

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Katedra mediálních studií

Bakalářská práce

2013

Lukáš Pilka

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Katedra mediálních studií

Lukáš Pilka

**Marketing a propagace Národní galerie
v Praze v letech 2010 - 2011**

Bakalářská práce

Praha 2013

Autor práce: **Lukáš Pilka**

Vedoucí práce: **Mgr. Daniel Köppl**

Oponent práce:

Datum obhajoby: **2013**

Hodnocení:

Bibliografický záznam

PILKA, Lukáš. *Marketing a propagace Národní galerie v Praze v letech 2010 – 2011*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Katedra mediálních studií, 2013. 60 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Daniel Köppl

Abstrakt

Bakalářská práce „Marketing a propagace Národní galerie v Praze v letech 2010 – 2011“ pojednává o komunikačních možnostech této nejvýznamnější instituce na poli prezentace výtvarného umění v České republice. V úvodní části přibližuje funkci muzea umění jako média a popisuje způsoby přenosu sdělení mezi uměleckým dílem, expozicí a publikem. Stručně popisuje úlohu Národní galerie dnes i v minulosti a uvádí služby, které nabízí. V hlavní části jsou popsána specifika marketingu muzeí a galerií, přičemž jsou doplněna o konkrétní příklady z fungování Národní galerie a statistickými daty. Práce definuje produkt této instituce, způsoby jeho nabízení veřejnosti a především metody, kterými je propagován.

Abstract

The bachelor thesis “Marketing and promotion of the National Gallery in Prague in 2010-2011” discusses communication options of the most famous fine art institution in the Czech Republic. The introduction explains the function of an art museum as a medium and describes particular modes of transmission of information between an artwork, exposition and audience. It briefly portrays the function of the National Gallery today and in the past, as well as the services offered. The main part of the thesis focuses on specific characteristics of marketing of museums and galleries and these are accompanied by particular examples from the practice of the National Gallery and by statistical data. The bachelor thesis defines the product of this institution, ways in which it is offered to the public and especially means of promotion.

Klíčová slova

Národní galerie v Praze, marketing, média, komunikace, propagace, produkt, 2010, 2011.

Keywords

National gallery in Prague, marketing, media, communication, advertising, product, 2010, 2011.

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne **20.4.2013**

Lukáš Pilka

Poděkování

Děkuji Danielu Köpplovi za jeho cenné rady při psaní této práce a Barbaře Köpplové za její výbornou komunikaci. Stejně tak vděčím za pomoc Pavlu Doušovi, který mi poskytl mnohé užitečné informace. Nakonec, ale v neposlední řadě, děkuji všem lidem, kteří mají zásluhu na fungování Národní galerie v Praze. I přes kritiku obsaženou na následujících listech je hezké, co dělají.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:

Pilka Lukáš

Razítko podatelny:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:

2010

E-mail diplomantky/diplomanta:

frodo@modryduch.cz

Studijní obor/forma studia:

Mediální studia / kombinovaná

Předpokládaný název práce v češtině:

**Marketing a propagace Národní galerie
v Praze v letech 2011-2012**

Předpokládaný název práce v angličtině:

Marketing and advertising of National gallery in Prague in 2010-2011

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013):

(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

LS 2012/2013

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):

Práce analyzuje marketingovou a propagační činnost Národní galerie v Praze v letech 2010 – 2011. V úvodní části bude rozebrána funkce muzea výtvarného umění jakožto média a vymezeno jeho publikum. Stručně bude věnována pozornost historii instituce a její dnešní podobě. Hlavní část se zaměří na analýzu marketingu organizace dle modelu 4P (product, place, price, promotion). Dosažené výsledky podloží konkrétními příklady z realizovaných reklamních kampaních a statistickými daty.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

- 1. Muzeum umění jako médium – sdělení výtvarného díla, expozice jako kanál a muzeum jako kolektivní médium**
- 2. Národní galerie v Praze – historie organizace, její dnešní podoba, poskytované služby vymezení její činnosti a organizační struktura**
- 3. Značka – hodnota symbolu zastupujícího nehmotné služby**
- 4. Publikum a zákazníci – popis zákazníků a jejich porovnání s mediálním publikem, cílové skupiny komunikace**
- 5. Produkt – Expozice, budova, další aktivity**
- 6. Dostupnost**
- 7. Cena**
- 8. Propagace – Reklama, podpora prodeje, public relations**
- 9. Internet a sociální sítě**
- 10. Sponzoring a rozpočet - motivace a záměry společností, které umělecké instituce a události podporují**

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

- 1) Odborná literatura (vč. odborných periodik)**
- 2) Výroční zprávy Národní galerie**
- 3) Informace z elektronických zdrojů**
- 4) Statistická data ministerstva kultury**

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Získání informací o Národní galerii z veřejně dostupných zdrojů. Jejich porovnání s teorií dle odborné literatury.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

JOHNOVÁ, Radka. Arts marketing: Marketing umění a kulturního dědictví. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1.

KAISER, Michael. Strategické plánování v umění. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.

KOLEKTIV AUTORŮ. Studie současného stavu podpory umění. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. ISBN 978-80-7008-235-5.

HILL, Liz, Catherine O'SULLIVAN a Terry O'SULLIVAN. Creative arts marketing. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0750657375 9780750657372.

KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Grada Publishing, Praha. ISBN 978-80-247-1359-5.

KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, ISBN 80-7203-252-6.

KESNER, Ladislav. Marketing a management muzeí a památek. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-1104-4.

Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2010, 2011

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

Datum / Podpis studenta/ky

29.3.2013

.....

Obsah

ÚVOD.....	10
MUZEUM UMĚNÍ JAKO MÉDIUM.....	11
Trojice mediálních vrstev.....	11
Mediální komunikace.....	14
NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE.....	16
Historie Národní galerie v Praze.....	16
Úloha Národní galerie a její legislativní vymezení.....	17
Dnešní podoba.....	21
Sbírky.....	21
Organizační struktura.....	22
Rozpočet.....	22
MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE.....	23
Značka.....	24
Zákazník a publikum.....	25
Marketingový mix.....	28
Produkt.....	28
Dostupnost (distribuce).....	36
Cena.....	39
Propagace.....	40
Reklama.....	41
Podpora prodeje.....	45
Public relations.....	46
Direkt marketing.....	49
Partnerství a sponzorství.....	50
Propagační cíle.....	52
ZÁVĚR.....	53
SUMMARY.....	55
POUŽITÁ LITERATURA.....	56
DIPLOMOVÉ PRÁCE	57
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	58
OSTATNÍ ZDROJE	59
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	60

Úvod

V roce 1961 začala letecká společnost TWA při svých letech přes Atlantik promítat filmy, které cestující při letu dejme tomu do Holandska zavedou do Portugalska, Kalifornie nebo kamkoliv jinam. Tak se svět sám stává jakýmsi muzeem předmětů, s nímž jsme se setkali v nějakém médiu.¹

Marshall McLuhan

Začal-li na sebe svět se svou mediální realitou pomalu přebírat původní funkce muzea, pak se těmto tradičním kulturním institucím objevil nový, nebývale silný konkurent. Tento přistoupivší soutěžící tak zákonitě změnil podobu muzeí, která si od poloviny dvacátého století musejí hledat svá nová uplatnění ve společnosti. Množství mediálních sdělení svým záběrem i rozsahem mnohonásobně přesahuje informace, jež se dají dohledat i v nejrozsáhlejších expozicích. Neustále vzrůstající řada společností působících na poli volného času pak usiluje o stejného návštěvníka jako muzejní budova.

Na česká muzea tyto nové podmínky začaly naplno doléhat až po roce 89. V našem současném prostředí oslovuje téměř 500 muzeí a galerií přes deset milionů návštěvníků za rok. Fakt, že toto číslo je za posledních dvacet let prakticky neměnné poukazuje na to, že tyto instituce a jejich představitelé dokáží do určité míry reagovat na změny, které ve společnosti probíhají. (Na druhou stranu u našich sousedů v Německu se návštěvnost soustavně zvyšuje z původní 95 milionů vstupenek v roce 1998 až na 110 milionů v roce 2011. Podobná situace panuje i v Rakousku, kde muzea v roce 2002 přivítala 9 milionů hostů a v roce 2008 již 12 milionů.)²

Snad nejzajímavější je přitom situace v muzeích výtvarného umění. Ta se totiž nevypořádávají pouze s proměnnou svého určení, ale i s proměnou vnímání svých exponátů, které byly rovněž z velké části vytvářeny za účelem přenosu sdělení.

Tato práce se proto zaměřuje na služby, které dnes muzea nabízejí, na jejich roli média a způsoby komunikace s jejich publikem. To vše především v oblasti výtvarného umění

¹ MCLUHAN, Marshall. Jak rozumět médiím: extenze člověka. 2., rev. vyd. Praha: Mladá fronta, 2011, s. 210. ISBN 978-80-204-2409-9.

² EGMUS: European Group on Museum Statistics [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.egmus.eu/>

s výraznou akcentací na Národní galerii v Praze, jakožto nejdůležitější kulturní instituci v této oblasti.

Práce se snaží co nejvíce přibližovat současnou situaci a tak časový úsek, uvedený již v jejím názvu, byl zvolen především s ohledem na ucelenost statistických dat. Toto vymezení však není bráno jako limitní. Některé vhodné příklady z činnosti muzeí byly uvedeny, a to i přesto, že se odehrály v období mimo toto rozmezí.

Muzeum umění jako médium

V oboru sociální komunikace chápeme médium především jako nástroj, který zprostředkovává někomu nějaké sdělení.³ Hned v úvodu této kapitoly je proto vhodné rozebrat, jaká sdělení mohou být muzeem zprostředkovávána a kdo je jejich příjemcem.

Trojice mediálních vrstev

Nejzřetelnější nabídku muzea umění vytvářejí umělecká díla vystavená na výstavách a v expozicích, tedy exponáty. Exponátem se rozumí předmět, jenž je viditelný návštěvníkovi, tedy není umístěn v depozitáři.

Exponát tvořený uměleckým dílem lze vnímat jako médium přenášející do časoprostoru jeho pozorovatele jistá sdělení. Ta mohou být v díle ukotvena ve více rovinách. Jako základ je možné označit zachycenou figuru. Tedy více, či méně realisticky zobrazené tvary, které mohou, ale nemusí mít spojitost s předlohami z reálného světa a reálné doby. Pokud u nich existuje vazba k hmatatelné předloze, pak jednou z možností chápání díla je jeho připodobnění k určité nízkodefiniční době fotografie. Je přitom jedno, zda se jedná o trojrozměrný objekt, nebo plošné znázornění.

Další data přenášená uměleckým dílem jsou již méně zřetelná, ale o to autentičtější. Způsob jeho ztvárnění může poučenému divákovi leccos prozradit o estetice místa a doby vzniku, o používané technologii a v neposlední řadě o osobnosti autora. Tyto informace, které se přenášejí pouze vizuálně jsou však stejně nekonkrétní jako tvar figury. Dílo výtvarného umění je tedy médiem u něhož je možné změřit teplotu.

³ JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. Média a společnost. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, s. 16-17. ISBN 978-80-7367-287-4.

Existuje základní princip odlišující horká média jako rozhlas nebo film od chladných jako telefon nebo televize. Horké médium je extenzí jediného smyslu pomocí „vysoké definice“. Vysoká definice je stav naplněnosti daty. Fotografie je vizuálně vysokodefiniční. Karikatura je „nízkodefiniční“, prostě proto, že je v ní velmi málo vizuálních informací. Telefon je chladné, nízkodefiniční médium, protože ucho dostává jen skrovné množství informací. A řeč je chladné médium, protože posluchač toho dostává tak málo a tolik toho musí doplnit. Na druhé straně horká média nemusí být posluchači v takové míře zaplňována a doplňována. Pro horká média je tedy charakteristická nízká participace, zatímco chladná média vedou posluchače k vysoké míře participace a doplnění. Je proto přirozené, že účinky, které má na uživatele horké médium, jako je rozhlas, se značně liší od účinků chladných médií, jako je telefon.^{4,5}

Sledování díla z řad výtvarného umění v jeho tradičním pojetí provádíme pouze pomocí zraku, tedy jediného smyslu. Jak již bylo uvedeno výše, tak tato díla předávají divákovi sdělení v nezřetelné podobě, a proto se na McLuhanově teploměru médií budou blížit bodu mrazu.⁶

Právě nízká definice uměleckého díla ve všech významových rovinách ponechává velký prostor divákově představivosti. Ten se snaží domyslet nevyřčené a sdělení interpretovat. Toto dekódování již probíhá individuálně a v závislosti na osobě pozorovatele. Dá se očekávat, že barokní oltářní retábl bude jinak vnímán věřícím při modlitbě, historikem umění, nebo uměleckým řezbářem. I když budou všichni sledovat tentýž předmět ve stejný čas, tak každý z nich bude osloven něčím jiným. Pro proces interpretace uměleckého díla je tedy vhodný kulturní model Birminghamské školy, jak jej představil Stuart Hall.

Stuart Hall (1980) se ovšem domnívá, že publikum je schopno tuto „vepsanou ideologii“ ve sděleních identifikovat a „přečíst“ různým způsobem – jiné je tedy zakódování sdělení podavatelem a jiné jeho dekódování adresátem (proto se také

⁴ Televize v McLuhanově době se technicky velmi lišila od její dnešní podoby. Moderní televize má srovnatelně vysokou definici obrazu a zvuku, jako je u filmu. Ze současného pohledu bychom ji tedy spíše řadili mezi horká média.

⁵ MCLUHAN, Marshall. Jak rozumět médiím: extenze člověka. 2., rev. vyd. Praha: Mladá fronta, 2011, s. 36. ISBN 978-80-204-2409-9.

⁶ I u iluzivního zachycení předlohy, které je vlastní například hyperrealistické malbě, dílo nepředává kompletní informace, které příjemce očekává. Nechává na něm, aby si domyslel mj. okolnosti jeho vzniku nebo motivaci autora při výběru námětu. Právě obdobné otázky jsou při pozorování uměleckého díla časté. V intenzitě jejich kladení lze spatřit rozdíl oproti jiným médiím.

s odkazem na Hallovy práce mluví o modelu „encoding/decoding“). Způsob dekódování sdělení je přitom závislý na řadě faktorů sociokulturní, politické, ale i osobní povahy.⁷

V druhé rovině se nachází konkrétní **expozice, nebo výstava**. Výběr děl, které jsou do ní zařazeny, podléhá určitým pravidlům mezi něž patří mj. téma výstavy, její rozsah, dostupné sbírkové předměty, ale také finanční prostředky, které jsou pro její vytvoření a správu vyhrazeny. Všechna tato pravidla podléhají konceptu kurátora, který svou prací vytváří prožitek, jenž si z výstavy odnese její návštěvník. V tomto směru se jeho činnost nápadně podobá práci zaměstnance zpravodajského média provádějícího gatekeeping, tedy selekci zpráv pro zařazení k publikaci. *Podle tohoto modelu obvykle gatekeeping zahrnuje opakované kroky výběru, které se odehrávají během přípravy zpráv. Rozhodování je často skupinové a zohledňuje nejen obsahové aspekty, ale také předpokládaný typ publika a otázku nákladů.*⁸ Samotný seznam vybraných uměleckých děl však není jediným způsobem jak ovlivnit vnímání výstavy. Stejně jako tištěné periodikum pracuje s rozmístěním článků v rámci jednoho čísla nebo s grafickou úpravou stránek, tak kurátor utváří kontext řazením děl v místnostech a jejich recepci ovlivňuje architektonickým ztvárněním výstavních prostor.

Zatímco interpretace jednotlivé práce byla výše spojena s Hallovým schématem „encoding/decoding“, tak pro pochopení procesu působení celé expozice je vhodnější Williamsův výklad kultury: *Kulturní model komunikace vnímá komunikaci jako konstruování sdíleného prostoru významů, v němž se příslušníci dané kultury pohybují. Zatímco přenosový model izoluje sdělení a „dopravuje“ je jako dopis od podavatele k příjemci, kulturní model klade důraz na skutečnost, že lidé spolu sdílejí svět společných významů, které berou jako samozřejmost, dávno předtím, než k formulaci nějakého sdělení dojde.*⁹ Výstava, na kterou návštěvník vstupuje, se nachází v jeho současnosti a její příprava probíhala nanejvýše několik málo let před jejím zpřístupněním. Jak její ideální návštěvník, tak i její kurátor, se pohybovali v podobnou dobu na podobném místě a vnímali tedy přibližně stejné společenské podněty. Dá se

⁷ JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. Média a společnost. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, s. 108. ISBN 978-80-7367-287-4.

⁸ MCQUAIL, Denis. Úvod do teorie masové komunikace. Vyd. 4. rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2009, s. 318. ISBN 978-80-7367-574-5.

