel s metodou na procvičení tvůrčího myšlení, a to na bázi asociací. Postup je založen na metafoře a analogii, jeho princip spočívá ve vyjmutí myšlenky z jednoho kontextu a její použití následně v kontextu jiném, tedy vyžaduje změnu našeho tradičního zažitého myšlení. Tuto metodu nazývá Gordon synektika a jeho pojetí stojí na třech pilířích. První metodou je **přímá analogie**, vezme podstatu problému a hledá podobné představy v nových souvislostech. Druhou je **personifikovaná analogie**, kdy se snaží vcítit se do problému. (*Jak se cítí lednička, do které dáte potraviny, které jí nechutnají – vyzvrací je, chce pouze ten jeden správný propagovaný produkt.*) Třetí metoda se nazývá **střet protikladů**, nápady jsou tvořeny dvěma slovy, resp. slovními obraty, nebo slovem a obrazem, které se navzájem popírají (*Příklad: Záběr na Lenina v mauzoleu a komentář: „Dokonale živý obraz.“*). Synektická cvičení jsou založena na analogickém myšlení a stávají se tvůrčí metodou v okamžiku, kdy jsou kreativním způsobem využity „nespoutané asociace k vytváření nejnemožnějších spojení“. [Schultz, Don E., 1995, s. 354] Synektika vychází z předpokladu, že všechny věci bez ohledu na svou rozdílnost mohou být nějak spojeny, ať už fyzicky, psychologicky nebo symbolicky.

Struktura synektického postupu vychází ze stanovení problému, pokračuje analýzou tohoto problému až k jeho objasnění. Pak přijímá spontánní reakce, na které navazuje zápis problému. Další fáze je manažerská, musí dojít ke sjednocení týmu v chápání problému, a poté už může následovat kreativní část reprezentovaná tvorbou analogií. Racionální aspekt se přidává při prověřování možných řešení, přenosem návrhů řešení na problém a aplikací dosažených hledisek na problém.

## Bisociace

**Arthur Koestler**, mimo jiné sám výborný spisovatel, zkoumal tvůrčí proces i teoreticky. Ve svém díle *The Act of Creation* z roku 1964, volně přeloženo jako *Akt stvoření (nápadu)*, vychází z představy, že nápad vzniká v okamžiku, kdy dojde ke střetu a kombinaci dvou myšlenek. Tento proces popisuje jako koincidenci dvou rámcových odkazů – matic, a střet těchto matic má za následek vytvoření kombinace, o které předtím nikdo neuvažoval. Spojení dvou běžných konceptů nazval bisociací – (střet dvou asociací). Výsledkem takové situace může být originální nápad, podle autora se jedná o „akt osvobození – vítězství originality nad zvykem“.

Pozor, čím je kreativní reklama kontroverznější, tím nezbytnější je testování jejího účinku na myšlení, vnímání a hodnocení lidí v místních, obvykle národních, podmínkách.

## Metoda obracení

Technika obracení je další z metod, která si klade za cíl stimulovat kreativní myšlení. Používá podobně jako bisociace a synektika analogie a změny, nebrání se nespojitěmu myšlení. Snaží se podívat se na problém z několika úhlů, kombinovat, nahrazovat



a přeformulovat nápady, které mají vést k více dalším nápadům, jak problém vyřešit.

Tato metoda používá jako pomůcku **Osbornův seznam**, známý pod jménem **SCAMPER**. (scamper znamená v angličtině trysk, běhat, létat, skákat), což může evokovat rychlé aktivity, ale v tomto případě se jedná o akronym z počátečních písmen anglických slov. **M. Michalkov** další dvě aktivity přidal a model upravil na SCAMM-PERR:

Substitute	nahradit, použít jinak
Combine	kombinovat, sloučit, spojit s jiným produktem
Adapt	přizpůsobit, adaptovat, změnit funkci
Modify	modifikovat, upravit, předělat: barvu, zvuk, tvar, pohyb
Magnify	zvětšit, ale i zmenšit
Put to another use	použít jinak
Eliminate	eliminovat, vyloučit, vyměnit, redukovat na základní funkce
Reverse	obrátit, změnit pořadí, postup
Rearrange	přeskládat, přeskupit

I v tomto případě platí že nápad se musí dopracovávat, řešení z nápadu teprve vzniká. Technika vychází, minimálně v prvních stádiích, z metody brainstormingu a varuje před zatracováním takových nápadů, které na první pohled vypadají jako nerealizovatelné nebo nerealistické. V konečné fázi to bývají právě tyto nápady, které vedou k nápaditému řešení.

## Teoretické postupy pro tvorbu reklamy

S nápadem je nutné dále pracovat, uvést ho do použitelné podoby. V oblasti produktu to znamená:

- definovat důležité prvky;
- dokonalé poznání produktu;
- dokonalý popis;
- přesnost, výstižnost (stejný popis se nesmí hodit na nic jiného);
- utřídění vlastností podle významu.

**Cílový trh** vychází ze všech charakteristik spotřebitele, reklama by měla být na vzorku cílového trhu testována, k jejímu hodnocení by pracovníci muzeí nebo galerií nikdy neměli používat introspektivní metody.

Úkolem reklamy je **komunikace** se zákazníkem. To znamená hledat společnou řeč s potenciálním zákazníkem, aby zákazník sdělení **pochoopil** a **rozuměl** mu. A nejen to, jen část těch, kteří pochopí, také **uvěří**. Reklama musí dát zákazníkovi určitý **slib**



**výhody**, která povede k **uspokojení** zákazníka, a tento slib musí **dodržet**. Při dnešním množství informací musí reklama rychle přejít k věci, musí být **stručná, logická**, musí přenášet na zákazníka **nadšení**, poskytnout **úplnou informaci**, najít **společnou řeč** se zákazníkem, **respektovat jeho jazyk** a styl řeči. Závěrem musí **připomenout akci** (např. „Přijďte tento víkend!“). Jaká bude odezva, jak bude zákazník reagovat, závisí na tom, zda reklama nabízí výhody produktu, ne jen triky.

Myšlení zákazníka ale sama kreativita reklamy nezmění. Je nutné ještě vybrat pro každou situaci vhodný typ reklamy a reklamní strategie.

## Reklamní strategie, typy reklamy

Tvůrčímu provedení reklamy musí odpovídat i použitá metoda. Následující přehled ukazuje některé typy reklam:

- **Expertní reklama** se odvolává na zkušenost a odborníky, faktické argumenty převažují nad kreativitou (*Příklad: Pět ze šesti odborníků doporučuje...*) Organizace v oblasti kulturního dědictví se mohou odvolávat na výzkumy vědců, na odbornou a uměleckou kritiku, na umělce samé, na kurátory výstav, akademiky.
- **Reference a doporučení** nemusí přicházet jen od odborníků, někdy může být účinnější svědectví spokojené rodiny nebo skupiny mladých lidí, kteří právě vycházejí z muzea, ale i argument těch, kteří se tam právě chystají.
- **Vysvětlující reklama** je také na bázi racionálního myšlení, orientuje se na nabízenou výhodu. Např. v některých muzeích a památkách si můžete zážitek vychutnat po svém nebo se spolehnout na kvalifikované průvodce.
- **Síla jednoduchosti a opakování.** Už Horatius napsal, že „decies repetita placebit“ (desetkrát opakované se začne líbit). Tyto reklamy vynikají antikreativitou, jejich účinnost je ale jedna z nejvyšších. Podstatou je jednoduchý (až hloupý) slogan, tak často opakovaný, aby se vryl do paměti. I když tvůrci vždycky doufají, že naplní Horatiovu větu, tyto reklamy navzdory vysoké účinnosti zůstávají na žebříčku oblíbenosti reklam na nejspodnějších místech.
- **Generická reklama** slouží ke ztotožnění výrobku s celou kategorií produktů, používá prosté vychvalování (*výborný, skvělý, vynikající, dokonalý*) bez zdůraznění nadřazenosti. Kreativita je více v obraze a celkovém zpracování než ve sloganu. Může si ji dovolit jen produkt, který trhu dominuje. Slouží ke ztotožnění zákazníka s nabízeným produktem nebo s celou strategií produktu. Použití: Tam, kde se značka stane dominantní až monopolní, ideálně tam, kde se značka uchytlí jako obecný pojem.

- **Preventivní reklama** přesvědčuje zákazníka o nadřazenosti produktu. Používá se na rozvíjejícím se nebo znovu oživeném trhu, je i odpovědí, reakcí na generickou reklamu konkurence, dává prostor pro kreativitu i racionalitu. Používá přímé vychvalování produktu se zdůrazněním nadřazenosti (nejlepší, nejskvělejší, ...) Použití je vhodné na oživeném trhu, kde už jednou došlo k poklesu zájmu, na rozvíjejícím se trhu. Tento typ reklamy používá vyzývatel, který chce oslabit dominantní postavení konkurenta. Většinou neuvádí argumenty (v čem, proč a jak je „nej“), reklama působí povrchně, ale špatně se proti ní brání, neboť není čemu oponovat.
- **Výjimečnost produktu** zdůrazňuje nadřazenost, jedinečnost produktu nebo některé jeho vlastnosti v případě, kdy se konkurence nemůže nabízené výhodě vyrovnat. Apeluje především na racionální myšlení, kreativita je doplňková. Zdůraznění výhody používají organizace, které mají jedinečný vzácný exponát, mimořádnou výstavu, unikátní kolekci. Většinou používá racionální argumenty. Použití: Tam, kde zákazník může jedinečnou vlastnost poznat a kde mu přináší přesvědčivou výhodu a také pokud se konkurence nemůže jedinečné výhodě vyrovnat. Je to agresivní strategie, konkurenci nutí k hledání nových možností, jak se vůči organizaci vymezit. Konkurence může jako protistrategii použít např. strategii zaujetí pozic.
- **Zaujetí pozic vůči konkurentům** je agresivní forma reklamy, která využívá dobrou znalost produktů i zákazníků, používá racionální argumenty v přímém porovnání jedné nebo více vlastností produktu vlastních a konkurenčních, tzv. srovnávací reklamu. Zaujetí pozic vzhledem ke konkrétnímu konkurentovi znamená zaměřit se na místo, kde má produkt organizace výhodu oproti konkurentovi. Může to být i soubor výhod, které zákazník hledá. Používá se jako ochrana proti strategii jedinečnosti produktu, hodí se pro vyzývatele útočící na dominantní postavení konkurenta. Je náročná, protože vyžaduje dokonalou znalost konkurence, svých produktů i zákazníka. Předpokládá, že to, co organizace zdůrazňuje jako svou výhodu, zákazník doopravdy zajímá.
- **Obraz o produktu** je typ reklamy založený na psychologické odlišnosti (např. prestižní značka) často homogenního produktu. Využívá symbolické asociace, psychologické srovnání a odlišnosti. Symbolické asociace často využívají psychologické modifikace produktu nebo odkazují na prestiž. Právě druhou možnost využívají často galerie a muzea. Nedochozí sice k bezprostřednímu ohrožení konkurenta (jako např. u vymezování pozic), ale zákazník tuto reklamu často přijímá, nebo si jí minimálně všimne.
- **Obraz ze života** ukazuje zážitek z návštěvy kulturní akce, z muzea, galerie nebo památky v podobě šťastných lidí, kteří tvoří cílové skupiny zákazníků.

- **Životní styl.** Reklama zaměřená na životní styl je určená určité cílové skupině, ukazuje, jak produkt nebo aktivita s životním stylem daného segmentu koresponduje. Např.: Po obchodním jednání lze vzít zahraniční partnery do místního muzea – obrázek pánů v oblecích, dam v kostýmu před exponáty – cílová skupina – úspěšní profesionálové. Nebo jiná cílová skupina: Několik mladých si přezouvá in-line brusle, odkládá skejťová prkna do šatny a vchází do hlavního sálu.
- **Rezonance** také vyžaduje dobrou znalost zákazníka a jeho myšlení. Při zdůrazňování charakteristických vlastností produktů se odvolává na zákaznickovy zkušenosti (pozitivní i negativní) chce rezonovat. Využívá i Freudovu psychoanalýzu, snové asociace, nabízí splnění nevědomých přání. Výhodou je, že s nedá okopírovat, ani na ni nelze přímo reagovat. Použití: Pro široce rozšířené zboží, známé produkty. Nejčastější obranou je najít vlastní rezonanci, nebo zvolit úplně jinou strategii. Příklad: „Nudíte se v muzeu?“ vyjadřuje názor většiny populace, za kterým následuje důvod, proč tomu tak nebude v tomto případě.
- **Emocionální reklamy** dávají největší prostor kreativitě, racionální složka je u nich méně podstatná. Důraz kladou na estetickou intuici a přístup co nejdlišnější od konkurence. Reklama se hodí pro ty produkty, o kterých se zákazník rozhoduje sám a neumí nebo nechce vyhledávat racionální informace. Vzbuzuje zájem a city. Má nejmenší účinek při vlastním prodeji zboží, naopak zaujme při představení kulturních nebo volnočasových aktivit. Často je založena na příběhu a postrádá konečnou akci („Kupte si to!“). Emoce ale zahrnují celou škálu od humoru přes prestiž, image a dvojsmysly až po stud a strach, proto je vhodné ke každému typu přistupovat samostatně.
- **Humor:** Tyto reklamy patří k nejkreativnějším, často vyhrávají soutěže (tím mimo jiné propagují své tvůrce) a mezi příjemci patří k nejoblíbenějším, ale z hlediska sdělení poselství k nejméně účinným. Lidská mysl má tendenci pamatovat si to příjemnější, proto si člověk zapamatuje spíše vtip než to, co reklama propaguje. Nebezpečím je, že humor někdy může urážet. Reklamy se nejvíce líbí, ale nejméně fungují. Často se pojí s dvojsmysly.
- **Černý humor:** Vykazuje stejná omezení jako prostý humor, ale přidávají se ještě rizika nepochopení nebo dokonce pocitu, že taková forma napadá nebo uráží určitou skupinu lidí. (Možná vhodná forma pro propagaci hladomorny nebo středověkých mučících prostředků?)
- **Dvojsmysly, narážky:** Pro dvojsmysly platí totéž, co pro černý humor, protože se často jedná o dvojsmysly sexuálního charakteru, je nutné brát v úvahu míru tolerance dané společnosti. Nejvíce zaujmou diváka, ale bývají jednoznačně srozumitelné

jen v určité společnosti, často nepřenositelné do jiného prostředí. Pokud se pohybujeme na samé hranici vkusu, může vzniknout negativní reklama. Tento přístup je vhodný pro firmy, které nemají moc peněz na marketingovou komunikaci, hodně se o nich mluví, v oblasti umění pak spíše pro avantgardní umělce než pro seriózní galerie a muzea.

- **Image:** Reklama má navodit příjemnou náladu, nádherní chvíle v krásném prostředí plném dokonalých lidí – vše je stejně perfektní jako produkt (viz výše: klasické navykání). Většinou si firma si neklade konkrétní cíl (prodeje), chce na sebe hlavně upozornit.
- **Zážitek:** Tento typ reklamy zapojuje do představení nabídky fantazii. (Jak se žilo ve středověkém hradu?)
- **Prestíž:** Jediná reklama, jejímž cílem není prodávat. Ukazuje výjimečnost drahých, luxusních produktů (*auta, hodinky i umělecká díla*), které si běžný člověk nekoupí, ale pozná, že ten, kdo tyto produkty vlastní, má výjimečné postavení. Působí psychologicky.
- **Strach:** Reklama ukáže, co by se mohlo stát, a pak nabídne produkt, který člověka ochrání. Působí na racionální myšlení, ale přes emoce. Pro úspěšnost sdělení poselství je nutné zvolit správnou míru strachu. Příliš malé nebezpečí, ani nadměrně krutá katastrofa nevedou k žádoucímu účinku (použití: pojišťovny, léky). Strach je vysoce účinný z hlediska konečné efektivity prodeje.
- **Stud:** Apeluje na racionalitu z negativní stránky. V oblasti kulturního dědictví by mohl být využitelný strach ze zkoušky nebo stud za neznalost u cílové skupiny studentů.
- **Sounáležitost:** Představuje typ reklam obvykle založených na kreativním přístupu v kombinaci s psychologickou potřebou sounáležitosti. Je dobře využitelná při propagaci kulturních akcí.
- **Tajemství:** Apeluje na přirozenou zvědavost, v první fázi neprozradí, o co jde.
- Výčet doplňuje použití:
  - **ironie** – (falešný sobí),
  - **parodie** – (5 ze 4 odborníků doporučuje...),
  - **paradox** – (řasenka s energií 2000 cal).