⁹ JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. Média a společnost. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, s. 108. ISBN 978-80-7367-287-4.

tedy předpokládat, že kurátor a návštěvník spolu sdílejí množinu významů, které jim umožní obdobné uchopení výstavy jako celku. Do jejího konceptu se tak mohou promítnout aktuální sociální témata, jako je ekologie nebo politika. Takové zaměření je zřetelné například na výstavní aktivitě Centra současného umění DOX. Příkladem může být jeho projekt Middle East Europe předvádějící provázanost Evropy a Blízkého východu.¹⁰ Samozřejmě však existují i situace, kdy návštěvník výstavy sdělení přijmout nemusí. K tomu dochází právě v případech, kdy host pochází z jiného prostředí, které jej z komunikace může vyloučit. Tím může být věk, sociální zařazení nebo znalost určitých témat. Hypotetický cizinec bez bližšího zájmu o střeoevropský region a blízký východ by tedy pravděpodobně nebyl schopen přijmout sdělení výše uvedené výstavy.

V případě centra DOX se většinou výstavy skládají ze současné umělecké tvorby, což však pro vyjadřování aktuálních témat není podmínkou. I starší umělecké dílo může být využito nebo zneužito ke sdělení autorova soudobého záměru. Uvedením díla do výstavy se silným aktuálním kontextem dochází k jeho převyprávění při němž je překryt jeho původní interpretační model „encoding/decoding“ a nahrazen dominujícím kulturním modelem komunikace celé výstavy. V takovém případě se jedná o účelově vytvořenou interpretaci díla.

Třetí úroveň pak tvoří **muzeum** umění jako celek tedy jako nadřazený prvek souboru výstav a v nich umístěných exponátů. Stejně jako výstava volí exponáty, jež jsou do ní zařazeny, tak muzeum definuje výstavy, které se v něm nachází. Při utváření výstav je totiž vždy třeba přihlídnout k celkovému zaměření muzea, jeho sbírkovému fondu a finančním a prostorovým kapacitám.

Mediální komunikace

Pro potvrzení role muzea umění, jakožto média, je vhodné ověřit, zda způsoby jeho interakce s návštěvníky vykazují rysy mediální komunikace, nebo zda v nich lze nalézt znaky typické spíše pro přímé mezilidské předávání sdělení. Jan Jiráček a Barbara Köpplová popsali rozdíly mezi mediální a interpersonální komunikací následovně:

- 1. Především jde o institucionální rozdíl mezi účastníky komunikace. Podavatel mediálního sdělení nemá s příjemci (tedy s publikem) bezprostřední,*

¹⁰ Middle East Europe. Dox.cz [online]. 2012 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.dox.cz/cs/vystavy/middle-east-europe>

hmatatelný kontakt a „nevidí“ jejich reakce. Příjemci přitom na sdělení, jemuž jsou vystaveni, nepochybně reagují.

2. *Druhým podstatným rozdílem je skutečnost, že mediální komunikaci zajišťují speciální technologie. Ty zcela pochopitelně určují povahu komunikace a způsobují, že se tato komunikace zásadním způsobem liší od komunikace interpersonální. Především podporují „jednosměrnou“ povahu mediální komunikace od média k publiku a vytvářejí to, co McQuail charakterizoval jako „asymetrický a nevyvážený vztah mezi účastníky komunikace“.*
3. *Třetí podstatný rozdíl spočívá v tom, že mediální komunikace se od interpersonální liší (i díky použitým technologiím) také v potencionálním záběru a dostupnosti. Tento rozdíl přímo vyplývá z faktu, že mediovaná sdělení jsou technicky opakovatelná. Interpersonální komunikace je zakotvena v čase a prostoru, zatímco mediální komunikace dokáže překonávat bariéru prostoru a času.¹¹*

Podavatel sdělení bezesporu není schopen obdržet osobní reakci od návštěvníka výstavy a to ani na jedné ze tří úrovní mediovaného sdělení, jak byly popsány výše (exponát, expozice, muzeum). Jen s těží si lze představit, že by kurátor nebo jiný představitel kulturní instituce osobně provázel každého návštěvníka a naslouchal jeho dojmům. Obdobně nejde uvažovat ani o přítomnosti autorů, jejichž díla jsou v expozici zařazena. Osoby z řad personálu s nimiž se host běžně setkává jsou pouze pracovními sílami zajišťující služby muzea a nikoliv tvorbu obsahu. Mezilidskou komunikaci probíhající mezi hostem a personálem lze sice počítat jako součást produktu instituce, ale nikoliv jako pracovníky, kteří mohou za muzeum vystupovat.

Technologií, která zajišťuje přenos sdělení, je v tomto případě materiál, jenž byl užit k vytvoření samotných uměleckých děl (mramor, tužka, olejové barvy). Dále pak prostor expozice včetně jeho architektonické podoby (osvětlení, boxy, vitríny). A nakonec i budova muzea vytvářející zastřešující rámec.

V případě konkrétního artefaktu je možné mluvit o schopnosti replikovat mediální sdělení až do okamžiku konce jeho fyzické existence. Starořecká socha má vypovídající

¹¹ JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. Média a společnost. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, s. 36-37. ISBN 978-80-7367-287-4.

hodnotu o antickém světě až do okamžiku, kdy svou formou a konzistencí začne připomínat hmotu určenou k výrobě povrchu vozovky. Její vysílání kódovaného sdělení je tedy stále do té míry, do jaké je stálá její podoba. Dovednost pozorovatele dekódovat a přijmout vysílanou informaci se však proměňuje v závislosti na době a společnosti. Okamžik, kdy se množství dekódovaného sdělení přiblíží nule se pak obvykle shoduje s chvílí, kdy silničáři obdrží nový materiál.

Výstava dovede předávat sdělení po dobu jejího trvání ve formě, která se obvykle neproměňuje. A to jak z pohledu vystavených děl, tak z pohledu prostředí. Světelná a klimatická stálost, v níž nám jsou sdělení předkládána, je přitom motivována přirozenou snahou o zajištění vhodných podmínek pro uchování exponátu. Výstava tedy může svému publiku nabídnout opakovatelné sdělení po celou dobu svého trvání.

Národní galerie v Praze

Historie Národní galerie v Praze

Původ slova „muzeum“ se odvozuje od Musaionu v alexandrii, starověké badatelské instituci přidružené k alexandrijské knihovně. Muzea v moderním slova smyslu však vznikají až v druhé polovině 18.století. Jejich původní exponáty pocházejí především z královských a aristokratických sbírek, které byly buď milostivě zpřístupněny veřejnosti (British Museum, 1753)¹², nebo si je veřejnost zpřístupnila sama (Louvre, 1793).¹³

České prostředí, nebylo oproti ostatním evropským zemím nijak pozadu. *Pátého února 1796 byla v Praze založena Společnost vlasteneckých přátel umění, která téhož roku zpřístupnila první českou veřejnou obrazárnu v Černínském paláci na Hradčanech. V ní byla soustředěna podstatná část uměleckých sbírek tehdejších pražských aristokratických sběratelů a milovníků umění. Koncem roku 1796 Obrazárna spravovala již 522 obrazů. Na rozdíl od jiných velkých muzeí vzniklých na přelomu 18. a 19. století založení pražské Obrazárny nesouviselo ani tak s politickými nebo ideologickými ambicemi a s potřebou zhmotni ideu národa-státu; naopak mělo více co*

¹² British Museum – general history. The British Museum [online]. 2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.britishmuseum.org/about_us/the_museums_story/general_history.aspx

¹³ History of the Louvre. Louvre.fr [online]. 2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.louvre.fr/en/history-louvre>

činit s osvícenskými ideály o výtvarném umění jako prostředku výchovy a zušlechťování obecného vkusu a bylo přímo motivováno snahou zachránit pro českou veřejnost zbytky kdysi nesrovnatelně cennějšího uměleckého bohatství země.¹⁴ Právě Obrazárna Společnosti vlasteneckých přátel umění se stala přímou předchůdkyní Národní galerie v Praze.

Dostupnost muzea konce 18. a počátku 19. století si však nelze představovat v dnešní podobě. Veřejnosti bývaly jeho expozice přístupné pouze ve vybraných dnech a leckdy bylo nutné si k návštěvě předem opatřit pozvánku od některého z jeho představitelů. Obrazárna vlasteneckých přátel umění v tomto směru nebyl výjimkou. *Situace se zlepšila až s otevřením nové Obrazárny v budově Rudolfiny roku 1871. Od té doby byla Obrazárna otevřena v rozsahu dnešních muzeí, tzn. po všechny dny s výjimkou pondělků a některých svátků, a její průměrná roční návštěvnost v posledním čtvrtstoletí 19. století se pohybovala kolem 38 000 osob.¹⁵*

Roku 1902 přibyla k Obrazárně další významná instituce - Moderní galerie Království českého jako soukromá fundace císaře Františka Josefa I. Moderní galerie pak začala budovat kmenovou kolekci českého umění 20. století.

V roce 1918 se Obrazárna Společnosti vlasteneckých přátel umění proměnila v ústřední uměleckou sbírku nového státu. Vedení Obrazárny se v roce 1919 ujal Vincenc Kramář, který ji za krátkou dobu proměnil v relativně moderní, odborně spravovanou galerii. Ve složitém válečném období, v roce 1942 přešly pod správu Národní (oficiálně Českomoravské zemské) galerie fondy zrušené Moderní galerie.¹⁶

Zákon o NG z roku č. 148/1949 Sb o Národní galerii v Praze pak toto spojení definitivně potvrdil a zároveň se stal právní normou určující fungování této instituce až do dnešních dnů.

Úloha Národní galerie a její legislativní vymezení

¹⁴ KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 25. ISBN 80-7203-252-6.

¹⁵ KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 26. ISBN 80-7203-252-6.

¹⁶ Národní galerie v Praze. NG Prague - Národní galerie v Praze [online]. 2011 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/cz/16/sekce/narodni-galerie-v-praze/>

Dnešní existence muzea umění vychází ze společenské poptávky po službách, které poskytuje. Pokud by tomu tak nebylo, pak by bylo jen stěží představitelné podporování takových organizací z veřejných, ale i z soukromých prostředků. Méně zřejmé je už to, jakou podobu tyto nabízené služby mají mít a jakým způsobem lze skrze ně posuzovat kvalitu a smysl organizace, která je nabízí. *Na rozdíl od podniků, kde je mírou úspěšnosti zisk či jiný ekonomický ukazatel, muzea poskytují společnosti těžko kvantifikovatelné služby a jejich poslání je typicky časově neohraničené („přispívat k estetické výchově a vzdělání veřejnosti“). Avšak nejen v USA; i na starém kontinentě jsou muzea vystavena stále většímu tlaku zodpovídat se komunitě, která je podporuje, a ukázat, jaký mají pozitivní přínos pro společnost.*¹⁷

Podle lexikálních významů a institucionálního a legislativního zakotvení je možné popsat, jaké aktivity veřejnost od galerie očekává a na základě nich stanovit definici jejího působení.

Slovo „galerie“ je v rámci mezinárodního významu částečně zavádějící pojem. V anglosaském světě se pod pojmem „gallery“ obvykle rozumí instituce, která nejen ukazuje, ale zároveň prodává vystavená díla. Pro kulturní organizace typu Národní galerie v Praze se obvykle užívá označení „art museum“ nebo také „museum of art“. Toto pojmenování, přeložené do češtiny, nám i snáze umožní popsat význam, který se pod ním skrývá. Nejpoužívanější definice funkce **muzea** pochází od Mezinárodní rady muzeí ICOM. *Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení.*¹⁸

Pracuje-li muzeum s hmotnými doklady, pak výraz „art“ lze chápat jako výtvarné umění, jehož charakteristickým rysem je právě hmotná podoba. Definice výtvarného umění není mezinárodně ani odborně ustálená, a proto je vhodné se obrátit k významu používanému v českém prostředí a to nejlépe přímo ministerstvem kultury, jež je zřizovatelem Národní galerie. *Pojem výtvarné umění nebo také a přesněji výtvarná umění označuje souhrnně umělecké druhy či poddruhy, které spojuje několik základních*

¹⁷ KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 59. ISBN 80-7203-252-6.

¹⁸ PROFESNÍ ETICKÝ KODEX MUZEÍ. ICOM CZ [online]. 2001 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.cz-icom.cz/doc0008.html>

charakteristik. Samo přídavné jméno výtvarný ukazuje na první z nich: jejich výtvar, „to, co bylo vytvořeno“, má vždy charakter hmotného objektu trvajících v čase a vnímaného zrakem, někdy doplněným hmatem a dalšími smysly. Obvyklé definice výtvarného umění se spokojí s enumerací základních poddruhů: malířství, sochařství, grafika, kresba, architektura a užité umění. Zatímco příslušnost prvních čtyř je bezrozporná, řazení posledních dvou jeví určitou proměnlivost a dodnes je věcí úmluvy.¹⁹

Jak již bylo naznačeno výše, tak Národní galerie v Praze je provozována jako příspěvková organizace. Takové organizace v ČR lze chápat ve smyslu §53 zákona č. 218/2000 Sb, který je stanovuje jako právnické osoby provozované za účelem naplňování veřejného zájmu, jejichž provoz je částečně, nebo zcela hrazen z veřejných prostředků.²⁰

Posledním místem, ale neméně podstatným místem, kam je vhodné se podívat, je zřizovací zákon Národní galerie č. 148/1949 Sb. Zákon o Národní galerii v Praze, kde se v §1 uvádí *Národní galerie v Praze je státní ústav, jehož úkolem je odborně shromažďovati a spravovati malířská, sochařská a grafická díla domácího i cizího umění, o nich vědecky bádati a činiti je přístupnými veřejnosti.*²¹

Zjednodušená definice vyplývající ze všech popsanych ustanovení by tedy mohla znít takto: „Národní galerie v Praze je nevýdělečná instituce ve službách společnosti, jejíž provoz je částečně hrazen z veřejných prostředků. Jejím úkolem je získávat, uchovávat, zkoumat, zprostředkovávat a vystavovat díla z oblasti malířství, sochařství, grafiky, kresby a architektury z domácího i cizího prostředí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení.“²²

Samotná Národní galerie na svých internetových stránkách vymezuje své poslání takto: *Národní galerie v Praze v souladu se zákonem č. 148/1949 Sb. o Národní galerii v Praze shromažďuje, eviduje, trvale uchovává, odborně zpracovává a zpřístupňuje*

¹⁹ Studie současného stavu podpory umění. 1. vyd. Praha: Institut umění, c2009-c2011, s. 12. ISBN 978-80-7008-235-5.

²⁰ Vyhledávání v zákonech. Portál veřejné správy [online]. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/>

²¹ Vyhledávání v zákonech. Portál veřejné správy [online]. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/>

²² Uměleckému řemeslu a užitému umění se v českém prostředí věnuje samostatně Uměleckoprůmyslové muzeum. Vzhledem k tomu se této části výtvarného umění Národní galerie věnuje pouze okrajově, a proto je možné užité umění z definice vypustit.

*veřejnosti díla malířská, sochařská a grafická a díla z oblasti tzv. nových médií domácího i cizího umění a vědecky o nich bádá.*²³

Podstatný rozdíl mezi oběma definicemi spočívá především v tom, že v druhé z nich chybí zmínka o financování z veřejných prostředků. Zdůraznění, že se jedná o organizaci sloužící veřejnosti, kterou si zároveň veřejnost sama financuje by zde bylo na místě. Blíže je tomuto tématu věnována pozornost v kapitole Cena.

Radka Johnová doplňuje obecnou definici muzea podle ICOMu o další, neméně podstatný, uděl: *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.*²⁴ Právě Národní galerie, jakožto nejvýznamnější instituce působící na poli výtvarného umění v ČR, by měla být přímo zodpovědná za získávání veřejnosti a potencionálních partnerů nejen pro své aktivity, ale také pro výtvarné umění obecně.

Z pohledu služby veřejnosti již méně podstatnou funkcí je utváření určitého vlivu na hodnoty v uměleckém světě. Značka galerie je jedním z nástrojů, jak ovlivnit význam díla a jeho autora. Rozhodne-li se Národní galerie, že zakoupí nebo vystaví obraz méně známého současného umělce, pak tím tento autor získá mnohem perspektivnější pozici pro svou budoucí kariéru. Ne snad kvůli částce, kterou by od galerie obdržel, ale kvůli potvrzení jeho kvalit renomovanou institucí, které se pak jistě promítne do jeho další kariéry a ceny jeho děl.

*Svým rozhodnutím získat či vystavit nějaký obraz (či jej naopak odstranit do depozitáře a odprodat) a řadit jej do určitých souvislostí a struktur vnímání se muzeum stalo laboratoř i burzou, kde hodnota uměleckého díla není jen pasivně uchovávána, ale spíše aktivně ustavována, zveřejňována a šířena.*²⁵

²³ Národní galerie v Praze. NG Prague - Národní galerie v Praze [online]. 2011 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/cz/16/sekce/narodni-galerie-v-praze/>

²⁴ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 31. ISBN 978-80-245-1276-1.

²⁵ KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 31. ISBN 80-7203-252-6.

Dnešní podoba

Objekty, jež jsou využívány pro expoziční činnost Národní galerie, jsou rozmístěny v různých částech Prahy, a dokonce i mimo ní (viz. Obrázky, grafy a tabulky). Blíže se jejich umístění věnují v části Budova a exteriéry a Dostupnost níže v textu. V portfoliu Národní galerie se nachází dva prostory určené pouze pro výstavy s kratší dobou trvání. Jimi jsou Valdštejnská jízdárna na Malé Straně a Jízdárna Pražského hradu. Ostatní stavby jsou pevně spjaty se stálými expozicemi a zároveň plní roli sídel sbírek. (Jsou v nich umístěny archivy, depozitáře apod.).²⁶

Sbírk

Sbírk obsahují obrazy a plastiky starého i moderního umění, to znamená díla od starověku až k nejsoučasnějšímu umění. Sbírk jsou administrativně rozděleny do 5ti tématických skupin: Sbírk moderního a současného umění, Sbírk starého umění, Sbírk orientálního umění, Sbírk grafiky a kresby a Sbírk umění 19. století.²⁷ Mezi umělecko-historicky nejvýznamnější částí sbírkového fondu patří tzv. Kramářova sbírk obsahující díla francouzských umělců přelomu 19. a 20. století (impresionismus, kubismus) a sbírk středoevropského barokního umění.

Sbírk NG tak dnes sídlí v šesti architektonicky významných budovách na území Prahy: stálé expozice starého umění naleznou návštěvníci ve Šternberském paláci na Hradčanském náměstí, v klášteře sv. Anežky České na Starém Městě a nově i ve Schwarzenberském paláci. Sbírk umění 19. století sídlí v Salmovském paláci. Moderní a současné umění hostí Veletržní palác, sídlem Sbírk orientálního umění je palác Kinských, který je vstupní branou do NG, její vlajkovou lodí a současně též sídlem Sbírk grafiky a kresby. Pro své velké výstavní projekty využívá NG také Jízdárny Pražského hradu (ve správě Správy Pražského hradu) a Valdštejnské jízdárny (ve správě kanceláře Senátu).²⁸

²⁶ Muzeologie rozlišuje mezi výstavou a expozicí. Výstava je v rámci tohoto oboru vnímána jako krátkodobá s časem jejího trvání kratším než 2 roky. Je-li doba trvání delší, pak se jedná o expozici.

²⁷ Centrální evidence sbírek NG [online]. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://ng.bach.cz/ces/>

²⁸ Organizační struktura. NG Prague - Národní galerie v Praze [online]. 2011 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/cz/79/sekce/organizacni-struktura>

Organizační struktura

Organizační struktury se schodují s administrativním členěním sbírek, čímž je vytvořeno pět základních sekcí. Ty jsou dále rozšířeny o sekci odborných činností a o ekonomicko-provozní sekci. Všechny sekce jsou pak zastřešeny agendou generálního ředitele pod níž nepřímo spadá i oddělení prezentace a propagace (skrze úsek náměstka generálního ředitele).²⁹ Z pohledu koordinace marketingu a plánování propagační strategie je vhodné, že tyto aktivity jsou řešeny na centrální úrovni. Tím je možné předejít případnému nesourodému vystupování, které by hrozilo v případě, že by propagace byla prováděna dle jednotlivých sekcí nebo výstavních objektů.

Rozpočet

Rozpočet Národní galerie v Praze se skládá ze čtyř hlavních složek.

1. **Vlastní výnosy**, tedy prostředky jež galerie vydělá svou činností, obsahují příjmy z prodeje vstupného, pronájmu nemovitostí a čerpání z fondu reprodukce majetku. Nejobjemnější složkou je
2. **příspěvek na provoz** plynoucí z rozpočtu ministerstva kultury, který je mj. původcem označení „příspěvková organizace“. Další část, která bývá někdy novináři opomíjena při bilancování příjmů galerie tvoří
3. **čerpání mzdových prostředků**, které není zahrnuto v příspěvku na provoz a probíhá zcela nezávisle. Posledním, v poměru k ostatním zdrojům spíše zanedbatelným příjmem, jsou
4. **systemové dotace** přidělované zřizovatelem na konkrétní investice.³⁰

Organizace hospodařila v roce 2010 s celkovým rozpočtem 383 988 tis. Kč, v roce 2011 s 359 711 tis. Kč. Meziroční snížení příjmů bylo zapříčiněno především zkrácením příspěvku na provoz, ale i nižší hladinou vlastních výnosů v roce 2011. Příjmy ze vstupného, které jsou do vlastních výnosů zahrnuty, však měly obrácený trend. V roce 2011 se zvýšily o 5068 tis. Kč na celkovou částku 23589 tis. Kč. V dostupných materiálech bohužel není uvedeno, jaká část z těchto prostředků byla použita na

²⁹ Organizační struktura. NG Prague - Národní galerie v Praze [online]. 2011 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/cz/79/sekce/organizacni-struktura/>

³⁰ ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2011. Praha: Národní galerie v Praze, 2012, s. 127-128. ISBN 978-80-7035-505-3.

marketingové a propagační účely a tak právě výnosy ze vstupného jsou z marketingového pohledu nejzajímavějším údajem v rozpočtové rozvaze. Vztáhneme-li výnosy ze vstupného k celkovým příjmům instituce, pak zjistíme, že v roce 2010 tvořily 4,82%³¹ a v roce 2011 6,55%³² celkových zdrojů. Toto relativní vyčíslení naznačuje, že příjmy z lístků nemají existenční význam pro fungování galerie, a proto je možné cenu vstupenky poměrně svobodně nastavovat k dosažení marketingových cílů (viz. kapitola Dostupnost).

Marketingová komunikace Národní galerie v Praze

Moderní marketingová komunikace je pro muzejní svět v české republice relativně novou záležitostí. Což lze dokázat například tím, že se Zbyněk Stránský v roce 1995 vyjadřuje o marketingu jako o novém směru aktivit, který je od muzeí očekáván a zároveň seznamuje jejich pracovníky s významem marketingové analýzy jako nového nástroje umožňujícího získání zpětné vazby od veřejnosti. *Právě prostřednictvím marketingových analýz můžeme nejen odhalovat neefektivní vynakládání prostředků, ale také nepříslušnost některých výdělečných činností, které mohou svými důsledky mnohdy přímo podkopávat samu existenci muzea.*³³ Uvažování muzeí počátku devadesátých let si často neuvědomovalo důležitost komunikace s veřejností a obvykle se neslo ve stylu popsaném v knize Arts marketing. *Tradiční muzea jsou orientována na vzácné sbírky, jejich uchovávání a zkoumání. Vedení předpokládá, že návštěvníci si je sami vyhledají, a často i to, že do muzea přicházejí dostatečně připraveni, tedy mají informace a znalosti o tom, co chtějí vidět a co uvidí.*³⁴

Jedním z podnětů, který obrátil pozornost muzeí na toto téma byl až prudký vzrůst konkurence na poli volného času na konci 20.století. Následující kapitoly se pokusí přiblížit význam komunikačních aktivit pro tyto kulturní organizace, popsat základní problémy a nástroje k jejich řešení.

³¹ Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2010. Praha: Národní galerie v Praze, 2011, s.131-132. ISBN 978-80-7035-477-3.

³² ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2011. Praha: Národní galerie v Praze, 2012, s. 127-128. ISBN 978-80-7035-505-3.

³³ STRÁNSKÝ, Zbyněk. Úvod do studia muzeologie: určeno pro posluchače International Summer School of Museology - ISSOM. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1995, s. 56. ISBN 80-210-0703-6.

³⁴ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 32. ISBN 978-80-245-1276-1.

Značka

Základním kamenem identifikace jakékoliv společnosti v očích veřejnosti je její značka nebo logo. To vyvolává určité asociace spojené s organizací, nebo produktem, který označuje. *Právě proto, že služby kulturních organizací jsou nehmotné, značka efektivně ztělesňuje danou destinaci ve spektru široké nabídky ostatních muzeí, památek a obecně volnočasových aktivit. Ideálem je situace, kdy se značka – ať již v podobě jména nebo nějakého symbolu – objeví v mysli potencionálního návštěvníka, kdykoliv je konfrontován s repertoárem nabídky, co dělat ve volném čase a zvažuje své alternativy.*³⁵ Povědomí o značce vyplývá jak ze zákaznickových osobních zkušeností, tak ze zprostředkovaných informací o aktivitách instituce. *Sociologické výzkumy poslední doby rovněž ukazují, že klíčovým aspektem jenž ovlivňuje, zda (případně jak často) lidé do muzea chodí je především to, jaké je celkové „image“ muzea v jejich povědomí a jak hodnotí prožitek, který se svou návštěvou spojují.*³⁶

Organizace by se tedy měla snažit, aby tato reflexe byla utvářena především sortimentem služeb, jež nabízí a hodnot, které tyto služby představují. Tedy aby se vnímání značky co nejvíce přiblížilo tomu, co muzeum pro společnost představuje. *Tato identita muzea je dána především povahou sbírek či historického objektu a zaměřením a kvalitou programu, nikoliv pouhým manipulováním vnějších symbolů. Při dodržení této zásady je však potřebné a žádoucí nepomáhat jejímu prosazování důslednou koordinací vizuálních a symbolických faktorů.*³⁷

V případě Národní galerie je potřeba do značky promítat na jedné straně celkovou identitu instituce, tak zároveň uchovávat samostatné určení jednotlivých budov, které se svým obsahem odlišují.

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... ..Podobnou strategii používá Národní galerie, která má své sbírky v různých historických objektech

³⁵ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 217. ISBN 80-247-1104-4.

³⁶ KESNER, Ladislav. *Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 39. ISBN 80-7203-252-6.

³⁷ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 228. ISBN 80-247-1104-4.

a jméno každého z nich vyvolává asociace na dané sbírky. (např. Veletržní palác, Šternberský palác, Palác Kinských, Dům u Černé matky Boží).³⁸

Ke třem rovinám mediálního působení galerie, které byly uvedeny v části Muzeum umění jako médium musíme v případě obrazu Národní galerie doplnit rovinu čtvrtou. Její publikum ji tedy vnímá v rovině:

1. **jednotlivých děl**, která jsou zastoupena v jejích
2. **výstavách a expozicích** situovaných do různorodých
3. **objektů** z nichž každý má částečně svou vlastní identitu a které dohromady vytváří image celé
4. **organizace.**

Zákazník a publikum

Jak bylo uvedeno výše, tak muzeum umění lze chápat jako médium. Je-li toto tvrzení správně, pak by jeho návštěvníci měli splňovat předpoklady, které jsou typické pro mediální publikum. *Pro ně je příznačné, že se účastní (ať už na jednom místě nebo rozptýleně)*

1. *plánovaného a organizovaného sledování nějaké*
2. *veřejně prováděné či obecně dostupné činnosti, která má*
3. *světský charakter a může sloužit potěše zábavě a poučení, a*
4. *jedinec se součástí publika stává do značné míry dobrovolně a do značné míry sám rozhoduje o tom, čemu bude věnovat pozornost.*³⁹

Návštěvník muzea se do něj vydává o svém volném čase, jehož využití si s určitým předstihem plánoval. Muzeum je bezesporu všeobecně přístupným prostorem a většina jeho služeb je cílena na širokou veřejnost. Nejspíše bychom marně hledali instituci svěštějšího charakteru než je právě muzeum, které vzniklo jako důsledek pozitivismu a osvícenství s nímž je spojena i poučná povaha služeb. Vzhledem k vynaložené aktivitě

³⁸ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 108. ISBN 978-80-245-1276-1.

³⁹ JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. Média a společnost. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, s. 87. ISBN 978-80-7367-287-4.

potřebné pro návštěvu muzea je možné mluvit nejen o dobrovolnosti, ale i o velké míře odhodlání.

Toto jednání, které návštěvník běžně aplikuje, z něj vytváří člena mediálního publika. *Ze všech typů publika, o nichž se v souvislosti s vývojem masových médií uvažuje, je patrně nejzajímavější představa masového publika, těsně související s teorií masové společnosti. Jedná se o představu různorodé, heterogenní množiny příjemců, jejímž členem se v podstatě může stát kdokoliv a nikdo není předem vyloučen. Jednotliví členové publika podle této představy zůstávají v anonymitě, takže ten, kdo vyrábí mediované sdělení, nezná jednotlivce, jimž je sdělení určeno.*⁴⁰ Dle tohoto popisu by snad bylo možné návštěvníka začlenit i do řad masového publika. Napříč tomu však stojí míra specializace sdělení, které muzeum výtvarného umění poskytuje. Od jeho příjemce se obvykle očekává alespoň elementární zájem o téma. Jednotlivci z řad návštěvníků jsou přitom spojováni jak svým zájmem o téma, tak navíc i dalšími sociálními rysy. *Výzkumy návštěvníků muzeí a galerií opětovně potvrzují, že návštěvníci těchto organizací pocházejí ze středních a vyšších tříd a mají výrazně nadprůměrné vzdělání.*⁴¹

Publikum, prohlížející si vystavená díla, je iniciováno hned několika způsoby. V první řadě to jsou konkrétní prostory expozice v nichž se nachází, dále pak jeho zájem o výtvarné umění. A v neposlední řadě jej identifikuje jeho nadprůměrná příjmová skupina a vyšší vzdělání. Malířství, sochařství a architektura se navíc obvykle řadí mezi tzv. „vysoká umění“, jejichž sdělení nebývá považováno za jednoduše čitelné a má jistě daleko k všeobecné popularitě. Názor, o němž se zmiňuje McQuail, a který staví rovnítko mezi početné publikum médií a nejnižšího společného jmenovatele vkusu, začlenění hosta galerie do řad masového publika prakticky vylučuje. Tento názor totiž mj. předpokládá, že „masová kultura“, „pokleslý vkus“ a „masové publikum“ jsou víceméně synonyma.⁴²

Dichotomické dělení publika na ty s „vytříbeným vkusem“, jež vyhledávají vysoké umění a na ty s „vkusem pokleslým“, kteří konzumují masovou kulturu, však není

⁴⁰ JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPOVÁ. Média a společnost. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, s. 93. ISBN 978-80-7367-287-4.

⁴¹ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 55-56. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁴² MCQUAIL, Denis. Úvod do teorie masové komunikace. Vyd. 4. rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2009, s. 411. ISBN 978-80-7367-574-5.

žádoucí. Muzeum umění by svými službami mělo oslovovat co nejširší segment populace, a proto musí svou komunikací narušovat předsudek o vnímání muzea, jakožto elitářské instituce určené pouze pro výstřední zbohatlíky, nebo podivíny s diplomem z estetiky.

Potencionálnímu návštěvníkovi však nebrání ke vstupu pouze psychologicko-kulturní bariéry (především pocíťovaná relevance nabídky a zájem o ní), ale i mnohem věcnější problémy jako fyzická dostupnost, povědomí o nabídce, cena a množství dostupného volného času.⁴³

Dlouhodobým úkolem marketingu galerií a muzeí by měla být snaha o odstraňování uvedených bariér. I když úkolem těchto organizací není pouze nabízet zábavu a poučení širokému publiku, tak právě tato jejich činnost je pro veřejnost nejvíce viditelná a skrze ní je v obecném povědomí hodnocen jejich přínos. *V současnosti se muzea pomalu přeměňují z organizací orientovaných na produkt, jeho uchovávání a zkoumání úzkým okruhem znalců na instituce otevřené zákazníkům a jejich potřebám a přáním využít aktivně volný čas. K tomu musí plnit funkci nejen poznávací, ale i zábavnou, aby obstála v konkurenci dalších aktivit.*⁴⁴

Úspěch muzea u veřejnosti však není přímo svázán s jeho ekonomickým úspěchem. Jedním z důvodů existence příspěvkových organizací je to, že služby které poskytují by neobstály samy o sobě v tržním prostředí. Uspořádání české části putovní výstavy Europa Jagelonica vyšlo GASK na 30 milionů korun.⁴⁵ Tuto divácky nejúspěšnější výstavu roku 2012 navštívilo 58 000 hostů.⁴⁶ Po provedení jednoduchého výpočtu vychází cena jednoho vstupu na 517 Kč. Pokud by se čekalo od návštěvníků, že tuto plnou cenu uhradí, pak by jistě zřetelně poklesl jejich počet, což by se opět promítlo do zvýšení ceny jedné vstupenky. Konečným důsledkem této spirály by pak byla nemožnost uspořádání výstavy v tomto provedení. Chce-li muzeum finančně vytěžit ze svých úspěchů u laické a odborné veřejnosti, pak tyto kladné výsledky musí prezentovat lidem, kteří mohou ovlivnit příjmovou stránku jeho rozpočtu.

⁴³ KESNER, Ladislav. Management kulturního cestovního ruchu. Praha: Cultropa, 2008, s. 103. ISBN 978-80-87147-18-4.

⁴⁴ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 27. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁴⁵ Středočeské galerii vzrostou náklady kvůli sporu ČR s Diag Human. Literární noviny. Praha: Společnost pro Literární noviny, 2012, říjen. ISSN 1210-0021.

⁴⁶ Návštěvnost výstav 2012. Art & Antiques. 2011, č. 2, s. 6. ISSN 1213-8398.