Nikdy bychom neměli zapomenout, že čím kontroverznější kreativní reklama je, tím nezbytnější je testování jejího účinku na myšlení (vnímání a hodnocení) lidí v místních (obvykle národních) podmínkách. A dále, že reklama nemá mít umělecké ambice, zaměřuje se na jedinou volbu, volbu správných produktů, tady a teď. Cílem reklamy není vzbudit u zákazníka nadšení z kvality reklamy, ale aby byla reklama účinná, aby si produkt koupil, resp. aby o něm věděl.

## Rozpočet

Rozpočet na reklamní výdaje může být stanoven několika způsoby.

- co si organizace může dovolit,
- podle konkurence,
- procentem z příjmů,
- s ohledem na cíle, kterých má být dosaženo.

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 organizace musí zvážit, jaký podíl marketingových výdajů půjde na reklamu a jaký na ostatní marketingové aktivity. Přitom vychází z časového úseku, kterého se plán týká, segmentů, které chce oslovit svou kampaní, a územního pokrytí, jehož 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 zaměřuje 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 sezonou**, kdy návštěvnost roste? A bude růst výsledkem nákladů vynaložených na marketingovou komunikaci, nebo je výsledkem turistické sezony?

## Cílové skupiny

Organizace diverzifikuje své prostředky také podle toho, jaké segmenty zákazníků chce oslovit. Zda širokou veřejnost, v tom případě jsou vhodnými médii rozhlas, televize,

denní tisk, plakáty, nebo odborníky, pak jsou vhodné odborné a kulturní magazíny. Mládež bude častějšími návštěvníky internetu a čtenáři časopisů pro mladé.

### **Geografická dimenze**

Místní obyvatelé nejlépe a nejlevněji osloví plakáty, inzerce v regionálním tisku a regionálních přílohách celostátních deníků, reklama v regionálních rozhlasových stanicích, zatímco celostátní dosah má televize, celoplošné rozhlasové stanice a celostátní deníky a časopisy.

### **Celková výše rozpočtu**

Neziskové organizace však musí vzít v úvahu i celkovou výši rozpočtu, který budou mít na marketingovou komunikaci k dispozici. Televizní reklama je vysoce účinná a z hlediska zásahu na jednoho diváka relativně levná, ale počáteční investice (natočení spotu a několik málo odvysílání) jde do milionů korun, což si většina kulturních neziskových organizací nemůže dovolit. Naproti tomu rozhlasová reklama, inzerce v tisku a plakáty se dají pořídit v desítkách tisíc a svou dostupností odpovídají potřebám kulturních institucí. Kulturní organizace mohou využít i sponzorského partnerství s médii, čímž své náklady sníží (viz sponzoring).

## **Média**

S rozpočtem souvisí i volba médií. Pro neziskové organizace je rozpočet zásadním limitujícím faktorem pro volbu médií. Výše jsme rozdělili média na tisková, audiovizuální, elektronická a ostatní, nyní se podíváme na možnost jejich použití z pohledu muzeí, galerií a dalších organizací spravujících kulturní dědictví.

### **Tištěná média k prostudování**

Mezi tištěná média, která si zákazník může odnést domů, v klidu prostudovat, případně porovnat s ostatními nabídkami, patří:

**Letáky.** Letáky jsou nejjednodušší formou rychlého reklamního sdělení, mohou být tištěny i na podřadném papíru, hodí se pro cenově výhodné nabídky a mimořádné akce, bývají rozdávány v místě prodeje, na ulici, v tématicky spřízněných prostorech nebo anonymně do schránek. Kulturní organizace mohou 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.** Prospekty mají více stran, nemusí být čistě reklamní, jsou vhodné pro neziskové organizace a kulturní instituce, kde plní funkci PR materiálu. Pak nemohou být na podřadném papíru, ale často mají tvrdší papír, podobu skládačky, kvalitní vyobrazení. 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. Dražší formou distribuce prospektů je umístit je jako přílohu novin nebo časopisů.

**Brožury.** Brožury jsou z technického hlediska takové tiskoviny, které mají nejméně osm stran a desky z tvrdšího papíru, neměly by mít funkci letáku, ale spíše referenční charakter, to znamená, že podávají odbornější informace. Brožury kulturních organizací bývají distribuovány podobně jako prospekty. Brožury vydávají organizace, které pořádají cykly přednášek, mají výukové programy, opakovaně pořádají kulturní, zábavní a společenské akce. Brožura je vhodným médiem pro distribuci plánu takových akcí.

**Katalogy.** 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 katalogy.** Katalog je také základním podkladem pro dražby uměleckých děl a starožitností, je tedy materiálem nezbytným pro aukční síně. Zákazník si před konáním aukce může informace pečlivě prostudovat, porovnat, exponáty si může prohlédnout a potom se rozhodnout. Aukční katalogy by měly být tištěny na kvalitním papíře s kvalitním vyobrazením (některých) předmětů. Aukční katalog obsahuje dražební řád dané aukce a seznam všech dražených položek, rejstřík a plán aukce. Může obsahovat informace o předchozích aukcích a jejich úspěšnosti. Měl by být v národní a alespoň v jedné světové řeči.

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

**Reklamní noviny a časopisy.** Reklamní noviny a časopisy jsou tiskoviny, které se rozdávají zadarmo, platí je reklamní články a inzeráty, které zabírají velkou část obsahu. Přesto mají pro zákazníka informační hodnotu, obsahují i redakční texty a zprávy tiskových agentur. Aby si je zákazník déle ponechal, přidává se do nich křížovka, sudoku nebo televizní program. 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. Pro placené inzeráty platí stejné zásady, jak jsou uvedené níže.

**Inzeráty v novinách a časopisech.** Prvním předpokladem úspěšné inzerce v novinách a časopisech je výběr vhodných médií podle skupin čtenářů, kteří dané médium kupu-



jí. I když se v novinách a časopisech jedná o inzeráty, jde o dva druhy odlišných médií s jejich výhodami a nevýhodami.

**Noviny.** Noviny jsou považovány za relativně důvěryhodné médium. Inzerce v novinách vykazuje vysokou pružnost a včasnost, je tam krátká doba od zadání inzerátu do jeho zveřejnění, inzerát zasáhne široké cílové skupiny a to okamžitě, inzerce v regionálních přílohách je vhodná pro místní trh. Výzkumy uvádějí, že mezi návštěvníky muzeí a galerií je vyšší procento pravidelných čtenářů seriózních novin než mezi celkovou populací. Nevýhodou je krátká životnost novin, špatná kvalita papíru a tisku pro obrazový materiál a relativně nízká čtenost na jeden výtisk. Inzerce v novinách se také obtížně zaměřuje na užší cílový segment.

**Časopisy.** Časopisy mají vyšší čtenost na jeden výtisk, podstatně delší životnost, je zde vyšší selektivita zákazníků, a proto lepší zaměření na cílový trh, odborné časopisy mají vysokou důvěru a prestiž. Jsou tištěny na kvalitnějším papíře, obrazový doprovod je efektnější. Nevýhodou časopisů je dlouhá čekací doba na vytištění a s ní spojená nemožnost rychle reagovat na měnící se podmínky. Časopisy také nemohou cíleně zasáhnout regionální publikum.

**Inzerát.** Základní části inzerátu jsou:

- titulek,
- výtvarná část,
- logo,
- text.

Správný inzerát musí obsahovat všechny části. Titulek je vnímán nejintenzivněji, následuje logo, je-li všeobecně známé, nebo výtvarná část, nejméně je vnímán text inzerátu. Rozhodující roli hraje moment podnícení, zda titulek zaujme, a zaujme tehdy, pokud se vztahuje k potřebám potenciálních zákazníků.

**Základní pravidla tvorby inzerátu.** Zpráva musí být jasná a zřejmá na první pohled, zákazník musí okamžitě vědět, o čem je. V nadpisu je obsažena výhoda pro zákazníka, nadpis je podpořen obrázkem nebo grafickým symbolem (logem). Zpráva je snadno čitelná, volí vhodnou velikost a typ písma a je jednoduše pochopitelná, kompozice a smysl inzerátu jsou v souladu. Zadavatele reklamy lze snadno identifikovat, zpráva je stručná, bez frází a zbytečností, text je zkrácen na nutné minimum. Inzerát si zákazník může vystříhnout, schovat, pečlivě prostudovat, porovnat, a na tomto základě se komplexně rozhodnout. Proto inzerát může obsahovat kontakt, telefon, webovou adresu, mapku s adresou, případně kupon na slevu. Správný inzerát vybízí k jednání. Podle použitých kuponů lze měřit účinnost této formy reklamy.

**Pravidla pro umístění inzerátu.** Redakční stránky jsou účinnější, ale dražší než inzertní strany. Nejúčinnější je první, titulní strana, následovaná poslední stranou. I účinný inzerát vyžaduje minimálně několik opakování. Umístit čtyři čtvrtstránkové inzeráty je stejně drahé, ale efektivnější, než jeden celostránkový. Celostránkové inzeráty jsou otázkou prestiže, nikoli účinnosti. Kulturní neziskové organizace mohou využít mediální sponzoring a publicitu v kulturních rubrikách.

### **Tištěná a plošná média ke shlédnutí**

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.** 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.

**Malé plakáty** jsou natolik malé, že se umísťují do bezprostřední blízkosti zákazníka, ideálně tam, kde se zákazník nějakou dobu (i proti své vůli) zdrží. Vhodnými místy jsou spíše interiéry nebo přístřešky. Patří sem např. čekárny všeho druhu, dopravní prostředky, chodby na úřadech. Čekání přímo vybízí k prostudování informací.

Běžné **plakáty střední velikosti** jsou určené pro exteriéry, vhodným místem jsou proto zdi a ohrady ve městech. Hodí se pro aktuální oznámení o pořádaných akcích a výstavách, kulturní a neziskové organizace je běžně využívají. Tyto plakáty nikdo podrobně nestuduje, kolem nich se prochází. Jedna ze zásad říká, že hlavní myšlenka musí být čitelná přes ulici, pokud pozorovatele zaujme, bude hledat, kdy a kde se akce koná.

**Velkoplošné formáty.** Velkoplošné formáty, billboardy, megaboardy a bigboardy 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. Uměleckou nebo kulturní událost může billboard představit jednoduchým sloganem. Optimální je 50 vhodně rozmístěných billboardů pro celorepublikovou kampaň na českém území, ale takové pokrytí by bylo pro neziskové organizace příliš nákladné. Vysokou účinnost mají billboardy vtipné, umělecky zpracované nebo kontroverzní, pokud se o nich začne mluvit. Publicita v médiích jejich účinnost mnohokrát znásobí. Cena zahrnuje pronájem ploch, tisk vylepení a údržbu. Obvyklá doba kampaně je jeden měsíc. Zahájení kampaně by mělo předcházet zahájení akce.

Podobně jako billboardy působí i trvale vymalované fasády. Vzhledem k nemožnosti změn oznámení jsou vhodné pro sdělení trvalého charakteru.

**Velkoplošná světelná reklama.** Velkoplošná světelná reklama zahrnuje neony, světelné tabule a různé obrazovky. Světelná reklama je nákladnější na spotřebu energie i na instalaci a údržbu, lépe se vyjímá v noci, a proto je často zaměřena na cílový trh těch, kdo reklamu v tuto chvíli pozorují. Do této kategorie patří i turisté, cílový trh muzeí a galerií, ale vzhledem k nákladům na tuto formu reklamy se jedná spíše o teorii.

### **Velkoplošné obrazovky.**

Velkoplošné obrazovky bývají umístěny na rušných místech, kde se lidé zdržují, jejich výhodou je střídání sdělení, nevýhodou vysoké náklady. Muzea, galerie a památky mají možnost prezentace touto formou v případě sponzoringu provozovatelem. Např. na letištích, autobusových a vlakových nádražích to mohou být právě informace o místních kulturních zajímavostech, co upoutá pozornost lidí, a ti si pak spíše všimnou i komerčních placených sdělení.

**Vitríny.** Vitríny plní funkci výlohy mimo budovu provozovny. (Pozn.: Jedinou funkcí výlohy je, aby zákazník vstoupil do obchodu.) Vitríny přinášejí ukázkou sortimentu nebo činnosti organizace na frekventovaných místech a odkazují na návštěvu, většinou ne příliš vzdálené organizace. Jsou vhodné pro prezentaci sezonních akcí i stálé nabídky. Příkladem mohou být vitríny Národního muzea v podchodu stanice metra Muzeum nebo vitríny Městské knihovny v Praze, umístěné přímo na její centrální budově a informující o aktuálně pořádaných akcích.

### **Audiovizuální reklama**

**Rozhlas.** 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. Když je napsaná jakoby oslovovala jediného posluchače, působí přirozenou mluvou na sluch a mysl. Rozhlasová reklama má nést jediné myšlenkové poselství, srozumitelné a zapamatovatelné. Nutná je určitá frekvence opakování hlavní myšlenky, která musí být jasně identifikovatelná a musí směřovat zákazníka k tomu, aby jednal. Hlavní výhody rozhlasové reklamy jsou výroba nenáročná na tvorbu, relativně levná a rychlá, hodící 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.

**Televizní reklamy.** 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.



Ani vysoká sledovanost televize však nevyloučí některá úskalí. Divák má možnost se reklamám vyhnout. Sem patří duševní nepřítomnost člověka (rozhovor, četba, ...) v době vysílání reklamního bloku nebo fyzická nepřítomnost (odskočit si, uvařit kávu, ...), přepínání programů, teletext, nahrávání filmů a jejich přehrávání bez reklam.

Televizní reklama má široké možnosti předvést pozitiva produktů a její výhodou je jednoduchá identifikovatelnost značky. K tomu musí být dobře zpracována, vizuálně i myšlenkově. Musí vtáhnout do děje, vyrušit zákazníka a nesmí nebýt statická. Může využít vizualizace myšlenky, verbální i neverbální komunikace, demonstrace produktu a jeho výhod. Nesmí chybět jasné prodejní sdělení a provedení nesmí zastiňovat sdělení.

**Propagační a reklamní pořady.** Reklamní pořady mají podobu dokumentu. Jsou nejen vhodné pro prezentaci neziskových organizací typu muzeí, galerií, knihoven, např. 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.

**Reklamní dárky a dary.** Reklamní dárky a dary jsou součástí marketingové komunikace každé organizace.

**Dárky** jsou drobnosti, které nesou reklamu (logo, jméno, adresa, web, telefon, ...), obvykle předměty, které se nosí nebo používají viditelně (čepice, šňůrky, deštníky, trička, tašky, batohy, ...), nebo takové, které budou na pracovním stole nebo v kanceláři (kalendáře, těžítka, propisky, klíčenky, ...) a budou obchodním partnerům stále na očích.

**Dary** jsou poděkováním za spolupráci, nemají nést reklamu jako takovou, neměly by být chápány jako forma úplatku. Obvykle je doprovází darovací certifikát za věrnost, spolupráci, k výročí (např. sada cestovních tašek, hodinky, výroční stříbrné medaile, ...)