Umělecká muzea a galerie (např. Národní galerie) se orientují na dva základní okruhy veřejnosti. Prvním okruhem jsou návštěvníci a potencionální návštěvníci, o které musí soupeřit s další přímou i nepřímou konkurencí. 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.⁴⁷ Na tomto místě je vhodné si uvědomit, že největším mecenášem příspěvkových organizací je stát ať už prostřednictvím ministerstva, nebo územně správního celku (města, kraje). Komunikaci s osobami, které rozhodují o finančních zdrojích muzea je blíže věnována pozornost v kapitole Public relations.

Marketingový mix

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, tedy 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.⁴⁸ Pod pojem marketingový mix lze tedy zahrnout vše, co může muzeum udělat pro „prodej“ produktu.

Produkt

Film ve skutečnosti není pouze jediným médiem jako píseň nebo psané slovo, nýbrž kolektivní uměleckou formou, kde různí jednotlivci ovládají barvu, osvětlení, zvuk, herce a slovo. Také tisk, rozhlas, televize i komiksy jsou uměleckými formami, které závisejí na celých týmech a hierarchiích umu v kolektivní akci.⁴⁹ Tento McLuhanův názor se dá rozšířit i o muzeum. To v sobě sdružuje nejen několik druhů médií a mnoho sdělení, ale i jeho výsledný produkt se skládá z více různých částí.

⁴⁷ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 23-24. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁴⁸ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s.10. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁴⁹ MCLUHAN, Marshall. Jak rozumět médiím: extenze člověka. 2., rev. vyd. Praha: Mladá fronta, 2011, s. 304. ISBN 978-80-204-2409-9.

Pro účely reklamní komunikace je možné vyzdvihovat pouze část produktu. (A to i přesto, že návštěvník bude jistě využívat i jeho další segmenty.) *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 s zápůjčkami jsou však také samostatným produktem. Jako produkt jsou komunikovány i jednotlivé tématické expozice nebo dokonce jen některá nejvýznamnější díla, nebo v galerii nejvýznamnější vystavovaný autor.*⁵⁰

Reklamní materiály výstavy „Monet-Warhol Mistrovská díla z Albertina Museum a Batlinerovy sbírky“ si vybraly pouze velmi úzkou část celkové nabídky. Neukazovaly Národní galerii jako celek, ani Veletržní palác jako sídlo nejvýznamnější sbírky moderního umění v ČR. Dokonce i výstava samotná byla prezentována dvěma vybranými autory (Moneta a Warhola) z celé řady umělců, kteří na ní byli zastoupeni. Výsledek byl takový, že návštěvníci sice vstupovali do Národní galerie, využívali některé její služby, ale přitom si to neuvědomovali. Jejich i mediální reflexe byla spojena s výstavou, nikoliv s jejím pořadatelem. Na toto si postěžoval i tehdejší ředitel Milan Knížák. *Konec roku patřil výstavě „Monet – Warhol“ (mistrovská díla z Albertina Museum a Batlinerovy sbírky), která byla návštěvnícky velmi úspěšná a kterou média prezentovala jako světově významnou. Je to trochu paradox. Vystavovaná kolekce obsahovala řadu důležitých děl, kterými dobře doplňovala sbírky mezinárodního umění Národní galerie, ale je jasné, že tzv. francouzská sbírka Národní galerií trvale prezentovaná ve Veletržním paláci obsahuje díla unikátnější, významnější (i finančně v nesrovnatelně vyšší hladině) a o té se nikdo nezmiňuje. Češi rádi pokukují za hranice a vlastní poklady nevidí.*⁵¹ Přihlédneme-li k prováděné reklamní komunikaci, pak je toto Knížákovy postesknutí možné přirovnat pouze k rozmrzelosti Toma Sawyera, který by si po odchodu svých kamarádů od čerstvě natřeného plotu uvědomil, že vlastně potřeboval shrabat listí a posekat trávník.

Produkt předkládaný muzeem je ve svém důsledku velmi odlišný od mediálních produktů nabízených masovými médii. Muzeum se svou činností snaží prezentovat prostředí do nějž je situováno a případně ukazovat zajímavosti a odlišnosti jiných míst.

⁵⁰ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s.94. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁵¹ Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2010. Praha: Národní galerie v Praze, 2011, s. 8. ISBN 978-80-7035-477-3.

Masový produkt je naopak velmi sterilní, aby jej bylo možné všeobecně konzumovat. *Skutečnost, že jde často o podněty produkované jako zboží (a tedy se snahou o co nejnižší náklady a co nejmasovější uplatnění) vede k tomu, že jsou to produkty co nejsrozumitelnější, co nejméně lokálně zabarvené a v zásadě jednoduché. Proto se globalizace mediální komunikace jeví – z pozice kulturní svébytnosti a bohatosti národních kultur jistě správně – ve svých dopadech na národní kultury jako primitivizující, otupující, klišovitá a kýčovitá, zaměřená na přilákání a udržení pozornosti za každou cenu.*⁵²

Expozice a exponáty

Jedinec vstupující do umělecké expozice si sebou přináší způsob vnímání světa, jak mu jej podává moderní informační společnost a média se kterými se setkává při svém každodenním životě. Nezávisle na situaci, v níž se nachází, se během svého života setkává s hektičností a segmentací do co největšího množství co nejkratších časových úseků. Neil Postman si této rychlosti všímá při střídání reportáží v televizním vysílání.

*„A teď...“. Je nám tím naznačováno, že o předchozím tématu už jsme přemýšleli tak dlouho (bývá to zhruba tři čtvrtě minuty), že hrozí, že jím budeme (řekněme minutu a půl) přímo posedlí, takže je záhodno obrátit pozornost k jinému fragmentu zpráv nebo k reklamě.*⁵³

A také v tisku.

*Nejmladší a vysoce úspěšný celostátní deník USA Today je například koncipován přesně po vzoru televize. Prodává se na ulicích v automatech, které připomínají obrazovku. Články jsou neobvykle krátké, design se výrazně opírá o obrazový materiál, tabulky a jiné grafické prvky, které jsou částečně tištěny v barvě.*⁵⁴

Je nepravděpodobné, že by tento způsob recepce odložil host galerie společně se svým kabátem u šatny a odešel si k pokladně pro vstupenku a jiný způsob vnímání světa. Umělecké dílo si však vyžaduje zvláštní pozornost. Komplexní estetické vnímání,

⁵² JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. Média a společnost. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, s. 195. ISBN 978-80-7367-287-4.

⁵³ POSTMAN, Neil. Ubavit se k smrti: veřejná komunikace ve věku zábavy. 2., opr. vyd. Praha: Mladá fronta, 2010, s. 118. ISBN 978-80-204-2206-4.

⁵⁴ POSTMAN, Neil. Ubavit se k smrti: veřejná komunikace ve věku zábavy. 2., opr. vyd. Praha: Mladá fronta, 2010, s. 130. ISBN 978-80-204-2206-4.

dekódování sdělení a konečná interpretace výtvoru je proces, který si vyžaduje určité množství času. Navzdory tomu je obvyklý čas jeho sledování kratší než úvodní pozdrav moderátora televizních zpráv. *Průměrná doba, kterou divák věnuje jednomu dílu ve stále expozici, činí 1,6 sekundy. Při přípravě audiovizuálního informačního systému pro petrohradskou Ermitáž počátkem 90.let bylo zjištěno, že běžný divák věnuje jednomu z nejvýznamnějších obrazů této sbírky, Rembrandtovu Návratu ztraceného syna, 9 sekund pozornosti, což je považováno za výjimečně dlouhé zaujetí.*^{55,56}

Na rozdíl od televizního vysílání si pozorovatel obrazu v galerii může sám určit, jak dlouho jej bude sledovat. Není zde nikdo, kdo by mu určoval tempo a uváděl další dílo slovy „a teď“. *Lze vyjít z racionálního předpokladu, že délka divákova kontaktu s dílem je přímo úměrná jeho zájmu o tento objekt a do určité míry i kvalitě jeho prožitku. Má-li setkání s výtvarným dílem vyústit v jakkoliv výjimečnou zkušenost, vyžaduje soustředěné trvající zaujetí.*⁵⁷ Sledování uměleckého díla nabízí příležitost opustit stereotypní vnímání běžných situací a získat zcela odlišný prožitek. *Umění není pouhou hrou, nýbrž extenzí lidského vědomí pomocí důmyslných a konvenčních modelů. Sport, jakožto populární umění je hloubkovou reakcí na typickou činnost společnosti. Na druhé straně vážné umění není reakcí, nýbrž hlubokým přehodnocením komplexního stavu kultury.*⁵⁸

Národní galerie v Praze uspořádala v roce 2011 celkem 26 výstav z nichž nejúspěšnější byla monografie Karla Škréty ve Valdštejnské jízdárně. (V tomto roce se jednalo zároveň o nejúspěšnější výstavu v ČR, celkový počet jejích návštěvníků byl 70 046.) Kvantita výstav pořádaných galerií přitom dlouhodobě klesá. (44 výstav v roce 2008, 36 výstav v roce 2009 a 30 v roce 2010) Na souhrnnou návštěvnost Národní galerie však tento pokles nemá žádný zřetelný vliv. Ta zůstává po celé období relativně konzistentní a pohybuje se pod hranicí půl milionu návštěvníků (viz. Obrázky, grafy a tabulky).

⁵⁵ Tyto Kesnerovi informace vycházejí z interního materiálu Thwaite Productions Ltd. K soutěži o text audiovizuálního programu pro Ermitáž.

⁵⁶ KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 68. ISBN 80-7203-252-6.

⁵⁷ KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 67. ISBN 80-7203-252-6.

⁵⁸ MCLUHAN, Marshall. Jak rozumět médiím: extenze člověka. 2., rev. vyd. Praha: Mladá fronta, 2011, s. 253. ISBN 978-80-204-2409-9.

Budova a exteriéry

Samotné vyřčení slova „muzeum“ vyvolává určité negativní stereotypní asociace. Obraz stavby s kamenným antikizujícím sloupořadím a trojúhelníkovým štítem, jež vytváří pomyslný pomník v ní umístěným exponátům, které z nejasných důvodů má význam uchovávat. Tuto představu může vhodně vystihnout McLuhanův výrok o primitivním sochařství: *Egyptské umění, podobně jako dnešní primitivní sochařství, ukazovalo podstatný obrys, který neměl nic společného s danou chvílí. Sochařství vede k nadčasovosti.*⁵⁹ Právě vnímání muzea odděleného od současnosti může vést k neuvědomění si, že se nejedná jen o symbolickou stavbu, ale i o společnost nabízející služby na poli volného času. Již to, že během polistopadového vývoje nebyla v českém prostředí postavena žádná nová významná budova muzea nebo galerie podporuje pocit, že tyto stavby jsou spíše symbolem než dílem naší současnosti.

Objekt galerie je podstatnou součástí produktu, který návštěvník získává. Je rozdílné, do jaké míry je těžiště produktu rozloženo mezi vystavená umělecká díla a do jaké míry spočívá v samotné budově. Existují expozice umístěné v impozantních prostorách středověkých hradů, kde pro zpestření dojmu kastelán nainstaluje několik výtvorů místního lidového umělce, stejně jako nevlídné neutrální prostory konceptu White cube^{60,61} ověčené díly slavných impresionistů. Je jisté, že Monetovy obrazy na stěnách bílé haly budou primárním důvodem k její návštěvě, ale bylo by naivní se domnívat totéž o umění lokálního patlala vystaveném v gotickém hradním sále.

Muzeum v žádném případě není neutrálním prostorem, ve kterém by bylo umění jednoduše předkládáno oku diváka. Vnímání výtvarných děl se odehrává v rámci prožívání celého prostředí muzea, jež zahrnuje jak architekturu a interiér a vlastní způsob instalace, tak i sociální aktivity návštěvníků v tomto prostoru. V mnoha případech je návštěva muzea právě tak poutí za sbírkami či konkrétním výtvarným dílem jako prohlídkou známé architektonické památky. Architektura muzea a jeho

⁵⁹ MCLUHAN, Marshall. Jak rozumět médiím: extenze člověka. 2., rev. vyd. Praha: Mladá fronta, 2011, s. 200. ISBN 978-80-204-2409-9.

⁶⁰ Koncept je odvozen od Názvu londýnské galerie White Cube otevřené v roce 1993. Její interiéry se snaží o maximální neutralitu výstavních prostorů tím, že potlačují veškeré barevné i architektonické prvky. Místnosti tvoří pouze holé zdi kompletně vymalované bílou barvou. Tím se může veškerá divákova pozornost soustředit na vystavované umělecké dílo.

⁶¹ White cube -Hoxton square, London. Artfacts.net [online]. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.artfacts.net/index.php/pageType/instInfo/inst/771>

*fyzické prostředí se v každém případě podstatným způsobem podílejí na vnímání přítomných děl a na celkovém dojmu z návštěvy.*⁶²

Všechny objekty, kterými disponuje Národní galerie v Praze generují svým historickým i architektonickým významem přidanou hodnotu pro v nich umístěné výstavy. O tom svědčí mj. status kulturní památky, nebo dokonce národní kulturní památky, kterými je označilo ministerstvo kultury. Stavba sama o sobě však nevytváří celkový dojem z prostoru. Ten doplňuje i bezprostřední okolí galerie. *Okolní exteriéry, parky a zahrady tvoří nedílnou součást celkové nabídky řady památek i některých muzeí. Mnohé z nich promyšleně využívají výhod umístění svých objektů k vytváření odpočinkových či relaxačních zón, které rozšiřují možnosti návštěvníkova aktivního prožitku.*⁶³ V některých případech jsou výstavní objekty bez možnosti přímo utvářet podobu přilehlého prostranství. To je především v centru Prahy obsazeno okolní zástavbou, nebo veřejným prostorem ulice či náměstí, na něž jsou kladeny jiné než relaxační požadavky. To však neplatí univerzálně. Před Veletržním palácem se nachází rozsáhlá piazzetta, která svou čistě prázdnou betonovou plochou sice ladí k strohé funkcionalistické fasádě, ale o vytváření oddechového zázemí pro hosty nejde v jejím případě příliš hovořit. Dokonalé relaxační prostředí se naopak nachází v zahradě Šternberského paláce. Její nerušenost je však bohužel absolutní, protože díky nepřehlednému přístupu a prakticky úplné absenci značení tam nevstoupí návštěvníci, kteří by klid v ní mohli narušit.

I po vstupu do galerijní budovy vnímá host její architekturu, která by měla korespondovat s tématickou náplní umístěných expozic pomocí vhodného osvětlení, barevného řešení, výzdoby apod. Interiér však musí splňovat elementární návštěvníkovi potřeby. Ten by se měl setkat s orientačním schématem, které jej společně se značením dovede po vejítí k pokladně a nikoliv přímo ke vstupu do výstavy, kde ke svému zděšení zjistí, že pro lístek je nutné sestoupit o dvě patra níže a třikrát odbočit.⁶⁴

Jako nejzřetelnější stavbu v portfoliu Národní galerie lze označit Veletržní palác v Holešovicích. Ten je často vnímán veřejností jako jediný prostor, který pod galerií

⁶² KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 60.

⁶³ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 223. ISBN 80-247-1104-4.

⁶⁴ Popisovaný navigační nedostatek se vyskytuje při vstupu do expozice v klášteře sv. Anežky na Starém Městě.

spadá. Toto omezené povědomí, které by se dalo vystihnout rovnicí „jedna instituce se rovná jedné budově“ se netýká pouze Národní galerie, ale i dalších kulturních organizací. Například Národního muzea, které bývá ztotožňováno pouze s neorenesančním palácem v čele Václavského náměstí. Expozice a výstavy Národní galerie jsou přitom instalovány v celé řadě objektů. Ty se od sebe významně liší nejen svou velikostí a architekturou, ale i umístěním (viz. Obrázky, grafy a tabulky). Je tedy do značné míry problematické prezentovat tyto nesourodé objekty společně a to i kvůli rozdílným programům, které jsou v nich umístěny. Výjimkou v seznamu jsou tři historické paláce (Schwarzenberský, Šternberský a Salmovský) polohované na Hradčanském náměstí. Koncem roku 2012 představila galerie svůj koncept Triangl, kterým se snaží propojit tyto tři stavby a tím vytvořit jakýsi muzejní „minikomplex“. Bude zajímavé sledovat, jak se tato snaha bude dál vyvíjet a jak se promítne do širšího povědomí veřejnosti.

Personál

Nedílnou součástí služeb je personál, který je poskytuje. Mezilidský kontakt probíhající od koupě vstupenky, přes lektorský komentář až po objednání cappuccina v muzejní kavárně se velkou mírou promítne do zážitku, který si sebou návštěvník odnáší domů. Vzhledem k podstatě služeb, které galerie nabízí a vzhledem k úloze, kterou zastává, jsou na vystupování jejích pracovníků kladeny obzvlášť vysoké nároky a dodržování etikety by tak mělo být samozřejmostí. *Všichni zaměstnanci muzea, včetně odborných a administrativních pracovníků, by se měli řídit určitými pravidly, jejichž dodržování výrazně ovlivňuje atmosféru muzea vnímanou návštěvníkem a celkovou kulturu organizace.*⁶⁵ Vystupování zaměstnanců muzea je však velmi často pravým opakem takového očekávání. Pracovníci někdy nedodržují ani způsoby chování vyžadované od návštěvníků (hlasité rozhovory ve výstavních prostorech), jednání s hostem má ke zdvořilosti daleko a jejich oblíbenou kratochvílí je uzavírání expozice před koncem pracovní doby. Do jisté míry je tato situace způsobena platovými podmínkami, které jsou schopny muzea nabídnout. Nízká mzda je příčinou najímání nekvalifikovaných pracovníků, kteří často pracují i za minimální plat. Od nich je pak těžké vyžadovat dodržování standardů. Průměrný plat v Národní galerii v Praze v roce 2011 činil 21 208

⁶⁵ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 226. ISBN 80-247-1104-4.

Kč⁶⁶, což je o 4859 Kč méně, než byla průměrná mzda v ČR na konci téhož roku. Přihlédneme-li k tomu, že galerie zaměstnává celou řadu odborníků s nadprůměrným ohodnocením, pak na řadový personál zbude poměrně tristní výplata.

Požadavky na vystupování musí být kladeny i na odborný personál. S ním se sice obvykle návštěvník neseťkává, ale zato svou osobou spoluvytváří obraz galerie při svých veřejných vystoupeních. *Jedním z faktorů, jež nejvíce ovlivňují úspěch marketingové aktivity a spoluvytvářejí image kulturní destinace a postoje návštěvníků, je vzhled a chování personálu. Jak zdůrazňujeme na jiném místě, je z tohoto pohledu třeba nahlížet i na veškeré aktivity vedení a odborných pracovníků, kteří při oficiálních jednáních, přednáškách, akcích apod. reprezentují muzeum navenek a těchto svých aktivit by měli využít i k naplnění určitých marketingových funkcí.*⁶⁷

Jako nevhodné může být označeno například prohlášení Milana Knížáka ve výroční zprávě za rok 2010, kde se ohrazoval vůči fungování spolupráce s ministerstvem kultury. *Neprofesionální jsou neustálé požadavky ministerstva kultury, kdy musíme opakovaně poskytovat stejné informace, protože jednotlivé odbory ministerstva mezi sebou nekomunikují. Mám pocit, že většinu informací, které na ministerstvo posíláme, nikdo nečte.*⁶⁸ Takové prohlášení, navíc v tak oficiálním dokumentu jako je výroční zpráva, je kontraproduktivní hned ve dvou rovinách. Nejen že uškodí obrazu galerie a ministerstva v očích veřejnosti, ale zároveň jistě podráždí odpovědné pracovníky ministerstva, kteří mj. rozhodují o výši příspěvku, jež galerii získává z veřejných zdrojů. Kritika takové spolupráce by proto měla probíhat výhradně neveřejnou formou.

Naopak profesionální komentář byl slyšet z úst Vladimíra Rösela, když byl dotázán na jeho mínění o svém předchůdci v čele NG. Na adresu Milana Knížáka by šlo pronést spoustu kritiky, která by jistě dopadla na úrodnou půdu. Přesto je v zájmu instituce, aby se o jejím předchozím řediteli mluvilo zcela korektně. Vladimír Rösel: *Já myslím, že toto se ve slušné společnosti nedělá. Proč by se měl člověk vyjadřovat k minulosti, protože stejně se kouká do budoucna. Ono by to nebylo dobré, ani pro instituci, ani pro mě. Ať už bych se vyjadřoval pozitivně, nebo negativně tak je to zbytečné. Každý přeče*

⁶⁶ ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2011. Praha: Národní galerie v Praze, 2012, s. 124. ISBN 978-80-7035-505-3.

⁶⁷ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 225. ISBN 80-247-1104-4.

⁶⁸ Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2010. Praha: Národní galerie v Praze, 2011, s.8. ISBN 978-80-7035-477-3.

*zná situaci a každý si na ní dokáže udělat vlastní názor. Já nyní potřebuji instituci řídit podle svého.*⁶⁹

Doplňkové služby

Při návštěvě jakéhokoliv místa, kde jsou nabízeny volnočasové aktivity, zákazník očekává, že mu bude nabídnuto určité portfolio doplňujících služeb. Tím se nerozumí pouze nutný základ v podobě šatny nebo toalet, ale především nabídka, která rozšíří jeho prožitek z návštěvy. *Nelze opomíjet fakt, že návštěva muzea je pro většinu lidí ve skutečnosti primárně společenským aktem. Sociologické průzkumy ukazují, že 75-95% návštěvníků je doprovázeno členy rodiny nebo přáteli a pouze 5-25% návštěvníků přichází jednotlivě.*⁷⁰ Pokud tedy návštěvníci vstupují do muzea po dvojicích, nebo po větších skupinách, pak by v něm měli nalézt i prostory pro trávení společného času jako např. odpočinkovou zónu, kavárnu, restauraci a prostor pro děti.

Guggenheimovo muzeum v Bilbao nabízí jako doplněk ke svému hlavnímu programu hned několik restaurací a kaváren, dětské koutky, multimediální vzdělávací halu a kinosály.⁷¹ Je na škodu, že obdobně pestré doplňkové služby nejsou k dispozici alespoň ve Veletržním paláci, který nepochybně disponuje plochou potřebnou pro jejich provoz. Jejich zřízení by zvýšilo komfort stávající klientely a oslovilo by i nové zákazníky. Investice do doprovodných služeb se pak nepochybně zúročí v návštěvnosti i v celkovém obrazu instituce.

Dostupnost (distribuce)

Existují dvě veličiny, jež omezují možnost využívání služeb kulturní organizace. První z nich je **čas**, kdy může host galerii navštívit a tak využívat její služby. Druhou veličinou je **umístění**, tedy vzdálenost, kterou je nutné urazit k její návštěvě. Zde hraje podstatnou roli velikost časových a finančních nákladů potřebných pro návštěvu.

Otevírací doba je základním nástrojem k nastavení přístupnosti muzea z pohledu času. *Rozšíření doby, po kterou jsou zejména expozice a výstavy, ale i další služby muzeí*

⁶⁹ Krásný ztráty, ČT2, čt 6.10.2011. 22:25

⁷⁰ KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 42. ISBN 80-7203-252-6.

⁷¹ Guggenheim museum Bilbao [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.guggenheim-bilbao.es/en/>

*přístupné pro veřejnost, je nedílnou součástí komplexního procesu zvyšování přístupnosti a budování návštěvnosti. I v objektivně obtížných ekonomických a provozních podmínkách je zapotřebí hledat cesty k prodlužování otevírací doby alespoň v některém dni do pozdějších hodin.*⁷²

Napříč této myšlence je otevírací doba všech budov Národní galerie stanovena denně od 10 do 18 hodin s výjimkou pondělí, kdy je zavřeno celý den. Tím se v pracovní dny tato organizace dobrovolně vyřazuje ze soutěže o návštěvníka, který je ve svém volném čase omezen standardní pracovní dobou a pro nějž není možné navštívit kulturní instituci dříve než o pozdním odpoledni. Jako ojedinělý dobrý příklad lze uvést alespoň prodlouženou návštěvní dobu Salmovského paláce během konání výstavy Františka Kupky (30.11.2012 - 03.03.2013). Ta byla protažena každou středu a sobotu až do osmé hodiny večer.

Umístění muzea je faktor, který se ovlivňuje obtížněji. Opuštění budov, se kterými je muzeum často historicky a významově spojeno, a přesunutí činnosti na jiné místo je v řadě případů nemožné a nežádoucí. Případné nedostatky v umístění muzea je potřeba řešit jinými způsoby. Především snahou o minimalizaci nákladů potřebných pro překlenutí vzdálenosti mezi návštěvníkem a vstupní halou. Nástrojem může být například spolupráce s dopravními podniky na zřízení zastávky hromadné dopravy nebo přímé autobusové linky. Návštěvníci přijíždějící vozem jistě ocení kvalitní značení, parkovací místa, ale třeba také zanesení objektu galerie do databáze map satelitní navigace.

Další cestou, jak se přiblížit zákazníkovi, je poskytování některých služeb i mimo prostory muzea. *Instituce spravující kulturní dědictví se přibližují svým zákazníkům i prostřednictvím tematických programů pořádných 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.*⁷³

⁷² KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 218. ISBN 80-247-1104-4.

⁷³ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. *Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 130. ISBN 978-80-245-1276-1.

Ve výročních zprávách jsou aktivity konané mimo prostory galerie zmiňovány jen zřídka. Obvykle se přitom jedná o akce minimálního rozsahu. *Lektorské oddělení se organizačně podílelo i na akcích, které se konaly mimo Národní galerii. V rámci výstavního projektu K. Škréty se uskutečnily dvě procházky Prahou Karla Škréty s odborným výkladem a prohlídkou pražských domů a kostelů spojených s životem malíře.*⁷⁴ Při porovnání s výše uvedenými možnostmi je zřejmé, že v tomto směru má Národní galerie značné rezervy.

Služby muzea mohou být zprostředkovány i dalšími médii, prostřednictvím nichž je možné vydávat odborné i populární publikace nebo vyrábět audiovizuální materiály. V souvislosti s moderními technologiemi se nabízí i další cesty, jak se přiblížit zákazníkovi. Internetové stránky instituce mohou obsahovat virtuální prohlídky seznamující s důležitými exponáty nebo architekturou budovy, jak je tomu například v případě berlínského Neues musea.⁷⁵ Sbírkové předměty mohou být prezentovány v multimediálních galeriích nebo v dokumentárních filmech. *V závěru roku 2011 Národní galerie v Praze úspěšně vstoupila do mezinárodního projektu Google Art Project, který umožňuje státní instituci participovat na světovém programu muzeí a galerií zpřístupněním sbírek a děl nejširší veřejnosti. Tento projekt se bude rozvíjet i v další fázi, čímž bude mimo jiné také lépe naplňovat veřejnou službu, spočívající v dostupnosti a prezentaci uměleckých děl, která Národní galerie v Praze spravuje.*⁷⁶

Ze spolupráce Národní galerie a České televize vznikl projekt „Národní galerie nikdy nezavírá“, který rovněž zpřístupňuje část exponátů prostřednictvím nových médií. *V jeho rámci vznikl na stránkách zpravodajského webu ČT24 seriál, jenž představuje nejvýznamnější díla ze sbírek Národní galerie, o kterých hovoří erudovaní odborníci, lektori a kurátoři. Portál ČT24 tak chce na svých stránkách postupně představit všechny bazální expozice NG.*⁷⁷ Bohužel forma přednesu a způsob prezentace uměleckých děl jsou provedeny velmi neatraktivním způsobem, a tak se dá jen dohadovat, v jakém světle budou služby Národní galerie představeny veřejnosti.

⁷⁴ ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2011. Praha: Národní galerie v Praze, 2012, s. 38. ISBN 978-80-7035-505-3.

⁷⁵ Neues museum: museum island berlin [online]. 2013 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.neues-museum.de>

⁷⁶ ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2011. Praha: Národní galerie v Praze, 2012, s. 9. ISBN 978-80-7035-505-3.

⁷⁷ Národní galerie nikdy nezavírá. Česká televize [online]. 1996-2013 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/kultura/ng-nikdy-nezavira/121963-narodni-galerie-nikdy-nezavira/>

Cena

Cenou produktu se rozumí veškeré náklady, které zákazník musí vynaložit k jeho pořízení. Ty přitom jsou různé povahy a lze do nich zahrnout

1. **cenu času**, který návštěvník v muzeu stráví a který vynaloží, aby se dostal k němu a zase zpět. Dále pak
2. **cenu energie** a také osobní energie, protože návštěva muzea si vyžaduje vynaložení jistých fyzických sil. V neposlední řadě pak
3. **peněžní cenu**, pod níž spadá nejen částka, kterou utratí za vstupné, ale i za další služby jako občerstvení nebo parkovné.

Tyto vynaložené náklady pak návštěvník vědomě, či nevědomě porovná s získaným produktem, jehož části byly již dříve popsány (Expozice, exponáty, budova...) Rozdíl mezi získaným produktem a celkovou spotřebitelskou cenou lze považovat za zisk návštěvníka.⁷⁸

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 koncipovaná s ohledem na zisk. Tyto statky mají pro společnost specifický význam z hlediska zachování kulturního dědictví, pro vzdělanost obyvatel i národní paměť, a proto jsou částečně poskytovány jako veřejný statek. Jejich cena je dotována ze státního nebo místních rozpočtů.⁷⁹ Způsob provozování příspěvkových organizací, vzhledem k minimálnímu podílu příjmů ze vstupného na celkovém rozpočtu, umožňuje poměrně dobře zacházet s cenou jakožto s marketingovým nástrojem.

Nákupní rozhodnutí jsou založena na tom, jak spotřebitelé vnímají ceny a co pokládají za současnou běžnou cenu – rozhodně nejsou založena na ceně stanovené marketérem. Mohou mít spodní cenový práh, pod nímž mohou ceny signalizovat horší, nebo nepřijatelnou kvalitu, stejně jako horní cenový práh, nad nímž jsou ceny přehnané a neodpovídající.⁸⁰ Cena lístku tedy v sobě zahrnuje informaci, pomocí které si návštěvník předem utváří povědomí o službách, které za ni obdrží. Při zakoupení

⁷⁸ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 42. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁷⁹ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 116. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁸⁰ KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 472. ISBN 978-80-247-1359-5.

vstupenky do Národní galerie přitom nemusí brát v potaz, že její podstatná část není hrazena přímo, ale už byla předem zaplácena z veřejného rozpočtu prostřednictvím příspěvku na provoz instituce nebo grantu na uspořádání výstavy.

Muzea a organizace spravující kulturní dědictví v České republice, Národní galerii nevyjímaje, obvykle využívají tzv. sociálně spravedlivou cenu. *Úkolem takové ceny je najít rovnováhu mezi fiskální stabilitou organizace a jejím společenským posláním. Tomuto pojetí nejvíce odpovídají pozitivně diskriminační ceny. Naopak za sociálně spravedlivé nelze označit bezplatně přístupné památky, neboť není důvod ani společenský zájem na tom, aby na takovou aktivitu přispívali ze svých daní i chudí (kteří často ani nemají zájem je navštěvovat) a poskytovali tak výhody bohatším (vyšší vrstvy jsou mnohem častějšími návštěvníky). Kteří jsou schopni a ochotni za užitek zaplatit.*⁸¹

Takto stanovená cena lístku je pak v případě Národní galerie doplněna o vstup zdarma ve vybrané dny:

- 2-3. února (výročí založení NG)
- 18. května (Den muzeí a galerií)
- 8. června (Muzejní noc)⁸²

Umožnění volného přístupu do expozic vyplývá z samotné podstaty příspěvkové organizace, jež má za úkol zpřístupnit kulturní dědictví veřejnosti. Vstupem zdarma ve vybrané dny se tak snaží toto své poslání naplňovat a zároveň zachovávat roli vstupného jakožto marketingového, regulačního a ekonomického nástroje.

Poslední, z pohledů této práce nejdůležitější, částí marketingového mixu, tedy propagaci, je věnována samostatná kapitola.

Propagace

V prostředí soudobé ekonomiky zábavy a prožitku, kde o pozornost potencionálního návštěvníka soupeří obrovské množství fragmentované nabídky, nemůže kulturní organizace spoléhat jen na kvalitu a hodnotu svého produktu, jakkoliv je samozřejmým

⁸¹ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 122. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁸² NG Prague - Pro návštěvníky. NG Prague [online]. 2011 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/cz/139/sekce/pro-navstevniky/>

*základem. Z logiky tohoto prostředí vyplývá, že i objektivně méně hodnotná či zajímavá nabídka má šanci zaujmout a přitáhnout pozornost veřejnosti, a to i na úkor organizací či akcí s nesporně kvalitnějším obsahem, pokud je prezentována pomocí masivní propagační a reklamní kampaně, pokud je dostatečně viditelná.⁸³ Jedním z nejdůležitějších úkolů vedení muzea je tedy informovat širokou veřejnost o jeho nabídce. Tím se rozumí jak charakter dlouhodobých služeb a expozic, tak aktuálně probíhajících výstav. Nezbytnou součástí těchto sdělení musí být i praktické informace, které bude zákazník pro svou návštěvu potřebovat (například otevírací doba nebo možnosti dopravy). Pro naplňování tohoto úkolu se využívá tzv. komunikační mix. *Komunikační mix je soubor nástrojů, který jméno a image organizace dostane do povědomí zákazníků. Komunikační mix tvoří reklama, podpora prodeje, public relations a direkt marketing.*⁸⁴*

Při práci s komunikačním mixem je potřeba mít vždy jasnou představu o funkci sdělení. *Úkolem marketingu je vyvolávat očekávání, protože jedině tak zákazníka přesvědčí, aby si vybral právě tu konkrétní nabídku, ale současně musí nabídnout produkt, který zákazníkova očekávání nezklame, lépe řešeno předčí je.⁸⁵ Zároveň je dobré si uvědomovat, že chyby provedené při komunikaci mohou mít zásadní dopad na celou organizaci. Jako příklad špatně prováděného marketingu můžeme uvést propagaci výstavy Rembrandt & Co., jež proběhla ve Šternberském paláci ve dnech 10.2.2012–27.5.2012. Na této expozici bylo vystaveno přes 120 obrazů z nichž ovšem pouze dva pocházely od autora inzerovaného v názvu. Návštěvník, který si předem blíž neprostudoval informace o výstavě tak mohl velmi snadno odcházet z Národní galerie s pocitem oklamání. Jeho spotřebitelský zisk byl záporný a pořádající instituce si v jeho očích poškodila své jméno.*

Reklama

Historikové a archeologové jednoho dne objeví, že dnešní reklama je tou nejbohatší a nejměrnější každodenní reflexí celé škály lidské aktivity, jakou kdy nějaká společnost

⁸³ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 227. ISBN 80-247-1104-4.