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 osvětle-

ní, 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 (dříve patřily do kategorie „lidem užitečné“, teď spíše zaujmou svou polohou v centru obce), čerpací stanice. Další možností je reklama **na pohybujících se prostředcích**, kam patří balony, tramvaje, autobusy, auta, eskalátory, plachty (aut), reklama na vozech, vlaky, lanovky. Mezi ostatní média patří i velkoplošná reklama v interiérech (**stojany**), venkovní **pneumatické poutače a živá reklama** (chodící krabice, opice, sloup, ..., ale i zákazníci s nákupní firemní taškou, igelitkou i batohem, ve značkovém oblečení s logem...).

*Advertorials* (*advertisement + editorial*) 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.

*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.

## > 7.3 Public Relations

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

### **Funkce**

PR napomáhají vzájemnému přizpůsobování mezi organizacemi a veřejností, zajišťují důvěru, posilují prestiž a vytvářejí image organizace. PR mají nezastupitelnou úlohu v případě nutnosti reagovat na mimořádné události a v případě řízení změn. Ovlivňují hodnocení pozic organizace a jsou nedílnou součástí marketingové komunikace.

Úkolem marketingových nástrojů je ovlivnit chování zákazníků. Hlavní rolí PR je vytvářet a zachovávat nebo měnit postoje veřejnosti k organizaci a jejím nabídkám, a tím zprostředkovat ovlivňovat chování veřejnosti. Marketingové nástroje a public relations se vzájemně doplňují. Výhodou publicity a PR je především vyšší důvěryhodnost veřejných informačních zdrojů oproti placené reklamě. Odhady expertů hovoří o účinnosti, která je minimálně třikrát, ale spíše pětkrát vyšší u publicity než u reklamy. 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**.

Úloha marketingové publicity v muzeích a v oblasti kulturního dědictví vychází ze tří základních, obecných úkolů publicity: z vytváření image, rutinní publicity a z reakce na mimořádné události.

### **Image**

Řada muzeí v posledních desetiletích modernizuje svoji image. Muzea jsou často veřejností vnímána jako instituce schraňující a vystavující cenné sbírky zaprášených kolekcí, které tady vždy byly a budou, proto není nutné je navštívit právě teď. Většina lidí má povědomí o významných muzeích, ale málokdo si je s to vybavit nejvýznamnější sbírku nebo exponát. Úkolem public relations je představit muzeum jako živé, atraktivní místo, které osloví moderního návštěvníka. Image se zaměřuje na vytváření důvěry u zákazníků, představuje tyto organizace v souvislostech a příbězích, které spojují minulost a současnost. Úspěch ve vytváření image závisí především na tom, jak se organizaci podaří oslovit vůdce mínění.

### **Rutinní PR**

Rutinní public relations zahrnují každodenní a nikdy nekončící úsilí o publicitu pro kolekce, sbírky, události, programy, umělce i odborníky. Rutinní PR mohou mít za cíl

představit nové produkty, např. chystanou výstavu, vyvolávají očekávání s ní spojená, naznačí možnost mimořádného zážitku. Rutinní PR zviditelňují průběžně organizaci a její sbírky a prostřednictvím speciálních programů pro cílové segmenty trhu, kultivují společnost.

### **Krizové PR**

Public relations mají nezastupitelnou úlohu v případě krizových situací v organizaci, které by vedly k poškození její pověsti a tím i podpory. Kulturní neziskové organizace jsou životně závislé na veřejné podpoře, a proto si poškození pověsti nemohou dovolit. Dojde-li k nějaké, pro ně nepříznivé události, měly by o problémech otevřeně informovat a nastínit, jak chtějí situaci řešit. Nejhorším možným přístupem by bylo o problémech mlčet, neboť média by si mohla vytvořit svoji vlastní verzi z dohadů, která bude ještě horší než skutečnost.

### **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**

Události jsou naplánované akce, jejichž primárním úkolem je komunikace s cílovými skupinami veřejnosti. Základní událostí pro muzea a galerie jsou **vernisaže**, 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 zaměřené 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.

### **Vztahy s médii**

Dobré vztahy s médii jsou základem úspěšné publicity. Každá organizace by v důležitých médiích měla mít svého kontaktního redaktora, musí znát zájmy a zaměření čtenářů nebo posluchačů, styl, jaký dané médium používá, termín uzávěrky a čas nutný ke zpracování zprávy redaktorem. Zpráva pro konkrétní médium by měla být zpracována



v těchto intencích tak, aby redaktor zprávu musel upravovat co nejméně.

Základním nástrojem komunikace s médii je **tisková zpráva**. Tisková zpráva je zdrojem základní informace, musí být výstižná, jednoduchá a stručná, organizace musí počítat s tím, že její tiskové zprávě konkuruje každodenně nespočet dalších. Tisková zpráva má standardní náležitosti, mezi které patří: jméno organizace, jméno kontaktní osoby, která může poskytnout doplňující informace, telefon a e-mail na tuto osobu, datum, případně čas vydání zprávy. Titulek musí jasně vyjádřit, o co se jedná, vlastní text by měl postupovat od nejdůležitějšího k méně důležitým detailům tak, aby bylo možné zprávu krátit pro potřeby médií. Celá tisková zpráva by neměla přesáhnout jednu stranu textu.

**Interview** s významnými osobnostmi je atraktivní a žádané. Pokud má muzeum nebo galerie možnost rozhovoru s významným umělcem, vědcem, odborníkem nebo významnou osobností z jakékoli jiné oblasti, která je návštěvníkem organizace, neměla by si nechat takovou příležitost ujít.

**Obrazový materiál a fotografie** informaci doplňují, dělají ji živější, často jsou tím prvním, co upoutá pozornost. Muzea a galerie musí mít k dispozici vlastní obrazový materiál, ale pokud má médium zájem poslat vlastního fotografa nebo kameramana, musí mu vytvořit prostor pro práci.

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.

**Pracovní postup PR** vychází z analýzy postojů a vztahů organizace k okolí. Prvním krokem je zjišťování postojů veřejnosti k organizaci, po kterém následuje analýza stavu zjištěných názorů. Na tomto základě lze předvídat potenciální problémy, potřeby a možnosti. Pak následuje vypracování taktiky postupu, a případně plán zlepšování postojů skupin. Vlastní realizace a zpětná vazba cyklus ukončí.

## **Závěr**

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 neúčinnější formou marketingové komunikace.



## > 7.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje neboli prodejní reklama se skládá z krátkodobých stimulů, které mají motivovat zákazníka k jednání, k nákupu výrobku nebo služby. Využívá (dočasných) slev, kuponů, 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.

Stimulem je výhoda (finanční, věcná, symbolická, prestižní), přidaná hodnota, kterou zákazník získá, pokud na nabídku zareaguje. Podstatou podpory prodeje je přijít s takovými stimuly, které přitáhnou a uspokojí cílové skupiny zákazníků a současně budou v souladu se strategickými, taktickými i operativními cíli organizace, tedy budou přínosem k příjmům nebo ziskům organizace, zvýší její návštěvnost, rozloží návštěvnost pravidelněji v čase apod.

Muzea a galerie používají podporu prodeje, chtějí-li oslovit nové zákazníky (dosavadní nenávštěvníky) a nové segmenty zákazníků, na něž se před tím nezaměřovaly, dále využívají pro pravidelnější rozložení návštěvnosti, která podléhá sezonním výkyvům, především pro využití kapacit v mimosezonním období, ale také ji využívají pro získávání předplatitelů, abonentů svých programů a členů s permanentkami a dalšími výhodami.

Účinná podpora prodeje musí upoutat pozornost cílových skupin (např. rodin s dětmi, turistických zájezdů, mladých lidí, důchodců nebo individuálních návštěvníků), na které je zaměřena, a musí je vést k jednání, koupi, právě teď nebo v limitovaném časovém úseku. Tato forma prodejní reklamy je vždy časově omezená. Jednak to více stimuluje zákazníky, aby se rychle rozhodli a jednali, a navíc příliš dlouhá doba trvání by byla pro organizaci finančně nákladná.

Podpora prodeje je možná i ve spolupráci s dalšími, partnerskými organizacemi. Typickým příkladem jsou městské turistické karty, které slouží jako permanentka na městskou hromadnou dopravu na určitý počet dnů a současně jako slevová karta na některé další služby pro turisty, včetně vstupů do památek a muzeí. Muzea, galerie a památky mohou také vytvářet období strategických aliancí a mohou prodávat multivstupenky do více objektů nebo pro členy jednoho z partnerů nabízet tytéž výhody i v partnerských organizacích.



## > 7.5 Direkt marketing

Direkt marketing je nástroj, který muzea a galerie využívají často. Rozesílají pozvánky na vernisáže a speciální akce svým členům a abonentům, dárcům, 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.

## > 7.6 Shrnutí

Marketingová komunikace je formou 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 nejšířších 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: [Schultz, D. E., Barnes, B. E., 1994] 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. Integrovaná marketingová komunikace v nejšířším pojetí zahrnuje komunikaci prostřednictvím všech marketingových nástrojů s hlavní orientací na potřeby a přání zákazníků. Komunikační mix tvoří reklama, podpora prodeje, public relations a direkt marketing. [Kotler, P., 2000]

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. Publicita je definována jako neplacená forma marketingové komunikace. Právě proto budou public relations 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.

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 neboli prodejní reklama se skládá z krátkodobých stimulů, které mají motivovat zákazníka k jednání, nákupu produktu nebo služby. Využívá (dočasných) slev, kuponů, 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 tvoří přímý marketing, oslovení konkrétního člověka prostřednictvím pošty nebo nových technologií (poštovní zásilky, telemarketing a teleshopping, elektronické nakupování, zaslání 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. 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, přičemž 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. 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.

Reklama je neosobní prezentace, placená forma marketingové komunikace, komerční sdělení prostřednictvím médií. Muzea, galerie a další organizace spravující kulturní dědictví mohou použít některou z následujících čtyř 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 výhoda nabízená zákazníkovi, způsob řešení jeho problému, sdělení o skutečných nebo psychologických přednostech produktu. Reklamní strategie musí zdůrazňovat prospěšnost pro zákazníka, musí 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, přičemž 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 na reklamní výdaje může být stanoven několika způsoby [Kotler, P., 2001]. 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, kterého 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.

Rozhodnutí o vhodném načasování 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, nebo je lepší soustředit se na kampaň před sezonou? A bude růst výsledkem nákladů vynaložených na marketingovou komunikaci, nebo je výsledkem turistické sezony?

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. Muzea a galerie vydávají katalogy svých sbírek a výstav. Katalog má 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 zahrnuje rozhlas, televizi, film. 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 musí a směřovat 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. *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.

## Cvičení

Napište tiskovou zprávu oznamující zahájení dočasné výstavy ve vaší galerii.

Připravte v týmu 3–5 lidí tiskovou konferenci k plánované akci, kterou byste ve vaší kulturní organizaci chtěli uspořádat. Ostatní kolegové ve skupině jsou novináři, kteří vám budou klást otázky. Ti napíšou (nebo se rozhodnou nenapsat a nevydat) článek o vaší akci. Přesvědčte je a pak posuďte, zda výsledek odpovídá vašemu očekávání. Pokud ne, hledejte chyby ve své prezentaci.

Připravte plán marketingové komunikace nebo reklamní plán vaší organizace.

Máte-li tvůrčí ambice, zkuste vymyslet slogan, logo, literární scénář k reklamnímu spotu nebo navrhnout plakát, reklamní spot, webovou prezentaci pro vaší kulturní organizaci. Prodiskutujte svůj návrh s kolegy.

**PŘIPOMEŇTE SI HLAVNÍ BODY TĚTO KAPITOLY A ZÁKLADNÍ POJMY****Marketingová komunikace:**

- reklama,
- podpora prodeje,
- PR,
- přímý marketing,
- osobní prodej.

**Integrovaná marketingová komunikace jak prostředek interaktivního dialogu mezi firmou a jejím zákazníkem ve fázích:**

- před uskutečněním prodeje,
- v průběhu prodeje,
- při konzumaci/užívání produktu,
- po skončení konzumace/užívání produktu.

**Fakticky odpovídá na dvě otázky:**

- Jak najdeme my zákazníky?
- Jak zákazníci najdou nás?
- Co říci
- Komu to říci
- Jak to říci
- Jak často to říkat
- Vědět proč to říkáme

**Bariéry šumu.****Modely odezvy a chování zákazníků na podněty.****5M důležitých pro reklamu:**

- mission,
- message,
- money,

- media,
- measurement.

**Behavioristická teorie.****Kognitivní teorie.**

Metoda na vytváření nápadů.

Metoda laterálního myšlení

Synektika.

Kompoziční teorie – Bisociace.

Metoda obracení SCAMPER.

**Reklamní strategie, typy reklamy.****Média.****Návod ke cvičení (podrobněji v části o plánování a strategiích).****Plán marketingové komunikace:**

- reklama,
- publicita – PR – sponzoring,
- podpora prodeje,
- direkt marketing.

**Reklamní plán:**

- strategie,
- média,
- kreativní složka,
- produkce,
- rozpočet,
- testování,
- kontrola – vyhodnocení.



# Marketingová komunikace prostřednictvím umění, korporátní image, sponzoring a komerční výstavnictví

---

Tato část přináší pohled na využití umění a kulturního dědictví jako marketingového nástroje. Všímá si spojení korporátní image s uměním a kulturním dědictvím, propojení a možného podílu umění a kulturního dědictví na tvůrčích procesech v rámci marketingových nástrojů (design produktů, prostředí, verbální, vizuální, hudební obsahy v marketingové komunikaci). V další části přibližuje sponzoring, jeho cíle, postupy a strategie a spojení korporátní image s uměním zakončuje pohled na komerční výstavnictví a veletrhy.

## > 8.1 Umělecká práce na zakázku

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. Vyžaduje představivost a množství nápadů týkajících se konkrétní požadované zakázky. Na druhé straně bývá spolehlivě rentabilní.

### Reklama

V reklamě se umělecký projev někdy hodně potlačuje a důraz se klade na účel reklamy a na požadavky daného segmentu lidí, který má reklama oslovit. Jindy je reklama založena právě na nezaměnitelném uměleckém ztvárnění, které ji odlišuje od konkurenčních nabídek. Pro umělce nemusí být práce na reklamě uspokojující z tvůrčího hlediska, může mu ale přinést dobré finanční ohodnocení, a tím i finanční nezávislost potřebnou pro činnost vlastní jeho představám. Reklama využívá všechny umělecké profese od výtvarníků (malířů i grafiků) přes autory hudby, textů po scénáristy, režiséry a architekty. Zastoupení jsou i výkonní umělci, herci, hudebníci, moderátoři.

### Design

V současné době mnoho umělců nachází uplatnění na poli designu, který se výrazně projevuje v provedení produktů nebo na obalech produktů všeho druhu. Klade důraz na umělecké zpracování produktu a na jeho odlišnost od funkčně srovnatelných nabídek. Designem zajímavé produkty oslovují zákazníci hledající prestiž a rozmanitost. Design nabývá na významu u produktů, které se nosí nebo používají viditelně (od mobilů a hodinek přes oděvy a obuv po automobily) nebo které vyjadřují status spotřebitele (design domácích spotřebičů a nábytku). Užité umění, jako např. umělecky zpracovaný nábytek nebo oblečení od renomovaných módních návrhářů, se často stává prestižní a zároveň lukrativní záležitostí. Mít ve svém příbytku originální a nákladný solitér od známého designéra představuje pro majitele reprezentaci jeho společenské úrovně.

### Hudba

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. Jde-li o druhou možnost, je nejvhodnější postup využít služeb hudební knihovny (*music library*). Hudební knihovna nemá nic společného s funkcemi veřejných knihoven, jak je znají čtenáři. Music library je centrální zvuková banka, která je zaměřena na využití hudebních děl v komerční sféře.