⁸⁴ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. *Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 135. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁸⁵ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. *Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 42. ISBN 978-80-245-1276-1.

podnikla. V tomto ohledu egyptské hieroglyfy silně zaostávají.⁸⁶ Je štěstím pro českou společnost, že i muzea výtvarného umění si u nás pomalu začínají uvědomovat význam reklamních aktivit a tak snad zlepší obraz aktuálních generací v očích budoucích historiků marketingu. Stejně tak my nyní můžeme reflektovat například rostoucí zájem muzeí o přilákání veřejnosti v 70. letech v západním světě. Muzea výtvarného umění si uvědomila finanční zdroje, kterých lze touto cestou dosáhnout a začala cíleně vytvářet reklamní a marketingové strategie. Jejich symbolem může být rozhodnutí tehdejšího ředitele Metropolitan Museum of Art Hovinga z roku 1977 – vyvěsit na fasádu muzea obří textilní poutač.⁸⁷

Archivace obrazu společnosti je jistě záslužným činem, ale marketingoví pracovníci se k reklamě ubírají zpravidla s jinými záměry.

*Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb. Reklama může být cenově efektivním způsobem rozšiřování sdělení, ať již za účelem vytvoření preference značky nebo výchovy lidí.*⁸⁸

Pokud má být reklamou předávané sdělení srozumitelné a účinné, pak může mít pouze omezený rozsah, který zpravidla neumožní vyjádřit kompletní obraz muzea. Pro úspěšné sdělení adresátovi si tedy musí kulturní organizace určit, na jakou část svých služeb bude klást důraz a k tomu zvolit odpovídající formu. Radka Johnová v knize Arts Marketing dělí formy reklamy využívané muzei a galeriemi do těchto skupin:

1. *Reklama propagující instituci, její jméno a image.*
2. *Reklama zaměřená na produkt propaguje sbírky, konkrétní kolekci, výstavu, autory nebo významný exponát.*
3. *Reklama zaměřená na událost propaguje jednorázovou akci.*
4. *Reklama zaměřená na zákazníky má za úkol získat předplatitele, abonenty.*⁸⁹

⁸⁶ MCLUHAN, Marshall. Jak rozumět médiím: extenze člověka. 2., rev. vyd. Praha: Mladá fronta, 2011, s. 245. ISBN 978-80-204-2409-9.

⁸⁷ KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitky umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 37. ISBN 80-7203-252-6.

⁸⁸ KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.606. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁸⁹ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 137. ISBN 978-80-245-1276-1.

Reklamní kampaně Národní galerie se zpravidla zaměřují na výstavu, která má zároveň krátkodobý charakter. Dle tohoto členění se forma pohybuje mezi druhým a třetím bodem.

*Volbou reklamního kanálu a konkrétního poselství lze ovlivnit, zda těžiště reklamní kampaně bude spočívat spíše v podání informace o existenci a prosazení se do povědomí potencionálních klientů, či spíše v ovlivnění jejich chování žádoucím směrem, tedy vybudování preference a rozhodnutí o návštěvě.*⁹⁰ Stávající situace však obvykle neumožňuje svobodnou volbu média pro nákup reklamního prostoru. Kulturní instituce a neziskové organizace působící v českém prostředí obvykle nedisponují vysokými prostředky pro realizaci reklamních kampaní. Tyto omezené fondy jsou pak určující i pro volbu média, a proto se například reklama v celostátní televizi přesouvá do reality země na druhé straně králičí nory. I zde ovšem stále platí, že kulturní sektor je předmětem obecného zájmu a tak existují způsoby, jak získat publicitu i v médiích, kde nákup reklamního prostoru zdaleka převyšuje finanční možnosti muzea.

*Reklamní pořady mající 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 posloužit jako dárek, nebo se prodávají jako dokument, suvenýr. Využitelnost reklamních pořadů je i na webových stránkách organizace. Propagační pořady bývají označovány anglickým termínem informecials.*⁹¹ Ojedinelý filmový pokus Národní galerie (ve spolupráci s Českou televizí) v podobě projektu „Národní galerie nikdy nezavírá“ nelze chápat jako informecials. V tomto případě se jedná spíše o videem vytvářený katalog určený především odborníkům. Přitom natočení profesionálního popularizačního dokumentu o tématu, které přímo souvisí s Národní galerií a jeho nabídnutí do volné distribuce by mohlo oslovit mnoho budoucích návštěvníků nejen v České republice, ale i v zahraničí. Příkladem takového snímku může být například film „Goya en tiempos de guerra“ v koprodukcí španělské televize a Museo nacional del Prado, který sice v prvním pádu popisuje tvorbu tohoto španělského malíře, ale v tom druhém dodává, že jeho nejvýznamnější díla jsou umístěna právě v Prahu.

⁹⁰ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 230. ISBN 80-247-1104-4.

⁹¹ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. *Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 157. ISBN 978-80-245-1276-1.

Reklamní kampaně se z ekonomických důvodů prakticky vždy realizují prostřednictvím partnerů muzea a ti tak výrazně ovlivňují jejich sdělení i podobu. Proto je důležité, aby management měl formulovanou svou komunikační strategii již v okamžiku navazování mediálních partnerství.

K nejklaštějším typům propagačního materiálu patří přes veškeré proměny plakáty (dnes např. Zvláště billboardy) – už od doby L.Sutnara, J.Štýrského, J.Kaplického, K.Teigeho je u nás zvykem používat detailů, které zastupují skutečnost umění na výstavě propagovaného.⁹² Tendence zobrazovat detail jednoho z vystavovaných děl je zřetelná i pro dnešní reklamní materiály Národní galerie. Na výstavu Františka Kupky lákal fragment jeho Amorfy, do barokní sbírek zase část Flétnisty od Jana Kupeckého.

Jak fyzické nástroje (plakát), tak jejich obsahy (produkt) jsou velmi konzervativní a příliš nekorespondují s trendy, jež se objevují v marketingu již od počátku 60.let. *Televizní reklama vůbec nepojednává o vlastnostech výrobků určených ke spotřebě. Pojednává o spotřebitelích těchto výrobků. Obrázky filmových hvězd a slavných sportovců, klidných jezerních hladin a chlapeckých rybářských výprav, noblesních večerů a romantických intermezz, šťastných rodin nakládajících do auta vše potřebné na piknik v přírodě – nic z toho nevypovídá o prodávaném zboží.⁹³ Konzervativní způsob reklamní komunikace by snad ještě mohl být na místě, pokud by prezentovaným produktem bylo přímo muzeum a pokud by kampaň zdůrazňovala jeho stálost, vážnost a dlouhodobé přínosy společnosti. V okamžiku, kdy je kladen důraz na jednorázovou událost, která je s institucí spojena jen minimálními odkazy, pak by jistě šly využít i „odvážnější“ způsoby. Tendence k zobrazování exponátu sice naznačuje, že ten je schopen sám o sobě přenášet určitá sdělení (viz. Kapitola Trojice mediálních vrstev), ale tato jeho schopnost je silně omezována jak zprostředkováním (nejedná se o originál), tak i prostředím v němž je mediované sdělení vysíláno. Na rozdíl od výstavních prostor v něm působí mnoho rušivých vlivů a také pozornost recipienta je mnohem nižší.*

⁹² ŠTĚPÁNEK, Pavel. *Obrysy muzeologie: pro historiky umění*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2002, s. 71. ISBN 80-244-0542-3.

⁹³ POSTMAN, Neil. *Ubavit se k smrti: veřejná komunikace ve věku zábavy*. 2., opr. vyd. Praha: Mladá fronta, 2010, s. 148. ISBN 978-80-204-2206-4.

Podpora prodeje

V tradičním pojetí se podpora prodeje využívá k nabádání zákazníků, aby kupovali produkt ve větším množství a oslovování potencionálních kupujících, kteří dávají přednost konkurenci, nebo daný typ produktu vůbec nenakupují.

Společnosti používají nástroje podpory prodeje – kupony, soutěže, prémie a podobně – aby získaly silnější a rychlejší odezvu od kupujících. Podporu prodeje lze využívat ke krátkodobým účinkům, jako je zvýraznění výrobních nabídek a zvýšení klesajícího obratu. Tyto nástroje poskytují tři odlišné výhody:

1. **Komunikaci** – získávají pozornost a mohou dovést spotřebitele k výrobku či službě.
2. **Podnět** – obsahují určité slevy, návody nebo příspěvky, které poskytují spotřebiteli hodnotu.
3. **Pozvání** – obsahují jasné pozvání angažovat se okamžitě v transakci.⁹⁴

Z pohledu Národní galerie by bylo možné motivovat návštěvníka ke koupi produktu ve větším množství například cestou zlevněné vstupenky pro návštěvu některého dalšího objektu nebo výstavy spadajícího pod galerii. Stejně tak by bylo možné mu poskytnout slevu na nákup v muzejním obchodě nebo na posezení v kavárně. Taková podpora prodeje ze strany muzea přitom nemusí být motivována vidinou většího zisku, ale například snahou o předvedení muzea jako místa pro příjemné trávení volného času.

Konkurenční boj mezi galeriemi není obvyklou záležitostí, a proto ani vymezování se vůči konkurenci není obvyklou marketingovou strategií v tomto oboru. Pokud k něčemu obdobnému dochází, pak vůči konkurenci v širším slova smyslu, tedy jiným volnočasovým nabídkám.

Získání nových návštěvníků prostřednictvím slev na využití služeb NG má potenciál mimo prostory galerie jakými jsou třeba prostředky hromadné dopravy nebo reklama v exteriéru města. Důležitou roli v podpoře prodeje by měly rovněž sehrávat internetové stránky. Nabídka zlevněné vstupenky na webu může pomoci překlenout propast mezi vyvoláním zájmu a samotnou návštěvou galerie. Zakoupí-li návštěvník stránek lístek online, pak výrazně vzroste pravděpodobnost, že galerii opravdu navštíví – již provedl určitý finanční výdaj, který teď nebude chtít prohodpodařit.

⁹⁴ KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 594. ISBN 978-80-247-1359-5.

Public relations

Výhodou kulturního odvětví je přirozený zájem sdělovacích prostředků o dění v něm. Při oslovování potencionálních zákazníků se tak kulturní organizace nemusí spoléhat pouze na reklamu a jiné placené formy publicity, ale mohou do jisté míry vstupovat i do hlavního obsahu médií. *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 nejvýznamnějších a nejúčinnějších forem marketingové komunikace těchto organizací, ale na druhé straně, účinné PR v komerční oblasti mohou být stejně nákladné jako reklama.*⁹⁵ Možnost vstupovat s žádoucím obsahem do článků nebo televizních pořadů je pouze potencionální a záleží na marketingových pracovnících muzea, zda ji dokáží využít.

V případě muzea výtvarného umění je však přilákání pozornosti obtížnější než například u filmu, nebo hudby. Problémem je především stálost a trvalost jeho fungování, která postrádá výrazných zlomových událostí v takovém smyslu, jak je definovali Galtung s Rugeovou. Filmy se mohou spolehnout na své premiéry a hudební interpreti na své koncerty nebo křtění alb. V případě výtvarného umění se dá mluvit o obdobném významu vernisáže, která se pořádá při zahájení krátkodobé výstavy. Problém spočívá v přilákání pozornosti médií ke stálé nabídce muzea, tedy k jeho dlouhodobým expozicím, které mnohdy tvoří jeho podstatu instituce, ale z hlediska zpravodajských hodnot jsou neatraktivní.

*Média – ve světě i u nás – věnují pozornost sféře kulturního dědictví především ve spojení s nepředvídatelnými situacemi, problémy a krizemi (krádež obrazu, živelná pohroma, havarijní stav určité památky, uzavření expozice pro nedostatek prostředků, nedostatek financí na obnovu kulturního dědictví, vnitřní problémy instituce, společensky kontroverzní téma výstavy, odvolání ředitele apod.), v lepším případě u příležitosti zpřístupnění či otevření nového objektu, výstavy nebo programu.*⁹⁶

Jednou z úspěšných metod práce s médii je vytváření doprovodného programu, který jednak reaguje na aktuální veřejná témata, ale zároveň vychází z náplně muzea. Takovým programem může být pořádání konferencí, workshopů nebo soutěží. Všechny

⁹⁵ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 78. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁹⁶ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 234. ISBN 80-247-1104-4.

tyto události mohou cíleně zasazovat činnost muzea do aktuálního kontextu a tím lákat zájem novinářů. Kýženého efektu dosahuje v případě Národní galerie například vyhlašování ceny NG333 (cena pro mladé umělce do 33 let).

PR muzea se však nezaměřuje pouze na získávání návštěvníků skrze masová média nebo na komunikaci s širokou veřejností obecně. Druhou, neméně důležitou, skupinou jsou konkrétní partneři instituce. Ti pocházejí z různých segmentů. Může se jednat o představitele firem sponzorujících muzeum, mediální partnery, mecenáše a zástupce politické reprezentace regionu v němž muzeum působí. Právě poslední jmenovaní často rozhodují o výši příspěvku, který galerie obdrží z veřejných zdrojů, a proto je třeba jednání s nimi věnovat mimořádnou pozornost. *Vzhledem k tomu, že instituce kulturního dědictví jsou prostřednictvím politické reprezentace kriticky závislé na postojích a názorech voličů, je stejně důležité i setrvalé komunikování a vysvětlování významu všech pro veřejnost méně viditelných a pochopitelných funkcí muzeí a památek, a to jak nejširší veřejnosti, tak zejména tzv. opinion leaderům, tedy těm lidem, kteří ovlivňují veřejné mínění.*⁹⁷

Je zajímavé, že ve výroční zprávě Národní galerie se jako cíl komunikace uvádějí všechny výše jmenované skupiny s výjimkou politické reprezentace. Je nepravděpodobné, že by nejvýznamnější organizace na poli výtvarného umění nevedla aktivní rozhovory se svým zřizovatelem o výši příspěvku nebo o požadavcích, jež jsou na ní kladeny. Za nezmíněním těchto adresátů je spíše možné vidět určitou opatrnost nebo politickou korektnost. *Komunikační aktivity jsou pravidelně cíleny na a) veřejnost, b) média, c) mediální partnery, d) finanční partnery. Finanční partneři sehrávají v posledních letech klíčovou roli, neboť z prostředků poskytnutých z tzv. Mimorozpočtových zdrojů lze zajišťovat komunikační kampaně a realizovat tiskoviny nezbytné ke kvalitnějšímu zviditelnění výstav, stálých expozic, tedy Národní galerie v Praze.*⁹⁸

Kromě komunikace v běžných a plánovaných situacích je třeba klást důraz na vystupování při krizových událostech. Právě ty totiž přitahují největší pozornost

⁹⁷ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 236. ISBN 80-247-1104-4.

⁹⁸ Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2010. Praha: Národní galerie v Praze, 2011, s.120. ISBN 978-80-7035-477-3.

sdělovacích prostředků a budou tak ve svém důsledku nejvíce viditelné. Vyjadřování pracovníků galerie v takových obdobích by měla být vždy předem promyšlena. Zcela nevhodné jsou spontánní a mnohdy afektovaná prohlášení na kameru apod. Všichni zaměstnanci muzea by měli mít vždy na mysli, že dobré jméno jejich instituce je při jakémkoliv vystoupení na prvním místě.

Internet a sociální síť

Internetové stránky mohou sehrát roli v přibližování služeb muzea pomocí interaktivních prezentací nebo virtuálních prohlídek tak, jak bylo popsáno v kapitole Dostupnost. Jejich významnou úlohou je však získávání nových návštěvníků a také zvyšování komfortu těch stávajících. *Z hlediska typu uživatelů internetové prezentace lze vydělit několik segmentů:*

- 1 *Potencionální návštěvníci muzea, kteří získávají základní informace o organizaci, případně informace o sbírkách, výstavách a programech muzea, jakési preview skutečné návštěvy.*
- 2 *Pravidelní návštěvníci muzea, kteří se snaží získat aktuální informace o novinkách v programu.*
- 3 *Učitelé a žáci – studenti, kteří se mohou připravovat na skutečnou návštěvu nebo využít informací na webových stránkách v rámci výuky.*
- 4 *Specializované skupiny klientů muzea (studenti, badatelé, novináři).*
- 5 *Široká cílová skupina především mladé generace, která nemá veliký zájem o tuto problematiku a muzea spíše nenavštěvuje, avšak zajímá se o nové technologie, formy masové kultury a pracuje pravidelně s internetem – pro tyto lidi se internet může stát prvotním zdrojem informace o muzeu a v optimálním případě může i stimulovat k reálné návštěvě muzea.⁹⁹*

Tvorbu internetových stránek nelze považovat za jednorázový proces. K tomu, aby byl web fungující je potřeba pravidelné doplňování informací o aktivitách muzea. K tomu je mít potřeba vyhrazené jak finanční prostředky, tak pracovní síly, které budou schopny s tímto médiem profesionálně zacházet.