### **Podstata hudební knihovny**

Hlavní výhodou hudebních knihoven je vlastnictví všech autorských práv k dané nahrávce najednou. Klient se zájmem o konkrétní nahrávku získá prostřednictvím hudební knihovny souhlas k užívání od autora hudby (hudebního skladatele), výkoného umělce i od výrobce zvukového záznamu. Hudební knihovna tedy umožňuje pohodlný přístup k hudbě, aniž by zákazníci museli žádat o souhlas všechny jednotlivé původce díla zvlášť. Šetří tedy nejen čas, ale i peníze. Smluvní klienti knihovny mohou mít díky hudební knihovně klidné spaní, neboť se nemusí obávat, že svou prací s hudebními produkty poruší, byť nevědomky, autorský zákon, o jehož plnění se v ČR v praxi stará OSA (OSA – Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním).

Hudební knihovna nabízí statisíce skladeb, jinglů, ruchů, efektů a znělek z české i zahraniční produkce použitelných pro:

- postprodukční účely (ozvučení) v oblasti filmové, televizní a rozhlasové tvorby,
- výrobu rozhlasových a televizních reklam,
- výrobu multimediálních pořadů na digitálních nosičích,
- identifikaci rozhlasových a televizních stanic (tzv. obal), pro výrobu znělek, předělů, programových upoutávek,
- ozvučení interiérů a veřejných prostor,
- výrobu hudebních sestav pro sportovní a taneční kluby a tělesa,
- divadelní představení.

Hudební knihovny jsou komerční firmy, vydávají vlastní nosiče a vlastní výhradní subnakladatelská práva světových hudebních nakladatelství pro domácí trh, udělují souhlas k použití jednotlivých hudebních prvků z kolekcí smluvních knihoven k výrobě audiovizuálních a multimediálních pořadů jménem autora hudby, výkonných umělců a výrobců zvukového záznamu a v souladu s autorským zákonem.

Veškerá hudba, která je v knihovně k dispozici, je půjčována bezplatně. V praxi to znamená, že nosiče jsou na základě licenční smlouvy zdarma pronajímány. Klient zaplatí až za hudbu, kterou skutečně použil, a podle účelu, ke kterému ji použil. Hudba zahrnuje jak kompletní skladby (na ozvučení veřejných prostor), tak i výňatky ze známých melodií v délkách 15, 30 a 60 sekund (vhodných např. na ozvučení reklamních spotů).

V hudebních knihovnách nalezneme i značné množství zvukových efektů (ruchy). Zvukové efekty nespádají do oblasti chráněné autorským právem, tzn. nepodléhají licenci, a proto mohou být přímo prodávány. Je možné zakoupit i celé sady zvukových efektů nebo jednotlivá CD s požadovanými ruchy charakteristickými pro nejrůznější oblasti, např. domácnost, přírodu a druhy zvířat, město, ulici apod.

Každá knihovna zasílá svá novinková CD svým partnerským knihovnám. Hlášení a vyúčtování použité zahraniční hudby probíhá jednou za pololetí. Honorář pro zahraniční knihovnu činí 50 % z ceny, která byla za použití konkrétních nahrávek obdrže-

na. Druhá polovina částky zůstává hudební knihovně na pokrytí režijních nákladů spojených s touto činností, včetně zisku.

Současný trend směřuje k prodeji hudby a zvuků po internetu. Tato forma distribuce pravděpodobně brzy nahradí fyzické nosiče.

Hudební knihovny usnadňují využití hudby a zvuků pro komerční účely a zároveň zajišťují legální použití této hudby.

## Film

Film je další uměleckou oblastí, v níž se promítá korporátní image. Propagační filmy jsou především v těchto oblastech:

- propagační filmy neziskových organizací (o zemi, městě, obci, oblasti, památce),
- propagační filmy jako firemní prezentace nebo představení produktu,
- reklamní spoty,
- product placement.

### *Propagační filmy neziskových organizací*

Propagační filmy neziskových organizací o zemi, městě, obci, památce jsou jedním ze základních nástrojů marketingové komunikace kulturních institucí. Cestovní a turistický ruch je součástí průmyslu i kultury. Propagační film může být vhodným a moderním způsobem, jak přitáhnout **pozornost potenciálních tuzemských i zahraničních návštěvníků**. Při výrobě propagačního filmu je třeba pracovat s emocemi, nikoli vytvářet odbornou přednášku. Při tvorbě těchto filmů spolupracují obce nebo města často s regionálními televizemi. Vedle zajištění práce s profesionálními odborníky je potom možné vysílání takového filmu v programu regionální televize.

Při výrobě propagačního filmu lze náklady rozložit na základě spolupráce se zavedenými ubytovacími, lázeňskými nebo stravovacími zařízeními, pro které je to další forma dlouhodobé reklamy. Příkladem velmi populárního a kvalitního propagačního filmu je pořad o architektuře 20. století Šumná města, který vysílala Česká televize.

**Obsahem** propagačních filmů v oblasti cestovního ruchu jsou např.:

- prezentace historických památek, poutních míst,
- cyklistické stezky, možnosti agroturistiky,
- koupání, rybářský revír, naučné stezky,
- ubytování, stravování,
- společenské, kulturní a sportovní akce,
- úspěchy na poli průmyslu, sportu či v posledních letech také v ekologii,
- kontakt na informační středisko.

**Využití** propagačních filmů v oblasti cestovního ruchu:

- na dni otevřených dveří,
- na veletrzích cestovního a turistického ruchu,
- v informačním centru města, obce,
- ve veřejnoprávní televizi, resp. regionálním vysílání,
- na soutěžích propagačních filmů a filmových festivalech.

## Propagační filmy jako firemní prezentace nebo představení produktu

Propagační filmy firem vycházejí z přesného marketingového nebo public relations záměru. Podle záměru, cíle, který firmy sledují rozeznáváme typy propagačního firemního filmu:

- **Prezentace společnosti** zahrnuje filmy typu:
  - k výročí působení firmy,
  - představení společnosti (úvodní slovo generálního ředitele),
  - nejdůležitější milníky v historii společnosti,
  - záběry ze sídla společnosti (exteriér i interiéru),
  - hlavní produkty, služby, řešení,
  - vyjádření obchodního partnera.
- **Prezentace řešení nebo technologického postupu** (*video case study*), ukazuje výchozí stav, popisuje problém a způsob jeho řešení, použité produkty, technologie a postupy. Pokud je řešení ve fázi návrhu, film používá počítačovou animaci projektovaného stavu. Cílem je prezentovat výsledky nebo výhody, lze přidat hodnocení výrobce nebo klienta.
- **Prezentace výrobků, služeb a referencí** společnosti produktového typu zahrnuje studie nového produktu, historii vzniku, předvedení vlastností, detailní záběry všech částí, možnosti použití a instrukce pro používání, případně rozhovory s vynálezcem, konstruktérem, designérem.
- **Prezentace pro potenciální a současné sponzory projektů neziskových organizací** dokumentuje předcházející aktivity organizace včetně úspěšné spolupráce s předcházejícími sponzory, představuje organizaci, její historii a současná pozitiva, záběr a rozsah činnosti, jednotlivé projekty včetně výsledků spolupráce a nejdůležitější mediální aktivity.

Propagační filmy firem mají široké **možnosti využití**, např.:

- na veletrzích,
- na odborných konferencích,

- na tiskových konferencích,
- při výběrovém řízení, ve kterém se firma uchází o zakázku,
- na dni otevřených dveří pro zákazníky,
- v předváděcí místnosti (showroomu), na recepci,
- na produktových workshopech,
- při školení nových zaměstnanců.

Specifickou formou krátkého propagačního filmu jsou **reklamní spoty**. Jejich tvorbou, typy a využitím se blíže zabývá kapitola o marketingové komunikaci.

Spojení korporátní image s filmem je možné i v oblasti product placementu. **Product placement** (zatím nemá ustálený český termín) znamená viditelné umístění značkového produktu do filmu, ale i do dalších médií (televize, rozhlasu, ale i do románu nebo písňového textu).

#### PŘÍKLAD:

*Hrdina může jezdit „autem“ nebo bude jezdit „Škodovkou“ či „Fabií“, večer může sedět u televize a číst si noviny, nebo uvidíme, že zapíná televizor značky Sony, hraje mu znělka Televizních novin Novy, ale on si u toho čte Lidové noviny.*

Product placement nemá v českém prostředí oporu v zákonech (stav v době vzniku knihy), takže se pohybuje na hranici skryté reklamy, která je nezákonná. Firmy obvykle tuto situaci řeší sponzoringem daného filmu. Vývoj právní úpravy v této oblasti se bude vyvíjet, proto je nutné, v případě využití této možnosti sledovat aktuální stav.

## Vystoupení umělců na komerčních akcích

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 upoutává zájem médií. Pro umělce z finančně nepřilíš lukrativních oborů (např. divadlo, vážná hudba) se jedná o významný zdroj příjmu.

## Umění jako nástroj reklamy

Výtvarné umění proniklo i do reklamy. Rozlišujeme čtyři základní formy využití umění jako nástroje reklamy.

**Adice.** Jedná se o přímé nezměněné zobrazení uměleckého díla v jeho originální podobě, které je jasně odděleno od zobrazeného zboží a reklamního sloganu. Tento způsob ztvárnění je vhodný pro firmy, které nemohou zobrazit zboží jako příklad své činnosti, např. služby. Tuto formu používají na svých plakátech muzea a galerie.

**Odcizení.** Tento případ je považován za nejméně etický. Zboží se v tomto případě stává esenciální součástí historického díla. Tato forma použití uměleckého díla ve prospěch reklamy je někdy, nebo pro některé kategorie zákazníků, urážející. Reklama však vzbudí pozornost médií a získá bezplatnou publicitu v médiích při minimálních nákladech vynaložených firmou. V některých případech může stačit jeden billboard s kontroverzní reklamou. I když se dá hovořit o negativní publicitě, firma docílí svého reklamního záměru zviditelnit své jméno nebo produkt. Bude odsuzována za svůj přístup ke kulturním hodnotám, ale reklama splní svůj účel, značka se dostane do širšího povědomí. I negativní publicita může být dobrou reklamou.

**Rámování.** V tomto typu instrumentalizace zboží nahradí samotný umělecký předmět a zůstane pouze orámováno původním dílem, což přispívá ke vyzdvížení důstojnosti zboží. Při nevhodném použití nastane stejná situace jako v předcházejícím případě.

**Inscenace.** Nejjednodušší způsob využití umění je, že zboží je pouze ztvárněno v uměleckém historickém stylu. Odpadají zde i rámové rekvizity. Nejčastěji se tento způsob využívá u potravin, které jsou aranžovány jako zátiší (např. koncepce holandského malířství 17. století). Tento způsob se řadí k nekontroverzním ztvárněním reklamy.

## > 8.2 Sponzoring

Sponzoring je specifickým nástrojem marketingové komunikace. Z pohledu obecného marketingu se někdy řadí mezi nástroje PR. Firmy ho vnímají na pomezí publicity a reklamy a pro většinu kulturních neziskových organizací je základním vedlejším zdrojem prostředků na jejich aktivitu.

Sponzoring je obchodní transakce mezi rovnocennými subjekty, které vstupují do vzájemně rovnoprávného vztahu. Sponzor i sponzorovaný do tohoto vztahu investují a zároveň z něho nějakou hodnotu získávají.

Sponzoring není transfer, nejedná se ani o mecenášství, dárcovství, nebo charitu, ale o vzájemně výhodný obchod, podporu aktivit vnější institucí nebo osobou ke vzájemnému prospěchu obou stran. Sponzoring má komerční přínos pro obě strany.

Slovo sponzor pochází z latiny, jeho původní význam je rukojmí, ručitel. S nadsázkou lze říci, že sponzor je do jisté míry rukojmím sponzorované organizace. Je závislý na její dobré pověsti i na tom, jak organizace bude plnit své sliby, především v oblasti publicity a obcházení komunikačních bariér. Sponzor je ale z hlediska své finanční síly i ručitelem, respektive zárukou, že organizace je důvěryhodným partnerem.

### **Sponzoring stojí na třech pilířích:**

- sponzor (firma, podnik),
- sponzorovaný (nezisková organizace),
- zprostředkovatelé spolupráce (médiá).

Vztah mezi sponzorem a sponzorovaným potřebuje zprostředkovatele, který bude komunikovat veřejnosti hodnoty zakoupené sponzorem. Tímto zprostředkovatelem jsou média.

## **Formy sponzoringu**

Teoreticky se sponzoring dělí na státní a soukromý. Jako **státní sponzoring** bývá v zahraniční literatuře označována forma financování neziskových organizací státem, kdy stát plně hradí provoz neziskové organizace. V českých podmínkách by tomu odpovídala forma rozpočtové 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, naopak v tomto případě je komunikace cílena na nejširší veřejnost.

**Soukromý sponzoring** je ze zdrojů firem a jednotlivců. Je tím, co rozumíme sponzoringem v užším slova smyslu. Širší využití soukromého sponzoringu je tím, co českým kulturním neziskovým organizacím chybí. Vina je pravděpodobně na obou stranách. Firmy si na možnosti sponzorování jako formy komunikace teprve zvykají, kulturní organizace by rády přijímaly dary, ale neumějí zajistit adekvátní protihodnotu.

Sponzoring dnes známe nejen z kultury, další možnosti sponzoringu jsou i ve vědě, výzkumu a vzdělávání nebo v podobě sociosponzoringu (charita, nadace, zdravotnictví, péče o lidi). Nejmladším odvětvím je ekosponzoring (ekologické aktivity). Častým případem je sponzorování sportu, ale podstatu skutečného sponzoringu naplňuje jen v případě podpory amatérského a poloprofesionálního sportu. V případě vrcholového sportu se jedná o čistou reklamu. Podobně na pomezí je i sponzoring politický, který nespĺňuje základní cíl sponzorování, snahu sponzora získat lepší image. Naopak, sponzoři v této oblasti dávají přednost tomu, aby zůstali utajeni, pak jsou buď dárci, nebo očekávají jiné výhody. Diskutabilní otázka je, zda legální. Sponzorstvím pořadů v médiích, obvykle v televizi, se vracíme ke kulturnímu sponzoringu, nicméně i v tomto případě se jedná více o reklamu a možné obcházení limitovaného času na vysílání reklamy. Sponzorství pořadů zajišťuje umístění sponzorského sdělení (reklamy) v nejatraktivnějším čase, těsně před zahájením očekávaného pořadu.



## **Kulturní sponzoring**

Kulturní sponzoring je historicky nejstarší formou, vznikl z mecenášství, jehož název pochází z latiny. Gaius Cilnius Maecenas, byl v 1. století př. Kr. bohatý římský občan, sám literárně činný, který proslul jako příznivec kultury. Shromáždil kolem sebe skupinu básníků (Vergilius, Horatius a další) a poskytl jim hmotné zabezpečení, aby měli čas na uměleckou tvorbu. Za zmínku v dnešních souvislostech stojí, že Maecenas podporoval i politiku Octaviana a jím podporovaní umělci se zavazovali k podpoře Octavianovy politiky také. Mohli bychom říci, že Maecenas byl prvním historicky známým sponzorem nejen umění, ale i politiky.

Kulturní sponzoring nezahrnuje jen podporu výtvarného umění a kulturního dědictví, ale všech oblastí kultury a umění, včetně výkonných umělců.

**Podle zaměření** sponzoringu rozlišujeme sponzoring osob, skupin, organizací a událostí nebo akcí:

- osoba – umělec (výtvarník, zpěvák, hudebník, básník),
- skupina – generační a názorové sdružení umělců, hudební skupina, divadelní soubor,
- organizace – muzeum, galerie, divadlo, symfonický orchestr,
- událost, akce – vernisáž, dočasná výstava, koncert, divadelní představení.

## **Cíle sponzoringu**

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 pozice a kvality 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 projevilo okamžitým růstem tržeb, zisků, vyprodanými sklady. Z hlediska firmy je sponzoring dlouhodobou investicí s pomalou, ale stabilní, dobrou návratností.