⁹⁹ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 239. ISBN 80-247-1104-4.

Těžištěm stávající internetové prezentace Národní galerie je především informování návštěvníků stránek o probíhajících a chystaných krátkodobých akcích. Stránky bohužel nepřinášejí rozsáhlejší informace o stálých expozicích a o významných sbírkových předmětech. Na stránkách chybí prostor věnovaný multimediálním projektům probíhajícím mimo samotný web galerie (Google Art, Národní galerie nikdy nezavírá) a web neobsahuje ani žádný „technologický bombónek“, kterým by bylo možno oslovit pátou skupinu uživatelů webu dle členění výše. Internetové stránky v této podobě jistě nedělají národní galerii špatné jméno, ale existují možnosti jak by z nich bylo možné vytěžit více.

Dobrym způsobem pracuje galerie se svými profily na sociálních sítích Facebook a Twitter. V obou případech pravidelně informuje odběratele těchto kanálů o aktuálním dění. Přitom k tomu využívá adekvátní formu krátkých sdělení často doprovázených obrázky.

Direkt marketing

Direct marketing (přímý marketing) je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků (mezičlánků). Tyto kanály zahrnují direct mail, katalogy, telemarketing, interaktivní televizi, kiosky, internetové stránky a mobilní zařízení.¹⁰⁰ V prostředí muzea je tento kanál vhodný především k oslovování partnerů instituce. Komunikace bez prostředníka má osobnější formát než ostatní způsoby propagace a navíc adresátů z řad partnerů, sponzorů a mecenášů obvykle nebývá velké množství. Proto realizace takového jednání danou organizací příliš nezatěžuje.

Formu přímého marketingu je možné využít též k podpoře prodeje a budování členské základny – zpráva tak může obsahovat informaci o založení spolku přátel muzea a nabídku k členství, či nabídku dárkových předmětů a publikací z muzejního obchodu.¹⁰¹

Velkým nedostatek Národní galerie lze spatřit ve vztahu ke stálým návštěvníkům. Například jediným způsobem, jak je možné si zajistit stálý volný vstup, je získání členství v Společnosti přátel Národní galerie. Existence klubu přátel a fakt, že členstvím

¹⁰⁰ KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 642. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁰¹ KESNER, Ladislav. Marketing a management muzeí a památek. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 241. ISBN 80-247-1104-4.

v něm lze získat svobodný přístup do všech výstavních prostor NG se však nikde nepropaguje. Potencionální abonent tedy musí ovládat středně pokročilé detektivní dovednosti, aby se k získání permanentky dostal. Význam abonentů přitom na jedné straně vychází z jejich dobrovolného závazku vůči galerii – podpoří ji určitou finanční částkou a posléze budou velmi pravděpodobně využívat její služby. Na straně druhé to je skupina lidí, kteří dále šíří své zkušenosti mezi dalšími potenciálními návštěvníky, a proto je vhodné jejich získávání a rozvíjení vztahu s nimi.

Alespoň částečně v tomto směru působí Lektorské oddělení NG, které nabízí poměrně velký seznam akcí cílených na širokou veřejnost od dětského věku. Existuje tedy jakási snaha o dlouhodobé vytváření vztahu jedince k instituci. V případě, kdy je toto snažení korunováno úspěchem však nastává problém s jeho využitím. Úloha společnosti přátel Národní galerie je poměrně nejasná a stejně tak nejasné je zmiňování její existence ze strany Národní galerie. Není tedy zřejmé jakým způsobem, a zda vůbec, galerie motivuje své příznivce z řad veřejnosti k její podpoře.

Partnerství a sponzorství

Sponzorství v jeho nejširší podobě lze chápat jako materiální podporu, kterou jednotlivec, či společnost poskytuje konkrétní osobě nebo organizaci. V případě Národní galerie můžeme rozdělit její sponzory do 4 základních skupin:

1. **Partneři** představují elementární typ sponzorství. Jedná se o firmy, jež poskytují své služby nebo finance výměnou za zviditelnění své značky ve vhodném kontextu. Dalším typem jsou
2. **mediální partneři**, jež mají možnost prezentovat nabídku muzea širší veřejnosti a očekávají, že získají publikum z řad jeho návštěvníků. Naopak
3. **mecenáši** poskytují svou podporu čistě z dobré vůle a nejsou motivováni protisloužbou. Nejvýznamnějším sponzorem je
4. **stát**, který poskytuje podporu z veřejného rozpočtu.

Naopak v nejužší podobě se sponzorstvím rozumí pouze partneři a mediální partneři, jejichž pojetí se blíží definici: *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.¹⁰² Mecenáš, ani stát neočekávají v krátkodobém horizontu žádnou hmatatelnou protislužbu. Samozřejmě, že mecenáš se díky své podpoře může těšit například lepšimu společenskému postavení a že stát investuje do lepšího vzdělání svých obyvatel, ale tyto přínosy jsou příliš abstraktní na to, aby je šlo chápat jako obchodní transakci.

Navazování partnerských vztahů s firmami a médií musí být vždy prováděno tak, aby vklady a výnosy z takového partnerství byly v rovnováze, ale především se musí hlídat, aby nebylo poškozeno dobré jméno organizace.

*Symbióza muzeí s finančním a průmyslovým světem se občas stává předmětem sžítavé kritiky mnohých teoretiků kultury, kteří tvrdí, že spojení s uměním kupuje korporacím legitimitu identitu a status, jež jejich vlastní produkt postrádá.*¹⁰³ V tomto směru se rovněž objevují názory, že toto transakční přenesení aury kulturní instituce na jejího sponzora není pro muzeum beze ztráty – Možnosti značky muzejní organizace nejsou nevyčerpatelné a špatné zacházení s ní může dospět k jejímu poškození a devalvací v očích veřejnosti, což v konečném důsledku i snižuje spotřebitelský zisk z návštěvy.

Sponzorství je možné pojímat jako jistý druh PR komunikace muzea. Se sponzory všech typů je nutno vést neustálý dialog a neustále poukazovat na hodnoty, které díky partnerství získávají. *Veškeré zkušenosti jasně ukazují, že úspěšnost a získávání sponzorských prostředků závisí především na aktivitě ředitele (vrcholného managementu) kulturní instituce. To se opírá o cílevědomé budování kontaktů a osobních vazeb s potencionálními dárci. Neméně důležitým předpokladem rozvoje sponzorských a fundraisingových aktivit je ovšem i profesionalizace a systematizace těchto aktivit.*¹⁰⁴

Existuje určitý vývoj vztahu jedince ke kulturní instituci. Od počátečního zájmu o daný druh umění, přes návštěvu instituce a vstup do řad jejích abonentů až po trvalý vstřícný vztah k organizaci, který může být navíc korunován její aktivní podporou. Je pak úlohou muzea, aby vedla kroky návštěvníků postupnou proměnou ve své mecenáše.

¹⁰² JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 69. ISBN 978-80-245-1276-1.

¹⁰³ KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s.37. ISBN 80-7203-252-6.

¹⁰⁴ KESNER, Ladislav. Management kulturního cestovního ruchu. Praha: Cultropa, 2008, s. 157. ISBN 978-80-87147-18-4.

V zahraničí jsou významným nástrojem fundraisingu muzeí sdružení „přátel muzea“, či členské programy, jejichž prostřednictvím si instituce vytváří trvalou základnu podpory a často i nezanedbatelných příjmů.¹⁰⁵ V českém prostředí však obecně není vybudována tradice mecenášství a i kulturní organizace tímto směrem nevyvíjejí větší aktivity. O tom svědčí i situace klubů přátel, jejichž členové jsou většinou lidé důchodového věku, kteří bývají spíše pasivní. Nejen díky tomu pak existence těchto klubů musí být podporována ze strany muzea, místo toho, aby bylo muzeum podporováno svým klubem.

Propagační cíle

Nedílnou součástí stanovení propagačních cílů je sestavení celkové reklamní strategie, kterou lze v případě muzea popsat v osmi po sobě navazujících fázích:

1. *Stanovení hlavního cíle*
2. *Definování segmentů (cílových skupin)*
3. *Vyjádření toho, jaká reakce se od jednotlivých segmentů očekává jako odpověď na kampaň, tedy projekci výsledků*
4. *Vazbu reklamní kampaně na další složky komunikačního mixu a další propagační kanály*
5. *Rozpočet*
6. *Obsah kampaně*
7. *Média a kanály, jejichž prostřednictvím bude kampaň realizována*
8. *Časový plán*¹⁰⁶

Tento postup je univerzálně aplikovatelný a nezáleží při tom, zda je propagovaným produktem konkrétní výstava s trváním v řádech několika týdnů, nebo celé muzeum a jeho dlouhodobá činnost.

Cíle propagace ukazují, čeho chce muzeum výtvarného umění dosáhnout ve vztazích s veřejností. Jejich stanovení by mělo vycházet z analýzy SWOT, která umožňuje

¹⁰⁵ KESNER, Ladislav. Management kulturního cestovního ruchu. Praha: Cultropa, 2008, s. 156. ISBN 978-80-87147-18-4.

¹⁰⁶ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 231. ISBN 80-247-1104-4.

identifikovat silné a slabé stránky a rozpoznat potencionální příležitosti a hrozby. Dále pak z celkového marketingového plánu jehož podstatnou součástí je výše uvedená reklamní strategie. Obecně je možné cíle rozdělit do pěti skupin:

1. *Informovat potencionální uživatele o existenci muzea (památky) a jeho stálé nabídce, tedy vyvolat pozornost veřejnosti.*
2. *Informovat o aktuální nabídce (zejména nová expozice či výstava).*
3. *Udržovat trvalou povědomost o muzeu.*
4. *Spoluutvářet a posilovat image muzea.*
5. *Připomínat politickým a veřejným činitelům, médiím a sponzorům cíle a poslání muzea.*¹⁰⁷

Závěr

Muzeum výtvarného umění by v druhé dekádě 21.století již mělo počítat se svými návštěvníky jakožto se součástí své hodnoty a podstatným důvodem své existence. Jeho cíle by tedy měly spočívat v nabízení příjemných a poutavých služeb s maximální dostupností napříč fyzickým i digitálním světem. V neposlední řadě pak mezi cíle spadá i komunikace s partnery a veřejností.

Národní galerie v Praze, jakožto příspěvková organizace, má tu výsadu, že je podstatnou mírou dotována z veřejných zdrojů. O to více by tedy měla klást důraz na to, aby široké publikum vidělo výsledky těchto investic, přičemž je třeba zdůrazňovat, že smyslem jejího fungování není dosahování rekordních návštěvností, nebo generování zisku. Čím více bude veřejnost vnímat Národní galerii na základě těchto dvou kritériích, tím více ji bude porovnávat s jinými společnostmi nabízejícími volnočasové aktivity. Ty ovšem mají ve svém portfoliu diametrálně odlišné služby a jsou mnohdy orientovány právě na generování zisku. Při vytváření zisku nemůže Národní galerie pochopitelně obstát už díky jejímu poslání do něž spadá nejen zpřístupňování výstav a expozic, ale také vedení vzdělávacích programů, restaurování a konzervace movitého kulturního dědictví, provozování metodického centra pro české galerie, správa knihovny a archivu

¹⁰⁷ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 227. ISBN 80-247-1104-4.

výtvarného umění, vědecká a publikační činnost a další aktivity, které mají všeobecný přínos pro českou kulturu, ale jejich provozování je finančně nerentabilní.

Pokud fungování galerie pod sebe zahrnuje i jiné činnosti než jen poskytování potěšení svým hostům a jsou-li tyto činnosti v souladu s očekávanými hodnotami, které sdílí cílová skupina zákazníků, pak by tyto aktivity měly být důkladně prezentovány. Bude-li organizace např. podporovat mladé umělce nebo naopak vyvíjet úsilí při restaurování starých děl, tak se dá očekávat, že zákazník takovou snahu ocení a v rámci idee holistického marketingu to podpoří jeho celkové dobré smýšlení o dané kulturní instituci. (Podobná očekávání mohou fungovat i při sponzoringu, kde se předpokládá, že činnost sponzorované instituce vrhne dobré světlo na sponzora.)¹⁰⁸

Národní galerie by tedy měla při své marketingové komunikaci aktivně uvádět všechny své činnosti a to nejen kvůli odůvodňování čerpání financí, ale rovněž aby díky nim vylepšovala své jméno. Měla by se snažit o aplikaci tzv. **holistického přístupu**.

Holistický přístup je možné označit jako marketingovou metodu, kde záleží prakticky na všech aktivitách společnosti a v níž zákazník vnímá značku z velmi široké perspektivy. Právě společensky zodpovědné aktivity, pod něž podpora kultury nepochybně spadá, jsou jedním z významných činitelů holistického marketingu. Národní galerie tak díky nim, ale i kvůli etickým rolím a sponzorským a komunikačním aktivitám naplňuje podstatu holistického marketingu.

Národní galerie má tedy potenciál být vnímána u svého publika jako určitý celek, který má větší hodnotu než jeho jednotlivé části. Tomu by měly být přizpůsobeny i propagační a reklamní aktivity v nichž by měl být kladen důraz především na budování značky muzea a až v druhé řadě na konkrétní krátkodobé události. To by přineslo jak větší efektivitu vynaložených prostředků (při propagaci krátkodobé události mizí přínos provedené reklamy společně a ukončením akce), tak i přísun návštěvníků do dlouhodobých expozic a využívání jiných stálých služeb. Národní galerie v Praze by se tak mohla na trvalo stát variantou pro trávení volných chvil a to i bez ohledu na to, zda je člověk právě seznámen s jejím aktuálním programem.

¹⁰⁸ JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, s. 17. ISBN 978-80-245-1276-1.

Summary

In the second decade of the 21st century, art museum should take its visitors as a part of its value and a fundamental reason of its existence. The objectives should therefore consist in offering comfortable and attractive services that are available in both, physical and digital world. Besides that, communication with the partners and public is also one of the targets.

The National Gallery in Prague, as a state-funded organisation, has the privilege to be substantially subsidised by the public funds and the more it should assure that the wide audience could see the outcomes. At the same time, it is necessary to point out that the purpose of its existence is neither to achieve a record attendance nor to yield a profit. Obviously, to yield a profit cannot be the objective due to the mission of the National Gallery which includes not only opening exhibitions and expositions to the public but also organisation of educational programs, restoration and conservation of tangible cultural heritage, running methodological centres for Czech galleries, management of the art library and archive, scientific and publication activities and other activities that are generally beneficial to the Czech culture even though their operation is financially unprofitable.

In its marketing communication, the National Gallery should state all its activities not only in order to account for drawing subsidies but also to promote and enhance its name. It should try to use so called holistic approach which is a marketing method based on almost all the activities of the society and where a customer perceives a brand in a wide perspective. Socially responsible activities which definitely include support and promotion of culture are one of very important elements of holistic marketing.

The National Gallery has the potential to be regarded by its guests as more valuable as a whole than its particular parts separately. This fact should reflect in promotion and advertisement activities which should focus mainly on the museum brand construction, making all the particular short-term events quite subsidiary. This would bring greater investment efficiency as well as influx of visitors into permanent expositions and use of other permanent services. The National Gallery in Prague could therefore become a steady leisure centre regardless of its actual programme.

Použitá literatura

- JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. Média a společnost: extenze člověka. Vyd. 2. Překlad Miloš Calda. Praha: Portál, 2007, 207 s. ISBN 978-807-3672-874.
- JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 243 s. ISBN 978-80-245-1276-1.
- KESNER, Ladislav. Management kulturního cestovního ruchu. Praha: Cultropa, 2008, 183 s. ISBN 978-80-87147-18-4.
- KESNER, Ladislav. Marketing a management muzeí a památek: určeno pro posluchače International Summer School of Museology - ISSOM. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
- KESNER, Ladislav. Muzeum umění v digitální době: Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. 1. vyd. Překlad Hana Antonínová. Praha: Argo, 2000, 259 s. ISBN 80-720-3252-6.
- KOTLER, Philip. Marketing management: veřejná komunikace ve věku zábavy. 1. vyd. Překlad Irena Reifová. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MCLUHAN, Marshall. Jak rozumět médiím: extenze člověka. 2., rev. vyd. Překlad Miloš Calda. Praha: Mladá fronta, 2011, 399 s. ISBN 978-80-204-2409-9.
- MCQUAIL, Denis. Úvod do teorie masové komunikace. Vyd. 4. rozš. a přeprac. Překlad Hana Antonínová. Praha: Portál, 2009, 639 s. ISBN 978-807-3675-745.
- NIPOS • CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY 2010. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2009: I. Kulturní dědictví. Praha: NIPOS, 2010. ISBN 978-80-7068-245-6.
- NIPOS • CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY 2011. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2010: I. Kulturní dědictví. Praha: NIPOS, 2011. ISBN 978-80-7068-254-8.