## **Cílové skupiny**

Cílové skupiny, které má sponzoring oslovit jsou:

- stávající a potenciální zákazníci,
- státní a místní úřady a organizace,

- stávající a potenciální zaměstnanci,
- média,
- ostatní veřejnost.

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

### **Geografický rozměr sponzorských cílů**

Sponzorské cíle mohou být:

- s celosvětovým dosahem,
- celostátní,
- regionální,
- lokální (místní).

Sponzoring kulturního dědictví a umění se obvykle odehrává na nižších úrovních, ale jsou i kulturní akce s celosvětovým dosahem, obvykle však v oblasti výkonných umělců (*performing arts*), např. koncertů či vystoupení.

### **Podmínky sponzoringu**

Předpoklady úspěšného sponzoringu jsou:

- **Věrohodnost** konceptu, což znamená, že cílová skupina organizace musí odpovídat zaměření podniku.
- **Jedinečnost** konceptu. Obvykle není sponzorován běžný každodenní povoz organizace, protože nezajišťuje zviditelnění.
- **Publicita** konceptu souvisí jednak s jedinečností, ale také s provedením. Přidání kreativity a fantazie, něčeho zvláštního, neotřelého není nutnost, ale zvyšuje úspěšnost sponzoringu.
- **Etika.** Projekt musí odpovídat současnému pojetí etiky v dané společnosti. Firma musí zvážit, zda vlastníci, akcionáři s jejími sponzorskými aktivitami souhlasí a sponzorovaná organizace posuzuje, jestli nedojde k poškození její pověsti, spojí-li své jméno s potenciálním sponzorem.

### **Postup při získávání sponzora**

Kroky úspěšného sponzoringu začínají odhadem vlastní síly – jaká je organizace doopravdy, jak ji vidí uživatelé nebo návštěvníci (zákazníci) a také jak ji vidí ti, kteří její služby nevyužívají. „Prodat organizaci sponzorovi“ znamená přesvědčit ho, že spojení s organizací posílí jeho postavení na trhu, zvýší jeho renomé. Organizace začíná mar-

ketingovým a PR auditem, který ukáže její silné a slabé stránky. Sponzor si vybírá úspěšnou, veřejností oblíbenou organizaci s dobrými pracovníky, hledá něco, čím se organizace odlišuje od ostatních, v čem je její síla, ekonomicky řečeno USP (*unique selling point*). Pozor, sponzorovaný nesmí zatajovat nedostatky, kterých si je vědom, měl by na ně upozornit a říct, co se snaží dělat pro jejich odstranění.

Sponzorovaná instituce si stanoví na úvod marketingového auditu **záměry**, které by mohla potenciálnímu sponzorovi nabídnout, např. rozšiřování služeb, pořádání akcí, konkrétní výstavu (ne běžný chod organizace).

Dalším krokem je vytýčení měřitelných cílů. **Cíle** vycházejí z průzkumu trhu, říkají, kdo jsou zákazníci organizace a jaký je jejich profil, protože kulturní organizace vyhledává firmy, které by si mohly přát oslovit tyto skupiny zákazníků. Např., kdo chodí do muzea, do knihovny, jak se tam dostává, zda jede autem, zda navštíví cestou místní restauraci nebo obchodní centrum?

**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.

Srozumitelně sdělované **poselství** pak návrh doplňuje. Uvádí, čím se organizace liší od ostatních, a proč sponzorovat zrovna ji. Kulturní organizace musí umět vyhledat příležitosti, kde a jak demonstrovat své klady (například na místní oslavě, při otevření nového kulturního střediska, vernisáži výstavy atd.) a musí ukázat, že umí marketingově komunikovat. O tom svědčí její letáky, brožury, plakáty, vztahy s médii.

Sponzoring může být jednorázový nebo dlouhodobý. Poprvé získaný sponzor je většinou pro **jednorázový** sponzoring, na kterém si obě strany ověří vhodnost vzájemné spolupráce, **dlouhodobý** sponzoring si organizace musí zasloužit předchozí dobrou spoluprací.

Sponzoring může mít podobu **finanční**, ale i **naturální** v podobě poskytnutí produktů, vybavení nebo služeb (zakoupení počítačů, rekonstrukce budovy, místní opravy, řemeslné práce, poradenství, tisk, grafický návrh plakátu, loga, protislužby). Specifickou formou je sponzoring ze stany médií. Jsou-li média spolusponzorem, spočívá jejich přínos v zajištění bezplatné reklamy sponzorované akcí 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.

Pokud má organizace nabídky na sponzorování, může stát před otázkou, zda využít spolusponzoringu nebo zda je pro ni výhodnější výlučný sponzoring. **Spolusponzoring** je situace, kdy na jednu akci má instituce více sponzorů. V takovém případě je nutné dodržet několik pravidel. Sponzoři nesmějí být přímými konkurenty, ani mezi nimi nebo jejich představiteli nesmí panovat nepřátelství. Organizace může mít jen

tolik sponzorů, kolik jich může náležitě prezentovat ve svých prostorách a materiálech, kolika je schopna zajistit publicitu. Výhodou spolusponzoringu je, že organizace není závislá na jediném vedlejší zdroj příjmu, nevýhodou jsou menší částky, kterými spolusponzoři přispívají a nutnost koordinace vztahů mezi nimi.

**Výlučný sponzoring** přináší výhodu investičně silného partnera, který je ochoten za výlučnost zaplatit, ale v případě ztráty výlučného sponzora se instituce může dostat do problémů. Firma má podstatně větší prostor k sebe prezentaci, nedělí se o pozornost médií.

**Nositelé jména** jsou nejvyšší formou výlučného sponzoringu. (Např. Gambrinus liga, T-mobile Aréna, Sazka Aréna, O<sub>2</sub> Aréna.) Pro kulturní a vzdělávací instituce jde o naprosto nevhodnou formu, protože zavedené jméno instituce bývá její největší nemateriální hodnotou. Jména sponzorů se mohou měnit, nositeli jména by se měli stát jen v případě poskytnutí investičního kapitálu a dlouhodobého záměru (a to platí i v případě zde uvedených příkladů z oblasti sportu). V oblasti kulturního dědictví, galerií a muzeí může instituce dostat jméno váženého dlouhodobého mecenáše nebo zakladatele, ale stejně lépe až po jeho smrti.

Většina kulturních neziskových organizací si v našich podmínkách, kde sponzoring nemá dlouhou tradici, příliš vybírat nemůže, naopak musí pečlivě zvážit, co může sponzorovi nabídnout. I sponzor si vybírá:

- Bude podporovat jeden zásadní projekt nebo více menších projektů, může požadovat přírůstek projektu „na míru“ nebo chce mít možnost vybrat si z několika variant?
- Podle cílových skupin a jejich profilů – věk, pohlaví, vzdělání, zájmy, zaměstnání zákazníků resp. návštěvníků organizace.
- Podle počtu oslovených z cílových skupin.
- Podle úrovně prezentace v médiích a způsobu propagace akce a tím i sponzora. (Předcházející zkušenost organizace se sponzoringem je výbornou referencí.)
- Podle možnosti získat kontakty (na VIP lidi, s nimiž se na akcích setká).

### **Cena za sponzoring**

Cena sponzoringu se nemůže odvozovat z nákladů za akci. Sponzora zajímá přínos, který mu sponzorovaný nabízí, publicita a neformální kontakty. Například pokud sponzoruje výstavu a o vernisáži se referuje v hlavní zpravodajské relaci, kde je zmíněno, že se výstava uskutečnila zásluhou sponzora, firmy XY, může organizace sponzorovi vyčíslit přínos jako cenu za jedno odvysílání reklamního spotu v nejsledovanějším čase. Účinnost publicity je podle odhadů minimálně třikrát, spíše pětkrát vyšší, takže částku ještě vynásobíme čtyřmi. Stejně bude organizace počítat další přínosy (články

v tisku, loga sponzora na plakátech k výstavě atd.). Ne každá publicita má pro sponzora stejnou hodnotu. Článek v odborném časopise o historii a muzejnictví bude mít pro sponzora nulovou hodnotu, protože okruh čtenářů časopisu nepatří k zákazníkům firmy, ale článek v novinách nebo jejich regionálních přílohách bude odpovídat ceně za srovnatelnou inzerci krát koeficient publicity. Výsledná částka je cena za sponzoring, částka, o kterou si organizace firmě může říct. To ještě neznamená, že tuto částku dostane. Na druhé straně, hodnota, kterou přináší organizace sponzorovi je vyšší, protože nelze nevyčíslit nejdůležitější přínosy. Přínos v oblasti zvýšení prestiže, dobrého jména a navázání nových kontaktů (např. s představiteli státní nebo místní samosprávy na vernisáži) bude pro firmu mnohem vyšší než cena, kterou od nich organizace žádá.

Sponzorovaná organizace by ale měla slibovat jen to, co je schopna splnit, protože musí dodržet, co sponzorům slíbila.

### ***Etika sponzoringu***

Sponzorovaná instituce, a organizace spravující kulturní dědictví především, vždy musí zvažovat, zda je sponzor důvěryhodný. Za neetické se považují formy sponzoringu, kde by mohlo dojít ke střetu zájmů. Kdyby například nějakou národní vědeckou knihovnu sponzorovalo jedno z nakladatelství odborné literatury, mohla by mít taková knihovna tendenci objednávat přednostně knihy z jeho produkce, a nikoli knihy podle jejich významu a potřeb uživatelů. Za neetický se považuje také sponzoring firmami, které mají pochybné zdroje svých příjmů.

V některých případech je však etika diskutabilní. Objevují se hlasy, že je neetické, aby firmy provozující nezdravé rychlé občerstvení sponzorovaly akce pro děti.

Nebo následující příklad: Místní pivovar se rozhodl sponzorovat dětský den místního kulturního centra, multifunkčního objektu s galerií, knihovnou a sálem, který plní funkci divadla i kina. Mělo to kulturní centrum jako nehoráznost odmítnout? Nebo se jedná o geniální spojení a tatínkové, kteří by jinak nikdy své děti do knihovny nebo divadla nevzali, přijdou na ochutnávku a přivedou děti ve velkém počtu. Vždyť dětem nikdo pivo nenabízel. Třeba se dětem divadlo, výstava nebo knihovna zalíbí a i v dospělosti budou radši chodit za kulturou než do hospody. Jaký je váš názor?

## **> 8.3 Veletrhy a komerční výstavy**

Veletrhy jsou aktivitami marketingové komunikace a podobně jako sponzoring přehrávají úzké vymezení propagačního mixu. Jsou současně nástrojem publicity a PR, formou reklamy organizace (pokud budeme pořadatele veletrhu považovat za zprostředkovatele – médium) i podpory prodeje (jako krátkodobá intenzivní akce). Na veletrzích dochází k přímému kontaktu mezi nabízejícím a zákazníkem, proto využívá

i metody direkt marketingu. Tato kombinace možností působit na zákazníka, spolu s faktem, že návštěvníci veletrhu přicházejí za nabídkou, a jsou tedy připraveni i motivováni ji přijmout, činí z veletrhů vysoce účinný nástroj marketingové komunikace, a to při relativně nízkých nákladech.

## Komerční výstavy

Komerční výstavy mohou být dlouhodobé i krátkodobé akce, které mají za cíl představit firmu, její historii, úspěchy a nabídku. Jsou především PR aktivitou. Obvykle se konají v sídle firmy, v jejích reprezentativních prostorách nebo na vhodném, dobře dostupném místě v pronajatých prostorách. Mohou mít podobu stálé expozice, nebo dočasné výstavy. Mohou být pořádány k výročí firmy, k prezentaci dosažených úspěchů nebo budoucích záměrů. Často využívají umělců a odborníků z muzeí a galerií při návrhu, tvorbě a instalaci výstavy. Cílem těchto výstav není jen reklama a samochvála firmy, ta by příliš pozornosti od široké veřejnosti nezískala. Komerční výstavy mohou být koncipovány podobně jako expozice technických muzeí a vědeckotechnických center s řadou interaktivních prvků doprovázených uměleckým ztvárněním techniky. Na realizaci se podílejí špičkoví libretisté, výtvarníci, architekti a scénografové. Komerční výstavy jsou živými centry, kde si návštěvníci mohou vyzkoušet pokusy a stát se objeviteli. K tomu slouží doprovodné workshopy.

V této souvislosti je vhodné upozornit, že pod pojmem komerční výstavy se někdy mohou myslet i krátkodobé prodejní výstavy, které připomínají laciné tržiště nebo totální výprodej a s uměním nemají nic společného.

## Prodejní a kontraktační veletrhy

Veletrhy jsou krátkodobé, periodicky se opakující akce (obvykle ročně, u sezonního zboží jako je oblečení pololetně), pořádané organizátorem veletrhu, vlastníkem nebo nájemcem veletržního areálu či výstavních ploch za účelem soustředit v jednom místě a čase nabídku a poptávku.

### *Cíle z pohledu vystavovatele na veletrhu*

Veletrhy jsou vhodnou příležitostí k prezentaci nových produktů a technologií, především tam, kde je nutné vysvětlit a demonstrovat principy fungování produktů. Protože se na veletrzích soustředí všechny významné firmy z oboru a velké množství kvalifikovaných návštěvníků, jsou veletrhy příležitostí pro získání kontaktů a uzavření kontraktů. Veletrhy umožňují firmě porovnat se s konkurencí, a v tomto smyslu jsou nejrychlejším a vysoce objektivním marketingovým průzkumem. Dobrá firma s kvalitní nabídkou upoutá pozornost médií i zákazníků. V neposlední řadě je účast na veletrhu i záležitostí prestiže a image firmy. Dokonalá architektura, design a účast známých umělců prestiž a image firmy posilují a přitahují pozornost médií.

Jednotlivé kroky, kterými musí firma nebo organizace vystavující na veletrhu projít, jsou v nápoděvě ke cvičení pod touto kapitolou. (Pozor v KOR)

### **Příprava komerčního veletrhu z pohledu organizátora**

Organizátory veletrhů jsou veletržní společnosti, které vlastní nebo si najímají veletržní areály. Jejich úkolem je v krátkém časovém úseku několika málo dnů soustředit na jednom místě nabídku a poptávku určitého odvětví.

Tradiční veletrhy se periodicky opakují, jejich definitivní termíny se **plánují s ročním předstihem** tak, aby se konaly v přibližně stejném období, na které jsou vystavovatelé i návštěvníci zvyklí, a aby nekolidovaly s podobnými akcemi v zahraničí.

Dalším bodem je stanovení cílové skupiny vystavovatelů a návštěvníků, zmapování konkurence a porovnání ceny. Dále by měly být podány návrhy úprav nomenklatury, včetně stanovených klíčových oblastí pro příslušný ročník a také návrhy spolupracujících organizací, institucí a firem a mediálních partnerů. Mezi další důležité body patří určení hlavních spolupracujících médií a zpracování orientačních návrhů doprovodných programů, příprava přihláškových materiálů a letáků.

Nedílnou součástí přípravy je **zpracování finančního rozpočtu** akce z hlediska:

- plánovaných nákladů,
- počtu vystavovatelů,
- předpokládané velikosti výstavní plochy,
- návrhu cen,
- předpokládaných výnosů z akce.

V období 10–11 měsíců před výstavou dochází ke zpracování strategického plánu akvizice výstavy a marketingových materiálů k výstavě, přihlášek a propagačních letáků. Významnou roli v tomto období má příprava mediální kampaně na akci, zpracování základních textových a grafických návrhů inzerátů pro vystavovatele, zadání objednávek propagace a aktualizace webových stránek.

Tři čtvrtě roku před konáním veletrhu nastává nábor firem všemi formami direkt marketingu, formou osobní akvizice, telemarketingu, e-mailem, faxem i poštou. Následuje rozeslání vyžádaných náborových materiálů a vyhodnocování prvních reakcí firem k účasti na výstavě. Akviziční materiál obsahuje i nabídku stavby expozice.

Organizátor v této fázi musí určit první specifikace doprovodného programu, protože spolu s potvrzováním přihlášek vystavovatelům zasílá i návrh obsahové struktury a časového harmonogramu doprovodného programu spolu s vymezením prostorů pro doprovodný program.

Půl roku před konáním veletrhu dochází k dopracování a přesné specifikaci mediaplánu, především ve vztahu k náboru návštěvníků. Mezi další důležité úkoly patří schůzky s odbornými partnery výstavy, příprava doprovodných programů a způsobů

pozvání odborné veřejnosti. Zpracování předběžného rastru výstavy, roztrídění vystavovatelů podle nomenklatury včetně umístění do rastru je dalším krokem přípravné fáze.

Čtyři až pět měsíců před výstavou pokračuje nábor firem, především osobním jednáním s firmami, které se doposud nepřihlásily, ale zúčastnily se minulých ročníků. S tím souvisí i aktualizace a příprava návštěvnických databází. Dochází k dopracování detailů doprovodného programu a jeho zveřejnění na webu. Přípravuje se obsahová a grafická podoba čestných vstupenek, zvýhodněných i plnocenných placených vstupenek, musí být připraven kvalifikovaný odhad počtu každého typu vstupenek. Rozhodnutí o místě, koncepci a programu slavnostního večera spolu s objednááním propagace v médiích zakončuje tuto přípravnou fázi.

Dva až tři měsíce před výstavou příprava vrcholí. Stále pokračuje nábor firem všemi formami, především oslovením potenciálních vystavovatelů pozitivní informací ohledně stavu přípravy, o atraktivitách, novinkách, velkých přihlášených firmách, doprovodném programu a připravené návštěvnické propagaci. Dále je důležitá průběžná aktualizace rastrů, příprava katalogu výstavy včetně grafiky, zajištění visaček pro montáž, demontáž i průběh výstavy a schválení projektů expozic cizích realizátorů.

Tato fáze je velmi náročná organizačně, je nutné zajistit služby pojištění a ubytování v průběhu výstavy, předat podklady pro technickou realizaci expozic, připravit a rozeslat organizační podmínky vystavovatelům. Nelze zanedbat ani marketingové funkce, především přípravu katalogu a zápis firem do něj, naplánování provozu tiskového centra, stanovení termínu a přípravy tiskové konference. Odborným médiím jsou zasílány stručné tiskové zprávy, v závěru tohoto období se rozšiřuje množství příjemců tiskových zpráv o celostátní všeobecná média (televize, rozhlas, tisk).

Jeden měsíc před výstavou nastává závěrečná fáze přípravy a propagace veletrhu. Ta zahrnuje poslední aktualizaci rastrů výstavy, dopracování katalogu výstavy a jeho zadání do tisku, realizaci tiskové konference, přípravu materiálů pro tiskové středisko a přípravu a vytištění informačních materiálů (především předběžných přihlášek) na příští ročník veletrhu. Organizačně musí veletržní správa zajistit podklady pro registraci vystavovatelů (zpracování seznamů, databáze), musí zaregistrovat a zajistit realizaci požadavků vystavovatelů na montážní a vystavovatelské průkazy, parkovací karty a další služby.

Vlastní akce je časové období, které zahrnuje montáž expozic, vlastní výstavu a demontáž expozic. Zahrnuje tyto úkony:

- předávání plochy nebo expozic vystavovatelům;
- průběžné řešení aktuálních problémů;
- kontrolu velikosti a výšky expozic ve vztahu k zaplaceným plochám a formě expozic, řešení rozporů;
- sledování průběhu výstavy, potřeb vystavovatelů i návštěvníků a okamžité řešení problémů;



- provoz tiskového střediska a zajištění zastoupení médií v dostatečném počtu a kvalitní struktuře;
- slavnostní zahájení, jeho organizace a zajištění vip návštěvníků a řečníků;
- organizace (mediálně atraktivních) doprovodných akcí a programů;
- organizace slavnostního večera (recepce, párty, raut) a zajištění vip návštěvníků;
- osobní návštěvy významných vystavovatelů;
- získávání poznatků a hodnocení průběhu akce, marketingový průzkum;
- akvizice na příští ročník, předání materiálů s informací o termínu příštího ročníku;
- kontrolu demontáže, přebírání ploch od vystavovatelů;
- umístění stručného bilančního materiálu o průběhu a výsledcích výstavy na webové stránky výstavy (nejdéle 1 den po skončení akce).

Ani v období po skončení akce pro organizátora veletrhu práce nekončí. Zpracování údajů z čestných vstupenek a pozvánek je základním zdrojem pro doplnění databáze návštěvníků a potenciálních vystavovatelů. Archivování obrazové dokumentace může sloužit k propagačním účelům v následujících letech. Nejen slušností, ale přímo marketingovou povinností je rozesílat děkovné dopisy partnerům i vystavovatelům.

Organizátor má i další povinnosti. Ve spolupráci s EU a podle jejích směrnic zpracovává konečná data o návštěvnosti, celkových nákladech a tržbách akce. Nakonec provádí audit a formuluje závěrečnou zprávu. Závěrečná zpráva má obvykle podobu jak interní, pouze pro vlastní potřebu, tak externí, která je umístěna na webové stránky a rozeslána vybraným médiím, někdy i vystavovatelům. Posledně jmenovaný případ je dnes většinou nahrazen pouze odkazem v děkovném dopise.

## Vztah komerčního a uměleckého výstavnictví

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 nezávislymi odborníky i laickými uživateli. Veletrhy proto přestávají být primárně akcemi, na nichž se představují nové produkty a jejich funkce a porovnávají kvality nabízeného zboží a služeb. Veletrhy stále více plní především reprezentační funkci, kdy 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, což znamená vyšší přitažlivost komerčních akcí i jejich doprovodných programů firmy mají možnost oslovit větší množství potenciálních zákazníků.

## > 8.4 Shrnutí

Umělecká práce na zakázku má dlouhou historii. 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 i textů po scénáristy, režiséry a architekty; zastoupeni jsou i výkonní umělci, herci, hudebníci či 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, v níž se promítá korporátní image. Propagační filmy používají kulturní instituce i firmy. Propagační filmy neziskových organizací o zemi, městě, obci či 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 znamená viditelné umístění značkového produktu do filmu, ale i do dalších médií (televize, rozhlasu, ale i román nebo písňového textu). 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 upoutává zájem médií.

### **Sponzoring**

Sponzoring je specifickým nástrojem marketingové komunikace. Sponzoring je obchodní transakcí mezi rovnocennými subjekty, vzájemně výhodný obchod. Sponzoring má komerční přínos pro obě strany. Vztah mezi sponzorem a sponzorovaným potřebuje zprostředkovatele, který komunikuje veřejnosti hodnoty zakoupené sponzorem. 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. 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. Komunikace je cílena na širokou veřejnost.

Soukromý sponzoring pochází 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 zaměření sponzoringu 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, což 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, protože jim pomáhá s financováním neziskového sektoru. Média jsou hlavním zprostředkovatelem informací.

Kroky úspěšného sponzoringu začínají odhadem vlastní síly. „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, dále 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 akce nebo aktivity. Výjimečnou formou je sponzoring v podobě dlouhodobého investičního kapitálu.

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 a 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 předvedení jeho použití. Zákazníkům přinášejí možnost kvalifikovaného srovnání nabídek různých firem a jejich hodnocení nezávislymi odborníky i laickými uživateli. Veletrhy proto přestávají být primárně akcemi, na nichž se představují nové produkty a jejich funkce, a porovnávají se 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.

## Cvičení k tématu sponzoring

Udělejte si pro vaši organizaci marketingový audit akcí, které by přicházely v úvahu pro sponzoring, předností vaší organizace a výhod, které můžete potenciálním sponzorům nabídnout, a připravte nabídkový dopis. Pozor: první nabídka se musí vejít na jednu stranu textu.

## Cvičení k tématu komerční veletrhy a výstavy

### *Poznámka:*

*Toto cvičení obsahuje hlavní pojmy v chronologické nápovědě a není (resp. nemusí být) součástí seminární práce (pozor v KOR), proto lze zvolit i jinou organizaci, než kterou se průběžně zabýváte.*

*Pokud někdo pracuje v organizaci zabývající se pořádáním veletrhů, může se věnovat úkolům, které zajišťuje organizátor akce.*

**Jedete na veletrh jako vystavovatelé. Rozhodněte o následujících krocích A–E:****A. Vyberte vhodný veletrh podle cíle, který účastí sledujete, řiďte se nápovědou.**

Kroky – chronologicky.

Rozhodnutí o prezentaci musí odpovídat cílům, které účastí sledujete:

- zda,
- kdy,
- kde.

Prodejní nebo kontraktační veletrh.

Podle dosahu:

- místní,
- regionální,
- národní,
- nadnárodní,
- mezinárodní.

Dělení podle odvětví:

- pro profesionály / experty,
- pro spotřebitele.

Cíle:

- prezentace nových produktů, technologií,
- vysvětlit, demonstrovat,
- získání kontaktů,
- uzavření kontraktů,
- porovnat s konkurencí,
- marketingový průzkum,
- upoutat pozornost médií, zákazníků,
- image firmy, organizace.

Umístění stánku:

- uvnitř,
- venku,
- na začátku, uprostřed nebo na konci,
- hlavní a vedlejší cesty.

Velikost a typ stánku:

- řadový (*row*),
- rohový (*corner*),
- typ „hlava“ (*head*),
- typ „ostrůvek“ (*insular*).

Personální obsazení:

- hostesky a asistenti,

- jedna odpovědná osoba – právo uzavírat a podepisovat kontrakty,
- image zaměstnanců,
- znalosti a kvalifikace:
  - produkt,
  - nabídka,
  - jazykové znalosti,
  - komunikativnost.

**B. Zvolte vhodnou komunikační strategii.**

Výběr vhodných exponátů (někdy méně je více).

Zajištění a výběr vhodného propagačního materiálu:

- letáky,
- brožury,
- katalogy,
- vzorky,
- obchodní dárky,
- video a multimediální prezentace.

Příprava pozvánky:

- důraz:
  - ne co my nabízíme,
  - ale jakou výhodu to přinese partnerovi,
- obchodním partnerům 4–6 týdnů předem,
- potenciálním zákazníkům (50% sleva),
- zavolat, e-mail, fax týden předem:
  - dohodnout termín schůzky.

Jak, co a kde inzerovat:

- noviny,
- odborné časopisy:
  - kupon na slevu na vstupném,
- pozvat spřátelené novináře.

Stavba stánku:

- veletržní společnost,
- vlastními prostředky.

Zahajovací ceremoniál:

- účast,
- projev.

Tiskové středisko kontaktová s informacemi o aktivitách v průběhu veletrhu:

- tiskové konference:
  - připravit info o nás,
  - v použitelné podobě,
  - deadline,
- speciální prezentace,
- přednášky,
- diskusní panely,
- události,
- soutěže,
- návštěvy VIP,
- veletržní noviny,
- info o naší organizaci.

Receptce:

- neformální příležitost k získání kontaktů,
- vstupenky,
- chování.

### C. Rozhodněte o rozpočtu.

Finance určené na veletrh musí pokrýt:

- vybranou plochu,
- registrační poplatek,
- venkovní plochu,
- návrh,
- design výstavní expozice,
- realizaci výstavní expozice,
- vybavení stánku,
- aranžování stánku,
- přípojky, elektřina, internet, voda a odpad, příp. revize,
- vstupní a vjezdové karty (kromě volných, poskytnutých pořadatelem v rámci registrací a plochy),
- náklady na kauce,
- spedice exponátů,
- příp. obsluha exponátů,
- úklid expozice a drobné služby,
- tiskoviny: letáky, brožury, katalogy, ...,
- pozvánky,
- zápis do katalogu výstavy (nad rámec zdarma resp. v ceně), uveřejnění loga a inzerce),

- média – inzerce (čas nebo prostor, ale i zpracování inzerátu, reklamy),
- hostesky a asistenty,
- občerstvení na stánku,
- reklamní dárky,
- ubytování a diety pracovníků (ošatné – uniforma?),
- marketingovou podporu účasti.

### D. Po skončení veletrhu práce nekončí.

- demontáž stánku,
- marketingový výzkum,
- vyhodnocení očekávání a výsledky,
- poděkování partnerům,
- nabídky potenciálním zákazníkům.

### E. Pokud máte umělecké ambice, navrhnete i kreativní část nebo některý její prvek.

Ta zahrnuje mimo jiné:

- architektonický návrh stánku,
- doprovodné krátké filmy,
- pc prezentace,
- živá vystoupení umělecká i odborná,
- soutěže,
- atmosféra podle typu výstavy (zahrnuje i způsob oblékání, jednání a vystupování, věk a typ zaměstnanců),
- smysly při výstavách:
  - zrak – celkový design výstavy, interiéry, exponáty, sladění barvy, nálada,
  - sluch – hudební doprovod, funkční zvuky,
  - hmat – v každém člověku je kus dítěte a chce si sáhnout, interaktivní exponáty, haptická výstava,
  - čich – vůně,
  - chuť – (ochutnat lze i čistou vodu na ekologické výstavě, ochutnat můžete středověk v podobě chleba z mouky ručně mleté na kamenech apod.).

## PŘIPOMEŇTE SI HLAVNÍ BODY TÉTO KAPITOLY A ZÁKLADNÍ POJMY

### Umělecká práce na zakázku:

- reklama,
- design,
- hudba:
  - komponovaná hudba na zakázku,
  - hudební knihovny (music library),
- film:
  - propagační filmy neziskových organizací,
  - využití propagačních filmů v oblasti cestovního ruchu:
- propagační filmy jako firemní prezentace nebo představení produktu,
- reklamní spoty,
- product placement.

### Sponzoring.

Tři pilíře:

- sponzor (firma, podnik),
- sponzorování (neziskové organizace),
- zprostředkovatelé spolupráce (médiá).

### Typy sponzoringu:

- státní: plně dotuje nebo celkově platí rozpočtové organizace,
- částečně státní, částečně soukromý,
- soukromý.

### Možnosti sponzoringu:

- kulturní sponzoring,
- sociosponzoring,
- ekosponzoring,
- sponzoring vědy, výzkumu, vzdělávání.

Další možnosti (nejedná se o čistý sponzoring):

- sportovní sponzoring,
- politický sponzoring,
- sponzorství pořadů v médiích.

### Zaměření sponzoringu:

- osoba – sportovci, umělci, vědci,
- skupina – klub, mužstvo, vědecký tým,
- organizace,
- událost, akce.

### Cíle sponzoringu:

- známost, popularita firmy,
- image,

- prestiž,
- renomé,
- sympatie, důvěra, goodwill,
- obcházení komunikačních bariér,
- motivace spolupracovníků (zvýšení prestiže).

### Cílové skupiny:

- stávající a potenciální zákazníci,
- státní a místní úřady a organizace,
- stávající a potenciální zaměstnanci,
- média.

### Geografický rozměr sponzorských cílů:

- celosvětový dosah,
- celostátní,
- regionální,
- lokální (místní).

### Podmínky sponzoringu:

- věrohodnost konceptu,
- jedinečnost konceptu,
- publicita konceptu,
- etika.

### Druh sponzoringu:

- jednorázový,
- dlouhodobý,
- finanční,
- naturální,
- investiční kapitál (dlouhodobý),
- spolsponzoring,
- výlučný sponzoring,
- nositelé jména.

Sponzor si vybírá:

- jeden zásadní nebo více menších projektů,
- podle cílových skupin a jejich profilů – věk, pohlaví, vzdělání, zájmy, zaměstnání,
- podle počtu oslovených z cílových skupin,
- podle úrovně prezentace v médiích a způsobu propagace akce,
- podle možnosti získat kontakty (na VIP lidi, se kterými se na akcích setká).

Cena za sponzoring.