- NIPOS • CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY 2012. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2011: I. Kulturní dědictví. Praha: NIPOS, 2011. ISBN 978-80-7068-254-8.
- POSTMAN, Neil. Ubavit se k smrti: veřejná komunikace ve věku zábavy. 2., opr. vyd. Překlad Irena Reifová. Praha: Mladá fronta, 2010, 204 s. ISBN 978-802-0422-064.
- ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2008. Praha: Národní galerie v Praze, 2009, 142 s. ISBN 978-80-7035-423-0.
- ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2009. Praha: Národní galerie v Praze, 2010, 157 s. ISBN 978-80-7035-452-0.
- ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2010. Praha: Národní galerie v Praze, 2011, 150 s. ISBN 978-80-7035-477-3.
- ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2011. Praha: Národní galerie v Praze, 2012, 134 s. ISBN 978-80-7035-505-3.
- STRÁNSKÝ, Zbyněk. Úvod do studia muzeologie: určeno pro posluchače International Summer School of Museology - ISSOM. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1995, 114 s. ISBN 80-210-0703-6.
- Studie současného stavu podpory umění. 1. vyd. Praha: Institut umění, c2009-c2011, v. <1-2>. ISBN 97880700826692.
- ŠTĚPÁNEK, Pavel. Obrysy muzeologie: pro historiky umění. 1. vyd. Překlad Irena Reifová. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2002, 251 p. ISBN 80-244-0542-3.

Diplomové práce

- Diplomová práce JEŤKOVÁ, Tereza. *Marketing umění: komparativní studie komunikačních aktivit Národní galerie v Praze a Museo Nacional del Prado v Madridu v letech 2007-09*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, 2009.

- Diplomová práce VAICOVÁ, Ivana. *Analýza marketingových komunikací DOX Centra současného umění v letech 2009-10*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, 2011.
- Diplomová práce PŘIBYLOVÁ, Tereza. *Marketingová komunikace Galerie Rudolfinum v roce 2009-10*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, 2011.
- Diplomová práce ČERVÍNOVÁ, Adéla. *Marketingová komunikace Národního muzea v Praze v roce 2010*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, 2011.

Elektronické zdroje

- EGMUS: European Group on Museum Statistics [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.egmus.eu/>
- Middle East Europe. Dox.cz [online]. 2012 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.dox.cz/cs/vystavy/middle-east-europe>
- British Museum – general history. The British Museum [online]. 2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.britishmuseum.org/about_us/the_museums_story/general_history.aspx
- History of the Louvre. Louvre.fr [online]. 2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.louvre.fr/en/history-louvre>
- Národní galerie v Praze. NG Prague - Národní galerie v Praze [online]. 2011 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/cz/16/sekce/narodni-galerie-v-praze/>
- PROFESNÍ ETICKÝ KODEX MUZEÍ. ICOM CZ [online]. 2001 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.cz-icom.cz/doc0008.html>
- Vyhledávání v zákonech. Portál veřejné správy [online]. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/>

- Centrální evidence sbírek NG [online]. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://ng.bach.cz/ces/>
- Guggenheim museum Bilbao [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.guggenheim-bilbao.es/en/>
- Neues museum: museum island berlin [online]. 2013 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.neues-museum.de>
- Národní galerie nikdy nezavírá. Česká televize [online]. 1996-2013 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/kultura/ng-nikdy-nezavira/121963-narodni-galerie-nikdy-nezavira/>
- White cube -Hoxton square, London. Artfacts.net [online]. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.artfacts.net/index.php/pageType/instInfo/inst/771>

Ostatní zdroje

- Středočeské galerii vzrostou náklady kvůli sporu ČR s Diag Human. Literární noviny. Praha: Společnost pro Literární noviny, 2012, říjen. ISSN 1210-0021.
- Návštěvnost výstav 2012. Art & Antiques. 2011, č. 2, s. 6. ISSN 1213-8398.
- Krásný ztráty, ČT2, čt 6.10.2011. 22:25

Seznam obrázků, grafů a tabulek

- Příloha č.1: Přehled objektů spravovaných Národní galerií v Praze (tabulka)
- Příloha č.2: Nejnavštěvovanější výstavy v roce 2011 (tabulka)
- Příloha č.3: Celková návštěvnost muzeí, galerií a památníků v ČR (graf)
- Příloha č.4: Počet muzeí, galerií a památníků v ČR (graf)
- Příloha č.5: Národní galerie v Praze: celková návštěvnost (graf)
- Příloha č.6: Národní galerie v Praze: počet výstav a expozic (graf)
- Příloha č.7: Národní galerie v Praze: rozpočet (tabulka)
- Příloha č.8: Národní galerie v Praze: procento příjmů ze vstupného (tabulka)
- Příloha č.9: Plakát Monet-Warhol (obrázek)
- Příloha č.10: Plakát Ve světle temnot - Barokní umění ze sbírek Národní galerie v Praze (obrázek)
- Příloha č.11: plakát Kupka - Cesta k Amorfě (obrázek)

Příloha č.1: Přehled objektů spravovaných Národní galerií v Praze

Název objektu	Lokalita
Schwarzenberský palác	Hradčanské nám. 185/2, 118 00 Praha 1
Šternberský palác	Hradčanské nám. 15, 118 00 Praha 1
Klášter sv. Anežky České	U Milosrdných 17, 110 00 Praha 1
Salmovský palác	Hradčanské nám. 186/1, 118 00 Praha 1
Veletržní palác	Dukelských hrdinů 47, 170 00 Praha 7
Palác Kinských	Staroměstské nám. 12/601, 110 15 Praha 1
Zámek Žďár nad Sázavou	Zámek, 591 02 Žďár nad Sázavou
Zámek Fryštát	Masarykovo nám., 733 24 Karviná-Fryštát
Valdštejnská jízdárna	součást komplexu budov č. p. 17 v Praze 1, Valdštejnské nám. 4
Dům U Černé Matky Boží (uzavřeno 2012)	Ovocný trh 19, 110 00 Praha 1
Klášter sv. Jiří (uzavřeno 2012)	Jiřské nám. č. p. 33, 119 00 Praha 1

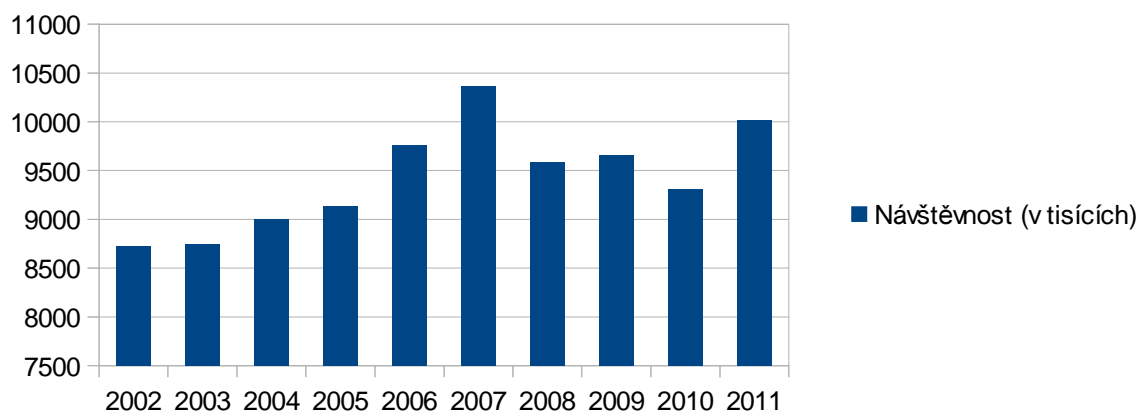
(ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2011. Praha: Národní galerie v Praze, 2012, 134 s. ISBN 978-80-7035-505-3.)

Příloha č.2: Nejnavštěvovanější výstavy v roce 2011

Název výstavy	Celková návštěvnost
Karel Škréta NG – Valdštejnská jízdárna	70046
Královský sňatek GHMP a MHMP – Dům U Kamenného Zvonu	43068
Rožmberkové NPU a NG – Valdštejnská jízdárna	30024
Kontroverze Galerie Rudolfinum	29772
Joža Uprka NG – Valdštejnská jízdárna	29512
Glamour: móda 1950-2010 UPM – hl. budova	21074
Alfons Mucha / 150 let GUV Ostrava – Dům umění v Ostravě	21000
Andreas Feininger GHMP – Dům U Kamenného Zvonu	16566
Luciferův efekt DOX téměř	15000
Olomoucké baroko Muzeum umění Olomouc a další	14436
Konec avantgardy? GHMP – Městská knihovna	1315
Václav Radimský GHMP – Městská knihovna	12553
Rudolf Steiner a současné umění DOX téměř	12000
Velikonoční liturgie Muzeum umění Olomouc	10980
Mutující médium Galerie Rudolfinum	10129
Bohuslav Reynek GHMP – Dům U Kamenného Zvonu	9358
Pravoslav Rada: Paráda! UPM – hl. budova	9276

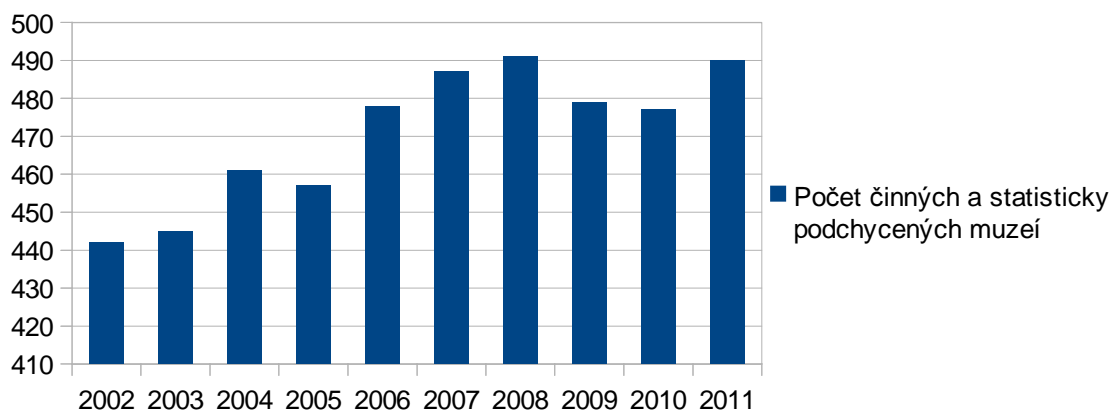
(Návštěvnost výstav 2011. Art & Antiques. 2012, č. 2, s. 6. ISSN 1213-8398.)

Příloha č.3: Celková návštěvnost muzeí, galerií a památníků v ČR



NIPOS • CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY 2011. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2010: I. Kulturní dědictví. Praha: NIPOS, 2011. ISBN 978-80-7068-254-8.

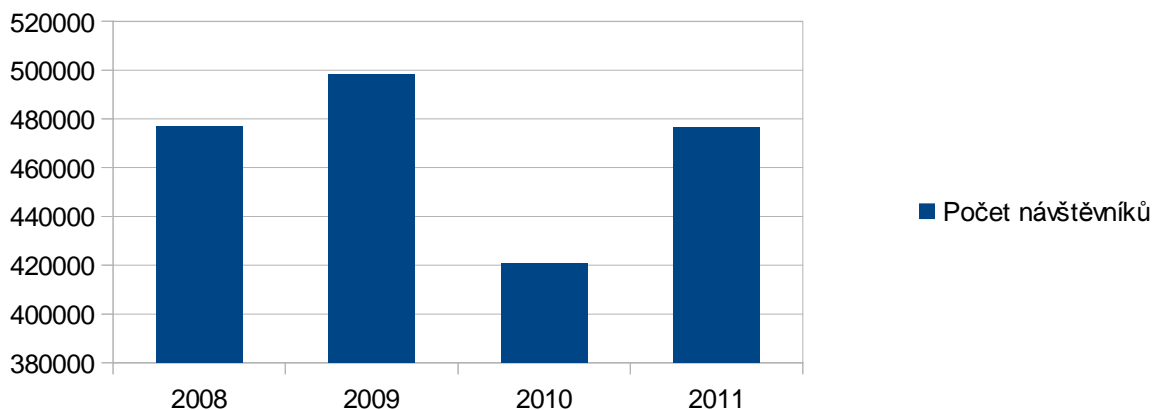
Příloha č.4: Počet muzeí, galerií a památníků v ČR



NIPOS • CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY 2011. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2010: I. Kulturní dědictví. Praha: NIPOS, 2011. ISBN 978-80-7068-254-8.

Příloha č.5: Národní galerie v Praze: celková návštěvnost

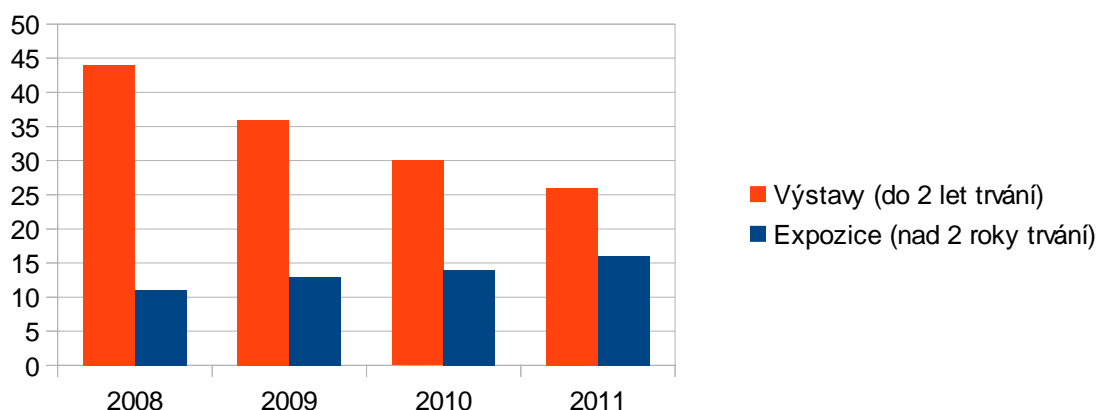
NIPOS • CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY 2010. Základní statistické údaje o



kultuře v České republice 2009: I. Kulturní dědictví. Praha: NIPOS, 2010. ISBN 978-80-7068-245-6.

NIPOS • CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY 2012. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2011: I. Kulturní dědictví. Praha: NIPOS, 2011. ISBN 978-80-7068-254-8.

Příloha č.6: Národní galerie v Praze: počet výstav a expozic



NIPOS • CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY 2010. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2009: I. Kulturní dědictví. Praha: NIPOS, 2010. ISBN 978-80-7068-245-6.

NIPOS • CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY 2012. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2011: I. Kulturní dědictví. Praha: NIPOS, 2011. ISBN 978-80-7068-254-8.

Příloha č.7: Národní galerie v Praze: rozpočet

Rok	Vlastní výnosy	Státní příspěvek	Příspěvek na mzdy	Systémové dotace	celkem
2008	107680	235405	63088	16627	422800
2009	77641	233425	67962	11733	390761
2010	89174	213343	66430	15041	383988
2011	61549	239055	57594	1513	359711

Uvedené údaje jsou v tisících Kč.

ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2008. Praha: Národní galerie v Praze, 2009, 142 s. ISBN 978-80-7035-423-0.

ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2009. Praha: Národní galerie v Praze, 2010, 157 s. ISBN 978-80-7035-452-0.

ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2010. Praha: Národní galerie v Praze, 2011, 150 s. ISBN 978-80-7035-477-3.

ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2011. Praha: Národní galerie v Praze, 2012, 134 s. ISBN 978-80-7035-505-3.

Příloha č.8: Národní galerie v Praze: procento příjmů ze vstupného

Rok	Výnosy ze vstupného	Celkový rozpočet	Procento příjmů ze vstupného
2008	18505	422800	4,38 %
2009	17973	390761	4,6 %
2010	18521	383988	4,82 %
2011	23589	359711	6,55 %

Výnosy ze vstupného a celkový rozpočet je uveden v tisících Kč.

ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2008. Praha: Národní galerie v Praze, 2009, 142 s. ISBN 978-80-7035-423-0.

ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2009. Praha: Národní galerie v Praze, 2010, 157 s. ISBN 978-80-7035-452-0.

ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2010. Praha: Národní galerie v Praze, 2011, 150 s. ISBN 978-80-7035-477-3.

ŘEPOVÁ, Jana. Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2011. Praha: Národní galerie v Praze, 2012, 134 s. ISBN 978-80-7035-505-3.



HEYDUK , Filip. Monet - Warhol[plakát]. HMS design, 2010



*Příloha č.10: Plakát Ve světle temnot - Barokní umění ze sbírek
Národní galerie v Praze*

HEYDUK , Filip. Barokní umění ze sbírek NG v Praze [plakát]. HMS design, 2008



Příloha č.11: plakát Kupka - Cesta k Amorfě

HEYDUK , Filip. Kupka - Cesta k Amorfě, Kupkovy Salony 1899 – 1913 [plakát]. HMS design, 2012