Etika sponzoringu.

### Komerční výstavy.

**Prodejní a kontrakční veletrhy:**

- Příležitost k prezentaci nových produktů a technologií.
- Možnost vysvětlit a demonstrovat principy fungování produktů.
- Získání kontaktů a uzavření kontraktů.
- Porovnání s konkurencí.
- Jsou rychlým marketingovým průzkumem.
- Upoutají pozornost zákazníků.
- Jsou záležitostí prestiže a image firmy.
- Přitahují pozornost médií.

Příprava veletrhu z pozice organizátora:

- Úkoly, které musí zajistit.
- Cílové skupiny vystavovatelů a návštěvníků.
- Nomenklatura.
- Rozpočet veletrhu.
- Vztah komerčního a uměleckého výstavnictví.

Možnosti internetu ve výstavnictví.

*Poznámka: Další pojmy jsou v nápovědě pod cvičením k této části.*



# 9

## Plánování a strategie

---

Závěrečná část vychází z analýzy SWOT a marketingového auditu, ukazuje základní tržní strategie. Jejím cílem je ukázat postup při sestavování marketingového plánu. Podává praktický návod, jak připravit marketingový plán a jak zvolit strategii v kulturní organizaci s ohledem na specifika marketingu na trzích umění a kulturního dědictví.

## > 9.1 Analýza SWOT

Analýza SWOT nebo tzv. marketingový audit jsou výchozím krokem pro strategické plánování. Patří k základním analýzám ve firmách i v neziskových organizacích.

Akronym SWOT je sestaven z anglických termínů:

- S – strengths – silné stránky,
- W – weaknesses – slabé stránky,
- O – opportunities – příležitosti,
- T – threats – ohrožení.

Analýza silných a slabých stránek S – W se týká vnitřního prostředí organizace, analýza příležitostí a ohrožení prostředí vnějšího.

Analýza prostředí pro muzea, galerie, památky a další organizace spravující kulturní dědictví musí zahrnovat různé typy prostředí, přičemž jejich popisem se zabývala část kapitoly o art marketingovém prostředí:

- vnitřní prostředí,
- tržní prostředí,
- legislativní prostředí a další regulace,
- konkurenční prostředí,
- makroprostředí.

Analýza makroprostředí zahrnuje analýzu příležitostí a ohrožení (O–T). Nepříznivé podmínky, trend jejich vývoje a faktory, které na ně působí musí být ohodnoceny podle závažnosti a pravděpodobnosti s jakou k nim dojde. Ne všechny mají stejnou váhu, jak vidíme v **matici hrozeb** v tab. 8.

**Tab. 8** *Matice hrozeb*

závažnost hrozby	pravděpodobnost, že k hrozbě dojde	
	vysoká	nízká
vysoká	1	2
nízká	3	4

Vysokou závažnost mají hrozby v poli číslo 1 – takové je nutné zahrnout do rozhodování; hrozby v polích 2 a 3 je vhodné dále sledovat a hrozby v poli 4 je možné zatím ignorovat.

Podobně bude koncipována **matice příležitostí** – viz tab. 9.

**Tab. 9** *Matice příležitostí*

potenciální (tržní) přitažlivost	pravděpodobnost úspěchu	
	vysoká	nízká
vysoká	1	2
nízká	3	4

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 zprostředkovatelně projeví ve výši dotací, pozornosti sponzorů, promítne se do lepšího vztahu se zřizovatelem, ostatní veřejností atd. I zde platí, že aktivity v poli číslo 1 by určitě měly být realizovány, pole 2 a 3 jsou k dalšímu zvážení a aktivity v poli 4 mají být zamítnuty.

Vnější příležitosti a ohrožení musí 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.

**Profil silných a slabých stránek (S – W)** je vnitřní analýzou, zkoumá mikroprostředí organizace, tedy její vedení, zdroje, pracovníky a fondy, případně poradce nebo dozorní orgán. Odpovídá na otázky, které se vztahují k základním cílům, např.: Jsou základní cíle jasné a známé všem zaměstnancům i managementu? Jsou základní cíle jasné a známé dodavatelům, v našem případě umělcům, sponzorům? Jsou jasné a známé zákazníkům a širší veřejnosti? Má-li organizace vlastní okruh dodavatelů a zákazníků, pak s nimi musí mít společnou filozofii a zaměřovat se na tytéž cíle.

Sociální kompetentnost managementu zahrnuje především image a pověst instituce. Vždy bychom měli mít na paměti, že dobrá pověst se získává dlouho a ztratit se dá v jediném okamžiku. Další otázky, které si organizace musí zodpovědět se týkají vedení organizace: zda a do jaké míry umí motivovat, jestli manažeři dokáží delegovat pravomoc a úspěšně řídit instituci. Do analýzy silných a slabých stránek organizace patří i otázky týkající se informačního systému, tedy jakým způsobem jsou informace šířeny, zda jsou pravdivé a nezkrácené. Na marketingové aktivity jsou vždy zapotřebí finance, proto analýza zkoumá i dostupnost kapitálu, cash flow a další zdroje.

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. Následuje několik tipů a organizace by si měly doplnit vlastní kritéria, která jsou pro ně důležitá.

**Marketingové faktory:**

- produktový mix,
- efektivita cenových strategií,
- účinnost distribuce, dostupnost,
- propagační mix a jeho účinnost,
- publicita a odborná kritika,
- image organizace u veřejnosti.

**Faktory související se zákazníky:**

- celkové množství zákazníků, úroveň návštěvnosti,
- sezonnost, resp. vyváženost návštěv,
- složení zákazníků (homogennost nebo různorodost),
- procento návštěvníků přicházejících opakovaně,
- procento návštěvníků, využívajících ziskové služby (restaurace, obchod),
- atraktivita pro komerční (firemní) zákazníky (recepce, slavnostní večere, prostory pro filmování, ...),
- atraktivita pro zahraniční návštěvníky,
- využívání členských programů.

**Faktory související s nabídkou, její šíří a úrovní:**

- význam a úroveň hlavních exponátů,
- vyváženost každé z expozičních nabídek jako celku,
- množství a úroveň odborných programů,
- partnerství a kooperace s podobnými institucemi (zápůjčky exponátů, putovní výstavy),
- životní cyklus produktů,
- zavádění nových produktů,
- množství a úroveň doprovodných služeb,
- celková pověst organizace.

**Organizační faktory:**

- úroveň a schopnosti managementu,
- nadšení pro věc u zaměstnanců,
- odborné i individuální předpoklady všech pracovníků,
- styl řízení a prostředí, které podporují nové nápady, inovace,
- odpovědnost vyplývající ze služby veřejnosti,
- zákaznická orientace managementu i řadových pracovníků,
- flexibilita a podnikatelské schopnosti v rámci možností neziskové organizace.

**Finanční faktory:**

- finanční stabilita,
- cash flow,
- náklady,
- státní dotace,
- dotace z místních zdrojů,
- dostupnost a čerpání fondů a grantů (domácích i z EU),
- příjmy z vlastní vedlejší činnosti,
- sponzoring,
- dárci, mecenáši,
- efektivita při získávání prostředků z dalších zdrojů (fundraising).

**Marketingový audit** je základem pro **stanovení priorit a strategií organizace**. Zvažuje všechny faktory, jejich vzájemnou podmíněnost a pomáhá učít 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 tematických výstav nebo mohou své prostory, kapacity a síly věnovat doprovodným a vzdělávacím programům, čímž přitáhnou zákazníky k opakovaným návštěvám.

Druhou možnou strategií je **využít současné silné stránky pro budoucí příležitosti**. Velké muzeum má množství exponátů, řadu z nich v depozitářích, vystavuje jen nejvýznamnější exponáty. Jeho síla je uchování a zkoumání exponátů, většina zaměstnanců jsou vědci a muzeum např. zatím zanedbávalo komunikaci s návštěvníky a veřejností. Svoji silnou stránku, exponáty, může využít pro tematické výstavy doprovázené příběhy zasazenými do kontextu doby tak, aby zaujaly i širší veřejnost než jen znalce. Nebo jiná příležitost. Památkový objekt disponuje velkými architektonicky atraktivními interiéry, ale má minimum exponátů a zachovaného vnitřního vybavení, které by bylo možné vystavovat. Návštěvník zatím nemá důvod vracet se. Vedení objektu může prostory pronajímat pro firemní společenské akce nebo pro filmování, získat prostředky na vybavení interiérů nebo na programy, které by mohlo nabízet. A v zájmu zvýšení publicity může prostory občas poskytnout městu pro pořádání slavnostních akcí a stát se tak přirozeným centrem společenského dění v dané komunitě.

Především však marketingový audit slouží ke korigování a zmírňování nedostatků, které analýza SWOT odhalila s ohledem na příležitosti a možná ohrožení i podle stanovených priorit. Organizace tak identifikuje čtyři základní typy aktivit. **Ideální aktivity** jsou takové, které mají velké příležitosti a malá ohrožení. Příkladem ideální aktivity může být zatraktivnění expozic za použití nových technologií. Rozvoj technologií a jejich zvyšující se cenová dostupnost spolu se zájmem návštěvníků objevovat, zapojit se do děje a aktivně ho ovlivňovat, jasně hovoří ve prospěch vyšší interaktivity v muzeích.

Aktivity **spekulativní** přinášejí velké příležitosti, ale i velká ohrožení a organizace (tím spíše neziskové) musí pečlivě zvažovat, zda na ně vynakládat investice. Většina aktivit, které kulturní neziskové organizace provozují spadá do kategorie aktivit **vyzrálých**, které nesou malé příležitosti a malá ohrožení. **Znepokojivých** aktivit s malými příležitostmi a velkými ohroženími se každý rozumný manažer vyvaruje.

## > 9.2 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 soustřeďovat jen na vnitřní záležitosti, **vstupy** (sbírky, zdroje, zaměstnanci, ...) a začaly se orientovat na **výstupy** (rozsah a periodicitu výstav, vzdělávacích a doplňkových kulturních programů). Společenská marketingová koncepce by však měla jít ještě dále, neměla by hodnotit 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 (např. přivedou své přátele, své děti, ...?).

Různé typy návštěvníků samozřejmě vyhledávají různé typy zážitků, ale výzkumy ukazují, že dnešní moderní zákazník je schopen vstřebat více zážitků najednou. Přijde-li obdivovat vzácné umělecké dílo, které mu přináší estetické uspokojení, nebude zklaman, pokud se současně setká v dalších sálech s nabídkou kontroverzní, překvapující, mystickou nebo zábavnou. Rozjímání a vstřebávání zážitků se nevyklučuje ani se sple-

čenskými funkcemi kulturních organizací jako místa pro setkávání lidí s podobnými zájmy a hodnotami.

Jedno z marketingových členění dělilo organizace muzejního typu na **muzea řízená kurátory** (orientovaná dovnitř, ven jen směrem k odborníkům), **muzea tržně orientovaná** (maximalizace návštěvníků a tržeb, často na úkor kvality) a **muzea, která jsou partnerem svým zákazníkům**. Odborníci pochopili, že 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.

Marketing je procesem směny mezi firmami nebo organizacemi, které nabízejí své produkty (výrobky, služby, ...) a těmi, kdo je poptávají, vyhledávají na příslušných trzích. Marketing vychází z předpokladu, že každý má své potřeby a přání, které chce uspokojit, a uspokojit je může pomocí produktů a služeb, které získá směnou na trhu. K tomu musí být splněna celá řada podmínek.

Pro uskutečnění marketingové směny musí být alespoň **dvě strany**. Každá ze zúčastněných stran musí mít **hodnotu** pro druhou stranu, strany musí být schopny **komunikace a dodání**, strany si musí myslet, že je vhodné a žádoucí s druhou stranou **jednat** o směně a **uskutečnit** ji, strany musí mít **svobodu přijmout, nebo odmítnout nabídku**. Po směně na tom žádná ze stran nemůže být hůře než před směnou (tj. Paretovské optimum). Směna probíhá **v dohodnutých dimenzích**, které vymezují podmínky, za jakých bude transakce probíhat, dobu, místo dohody, právní systém (v případě mezinárodních transakcí). Marketingová směna je proces, který vytváří určitou hodnotu, protože po směně zanechává obě strany bohatší.

Neziskové organizace jsou také příjemcem **transferů**, darů a dotací, za které neposkytují protihodnotu přímo, ale zprostředkovaně. Protihodnota spočívá v reakci či chování. V poskytování společensky žádoucí veřejné služby (jako odpověď na dotace), nebo v podobě veřejného poděkování za dar nebo soukromý příspěvek firmě nebo soukromé osobě, kterou pak veřejnost lépe hodnotí.

Marketingová koncepce využívá k uskutečňování svých cílů **sít 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 hodnotu, 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 musí na závěr zvolit odpovídající strategii a kritéria pro hodnocení.

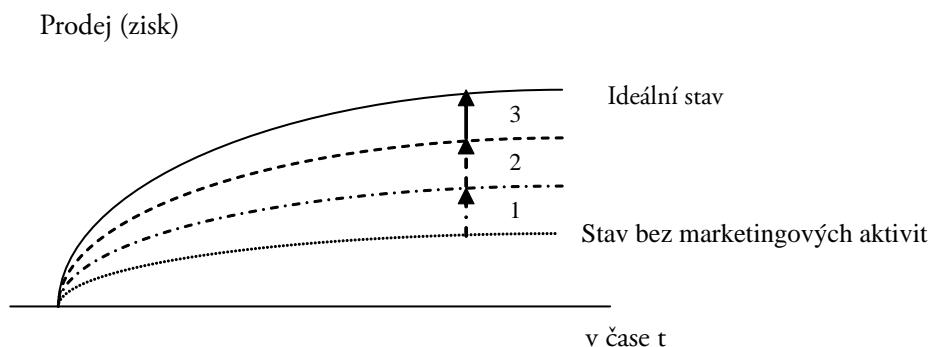
## > 9.3 Strategie

Strategické plánování zahrnuje formalizované postupy a formy myšlení, které přidaly firmy do svého rozhodování v sedmdesátých letech 20. století a postupně je začaly přebírat i neziskové organizace.

Cílem strategického plánování je zaplnit mezeru mezi výsledky, kterých organizace nebo firma dosahuje a kterých by dosahovat mohla.

Mezera může být zaplněna třemi různými postupy, obvykle v tomto pořadí:

- intenzivní růst (1),
- integrační růst (2),
- diverzifikační růst (3).



**Obr. 1** Možnosti zaplnění strategické mezery

Igor Ansoff navrhl matici produkt–trh, která ukazuje možnosti, jak zaplnit propast pomocí strategií intenzivního růstu (1) a pomocí diverzifikační strategie (3). Její modifikací v muzeích se zabývá část týkající se zavádění nových produktů na trh. Zde je ve své originální podobě a v souvislostech s dalšími strategiemi.



## Matice produkt–trh

Tab. 10 *Jednoduchá matice produkt–trh*

	Produkty	
Trhy	současné	nové
současné	strategie penetrace trhu (1)	strategie rozvoje produktu (1)
nové	strategie rozvoje, posílení trhu (1)	diverzifikační strategie (3)

## Strategie intenzivního růstu

Strategie intenzivního růstu zahrnují tři základní strategie (viz v tab. 10 i obr. 1).

### Strategie penetrace trhu

Strategie penetrace trhu má za cíl zvýšení spotřeby produktu současnými zákazníky, získávání stejných segmentů zákazníků, ale takových, kteří kupují podobné produkty u konkurence, a přesvědčování té části trhu, opět ze stejných segmentů zákazníků, která do této doby produkt neužívá. Hlavním nástrojem pro penetraci je marketingová komunikace a snaha efektivněji využívat nástroje marketingu na současných trzích pro současné produkty.

### Strategie rozvoje nebo posílení trhu

Strategie rozvoje nebo posílení trhu znamená, že firma nebo organizace přichází se současnými produkty na nový trh, přičemž novými trhy nejsou jen trhy geografické, ale např. i demografické (věk, vzdělání, ... zákazníka). Hlavním nástrojem je intenzivní distribuční síť, popř. posílení image produktů.

### Strategie rozvoje produktu

Strategie rozvoje produktu naopak znamená dodávat na současný trh nové produkty. Základním nástrojem budou inovace.

Podrobněji se strategiemi intenzivního růstu v muzeích zabývá kapitola o produktu, která analyzuje možné postupy muzeí, galerií a památek v rámci zavádění nových produktů.

## Integrační růst

Integrační růst (viz v obrázku mezera č. 2) používá tři možné typy integrace; zpětnou, vpřed a horizontální.

**Zpětná integrace**

Zpětná integrace je integrace z pohledu prodejce, který se spojí s dodavateli. Příkladem by mohla být prodejní galerie, která má svůj okruh umělců, kteří v ní vystavují a prodávají svá díla.

**Integrace vpřed**

Integrace vpřed je integrací z opačného pohledu. Výrobce se spojí s konečným maloobchodním článkem, aby si zajistil větší odbyt. V tomto případě z pohledu umělců, kteří se spojí s galerií nebo spisovatelů spojených s nakladatelstvím a vydavatelstvím.

**Horizontální integrace**

Horizontální integrace je integrací s konkurenty. Prodejci nebo výrobci se spojí se svými konkurenty, aby měli větší sílu. U velkých komerčních organizací může takové jednání odporovat zákonům na ochranu hospodářské soutěže (antimonopolním zákonům), ale na trzích umění není neobvyklé, když skupina autorů založí vlastní (generační) galerii.

**Diverzifikační růst**

Diverzifikační růst (viz matice produkt–trh a v obrázku mezera č. 3) znamená vytvoření nových nabídek pro nové trhy. Zahrnuje koncentrickou (soustředěnou) diverzifikaci, horizontální diverzifikaci a konglomerativní (nesourodou) diverzifikaci.

**Koncentrická diverzifikace**

Koncentrická diverzifikace přináší nové produkty na nové trhy, ale nový produkt má technologickou vazbu na původní výrobní řadu nebo, v případě památek a umění, na původní aktivitu, ale je přitažlivý pro nové zákazníky. Například historické muzeum ke svému klasickému historickému okruhu s výkladem přidává okruh pro děti, který není veden pomocí klasického výkladu, ale je koncipován jako hra a soutěž.

**Horizontální diverzifikace**

V horizontální diverzifikaci produkty nemají vazbu na stávající aktivity. Organizace hledá zákazníky na nových trzích, ale takové zákazníky, kteří mají podobné charakteristiky. Například muzeum se světově proslulými exponáty, které však nepořádá dočasné výstavy. Jeho zákazníky jsou proto převážně zahraniční turisté, ale muzeum chce oslovit i místní obyvatele. Muzeum nemá prostor na dočasné výstavy, ale má nevyužitý přednáškový sál. Jeho horizontální diverzifikací mohou být kurzy (úplně nový produkt) pro místní občany (nový trh), ale tito zákazníci budou mít podobné charakteristiky, jako příjezdějí turisté (vyšší vzdělání, zájem aktivně trávit volný čas, snaha o seberealizaci apod.)

### **Konglomerativní diverzifikace**

V konglomerativní diverzifikaci nové produkty (aktivity) nemají vůbec žádné vazby na stávající činnost a oslovují úplně jiné zákazníky. Nesourodá diverzifikace je nejrizikovější a investičně nejnáročnější formou vhodnou hlavně pro velké firmy, nadnárodní koncerny. (Typickým příkladem je General Electric se svým sortimentem od žárovek přes investiční celky po bankovníctví). Lze si představit velkou firmu, která se rozhodne v místě svého sídla založit muzeum, galerii, knihovnu, kulturní centrum, které tam chybí, protože to považuje za vhodné pro rozvoj místa a životní úroveň jeho obyvatel. V tomto případě však nepůjde o zaplnění strategické mezery okamžitě (aktivita nebude výdělečná), ale o image a prestiž firmy, která je investicí do budoucnosti.

### **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, které 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 musí 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 (nádvoří, amfiteátry).

## **> 9.4 Strategie vůči konkurenci**

### **Strategie kooperace**

V první řadě je důležité zdůraznit, že organizace působící v oblasti kultury, a neziskové především, používají mnohem častěji než konkurenční strategie, strategii kooperace. Z analýzy konkurence na těchto trzích vyplývá, že nejvážnějším ohrožením pro ně je konkurence nepřímá, na úrovni využití volného času.

### ***Dominantní organizace a vyzývatelé***

Za **dominantní firmy** v této oblasti můžeme považovat organizace (zavedené instituce) celostátního nebo nadnárodního významu (vyhledávané i turisty ze zahraničí). Těží z výhod, které prezentují zákazníkům rozhodujícím se komplexně, a zprostředkovaně využívají stereotypní chování cestovních kancelářů. (Národní muzeum, Národní galerie, hrad Karlštejn, Klementinum – v tomto případě se ale jedná o marketing místa, funkce knihovny jsou vedlejší.)

Specifickou formou dominantní místní kulturní organizace jsou (většinou v menších městech) místní multifunkční kulturní centra. Pod jednou hlavičkou nabízejí širokou škálu kulturních a uměleckých akcí, výstav, divadla, kina, koncertů, představení. V blízkém okolí nemají konkurenci.

**Vyzývatelé**, kteří chtějí zákazníka oslovit, si budou muset najít svoji konkurenční výhodu (niche-marketing neboli marketing mikrosegmentů). Mohou se odlišit nabídkou – produktem, vedlejšími službami, orientací na nové segmenty zákazníků, přístupem k nim. A samozřejmě musí si zajistit dostatečnou publicitu, musí dát o své konkurenční výhodě vědět. Oslovují zákazníky, kteří hledají rozmanitost, mají vyhraněný vkus a zájem nebo se rozhodují impulzivně.

## > 9.5 Marketingový plán

### **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 v 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 respektujeme, 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 a marketingový plán se tyto cíle snaží zprostředkovat zákazníkům, partnerům a širší veřejnosti, v případě rozpočtových a příspěvkových organizací i zřizovateli, potenciálním sponzorům a případným dárčům.

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 musí uspokojovat návštěvníky, své zákazníky.

Předcházející kapitoly se zabývaly dílčími otázkami marketingu a jeho nástrojů. Každá část měla své strategie. Zkoumali jsme strategie zaměřené na zákazníky, strategie zavádění nových produktů, strategie cenové, distribuční i propagační. Nakonec se podíváme na nástroj, který nám pomůže najít optimální kombinaci strategií tak, aby naše organizace dosáhla cílů, které považuje za vhodné. Tímto nástrojem je marketingový plán.

## Sestavení marketingového plánu

Marketingový plán vychází z vývoje v minulosti i ze stávající situace a v úvodu nastiňuje, čeho chce organizace dosáhnout.

Tato úvodní tvrzení musí být v další části podložena fakty, nebo vyvrácena. Výchoziskem hlavní, analytické části je marketingový audit, obvykle analýza SWOT, heuristická nebo podobná studie, která zhodnotí silné a slabé stránky organizace, její příležitosti či 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 doplněna vlastním průzkumem. Organizace působící v oblasti kultury se málokdy zaměřují na masový trh; muzea a galerie mají poměrně úzký segment 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 jednotlivé nástroje se 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 úzeji 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 i odhad budoucích zisků. 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 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 získáním sponzorů.

Správný marketingový plán si předem stanoví i kritéria pro hodnocení výsledků a pravidla pro průběžnou i konečnou kontrolu dosažených cílů.

Úplný závěr marketingového plánu by měl na jedné stránce (a to tak, aby se nemusela otáčet; doslova jedna strana shora dolů) shrnout vše podstatné. To je dvojnásob důležité pro organizace, které plán předkládají ke schválení svému zřizovateli. Vysoce postavený úředník bude obvykle projekt posuzovat podle úvodního záměru, přečte si závěr, a pokud ho zaujme, možná prolistuje celý text. Neškodí, budou-li vaše argumenty v textu podpořeny grafy a rozhodovacími tabulkami.<sup>1</sup> Samotný závěr je však pouze slovním shrnutím.

## > 9.6 Shrnutí

### **Analýza**

Analýza SWOT 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 musí 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.

### **Strategické cíle**

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?

---

1 Tato rada z praxe se může týkat i firemních marketingových plánů, které podléhají souhlasu představenstva akciové společnosti nebo mateřské firmy v zahraničí.

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 konkuren- tů, nabízí něco, co ostatní nenabízejí?

Organizace schraňující a zpřístupňující kulturní dědictví jsou v evropských pod- mínkách z velké části financovány z veřejných zdrojů, a proto je na ně vyvíjen politický i veřejný tlak, aby lépe vycházely vstříc širšímu okruhu zákazníků. K tomu je nutné, aby se přestaly soustřeďovat jen na vnitřní záležitosti, vstupy (sbírky, zdroje, zaměst- nanci) a začaly se orientovat na výstupy (rozsah a periodicitu výstav, vzdělávacích a doplňkových kulturních programů). Společenská marketingová koncepce by však měla jít ještě dále, neměla by hodnotit jen výstupy, ale spíše výsledky. Jinými slovy, jaký společenský dopad má nabídka těchto organizací, jaké zážitky, zkušenosti a posto- je si odnášejí návštěvníci, a případně, jak to ovlivní jejich další chování. I odborné téma lze poutavě představit laické veřejnosti, zábavná forma nesnižuje odbornou hod- notu, 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 prová- zaných 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, bankov- ními 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. Postu- puje v několika krocích. Začíná analýzou vnějšího prostředí, pokračuje auditem inter- ních zdrojů a možností a na jejich základě formuluje poslání a cíle. K jejich dosažení musí na závěr zvolit odpovídající strategii a kritéria pro hodnocení. Strategické pláno- vání má firmy a organizace naučit, jak dělat věci správně, ale Peter Drucker upozorňu- je, 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, i způsobem získávání prostředků na svou činnost. I kulturní organizace musí 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.

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 vlastně „product manager“. 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.

### **Marketingový plán**

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 musí uspokojovat návštěvníky, své zákazníky.

Marketingový plán vychází z vývoje v minulosti a ze stávající situace. V úvodu nastiňuje, čeho chce organizace dosáhnout. Tato úvodní tvrzení musí být v další části podložena fakty, nebo naopak musí být 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 doplněna 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 pro 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 úzeji 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 i odhad budoucích zisků. 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 získáním 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.

## Závěrečné cvičení – seminární práce

Proveďte SWOT analýzu pro vám dobře známou kulturní instituci.

Připravte marketingový plán pro organizaci působící v oblasti kultury, umění nebo kulturního dědictví. Můžete využít dílčí analýzy organizace, které jste dělali v průběhu studia jednotlivých kapitol. V tom případě posuďte, jestli se některé postupy vzájemně nevylučují, pokud ano, pak postup korigujte.

**PŘIPOMEŇTE SI HLAVNÍ BODY TÉTO KAPITOLY A ZÁKLADNÍ POJMY****Analýza SWOT:**

- S – strengths – silné stránky,
- W – weaknesses – slabé stránky,
- O – opportunities – příležitosti,
- T – threats – ohrožení.

Marketingový audit.

**Strategické plánování.**

Ansoffova matice produkt–trh:

- intenzivní růst:

- strategie penetrace trhu,
- strategie rozvoje nebo posílení trhu,
- strategie rozvoje produktu,
- integrační růst:
  - zpětná integrace,
  - integrace vpřed,
  - horizontální integrace,
- diverzifikační růst:
  - koncentrická diverzifikace,
  - horizontální diverzifikace,
  - konglomerativní diverzifikace.

# Schéma marketingového plánu

- I. Úvod: Výchozí situace
  
- II.
  1. Marketingový audit, analýza SWOT
  2. Analýza zákazníka (průzkum, segmentace)
  3. Návrh strategie – Cíle
  4. Marketingový mix
  5. Rozpočet
  6. Kontrola a vyhodnocení
  
- III. Závěr: Shrnutí hlavních bodů

## Marketingový mix 4P nebo C

1. Produkt
2. Cena
3. Distribuce
4. Marketingová komunikace

## Plán marketingové komunikace

1. Reklama
2. Publicita – PR – Sponzoring
3. Podpora prodeje
4. Direkt marketing

## Reklamní plán

1. Strategie
2. Média
3. Kreativní složka
4. Produkce
5. Rozpočet
6. Testování
7. Kontrola – Vyhodnocení

## Doporučená rozšiřující literatura

KESNER, Ladislav. Marketing a management muzeí a památek. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1104-4

KOTLER, Philip. Marketing Management. Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER Philip, KELLER, Kevin. Marketing Management. Twelfth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN: 0-13-145757-8

KOUDEKLA Jan. Spotřební chování a marketing. Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-372-3

RUNYARD Sue, FRENCH Ylva. Marketing & Public Relations Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions. AltaMira Press, Rowman & Littlefield Publishers, 1999. ISBN 0-7425-0407-7

STEHLÍK, Eduard a kolektiv. Základy marketingu. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-7079-527-1

## Seznam použité literatury

BÁRTA, Jiří. Strategické plánování pro neziskové organizace: jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2

BLACK, Sam. Nejúčinnější propagace: Public relations. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-106-2.

BORCHARDT, Peter. Marketing pro veřejné knihovny. Národní knihovna, 1994.

ČADILOVÁ, Kateřina. Public relations v knihovnách. Praha: SKIP (Národní knihovna v Praze), 1993.

ČADILOVÁ, Kateřina. Sponzorství v knihovnách. Praha: Národní knihovna v Praze, 1995.

ČEPELKA, Oldřich. Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru. Liberec: Nadace Omega, 1997. ISBN 80-902376-0-6

DEBNÁR, Viktor, TICHÁ, Tereza, ŽÁKOVÁ, Eva. Podpora umění a kultury z Evropské unie. Praha: Institut umění, 2006. ISBN 80-7008-191-0

DE BONO, Edward. Lateral Thinking: Creativity Step by Step. New York: Harper+Row, 1970.

DE BONO, Edward. Lateral Thinking for Management. New York: American Management Association, 1971.

HANNAGAN, Tim J. Marketing pro neziskový sektor. Praha: 1. vyd. Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7

KOESTLER, Arthur. The Act of Creation. New York, Macmillan, 1964.

KOTLER Neil, KOTLER Philip. Museum Strategy and Marketing, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. 1<sup>st</sup> edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998. ISBN 0-7879-0912-2

KOTLER, Philip. Marketing Management, The Millennium Edition. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-012217-3

KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary, SAUNDERS, John, WONG, Veronica. Principles of Marketing, The European Edition. Prentice Hall Europe, 1996. ISBN 0-13-165903-0

KOTLER, Philip, DE BES, Fernando Trias. Inovativní marketing - Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha, Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0921-X

KOTLER, Philip, DE BES, Fernando Trias. Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas. John Wiley+Sons Inc., 2003. ISBN 0-471-45516-4

KOUDEKLA Jan. Spotřební chování a marketing. Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-372-3

PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 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. Moderní reklama - umění zaujmout. 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-062-7

SCHULTZ, Don E., BARNES, Beth E. Strategic Advertising Campaigns. 1995, NTC Business Books, 1994. ISBN 0-8442-3015-4

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

SMITH, Constance. Art Marketing 101. Nevada City: Art Network, 2002. ISBN 0-940899-32-9

TELLIS, Gerard J. Reklama a podpora prodeje. Praha, Grada Publishing 2000. ISBN 80-7169-997-7

YOUNG, James Webb. A Technique for Producing Ideas. Chicago, Crain Books, 1975.

Časopisy:

Marketing a media (tištěný) i [www.mam.cz](http://www.mam.cz).  
Strategie.

Čtenář, 2007, roč. 59, č. 1–12, Johnová, R., seriál Marketing v knihovnách.