

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Anežka Pajgrtová

**Muzejní marketing: Národní galerie v Praze
v letech 2012 – 2014**

Bakalářská práce

Praha 2016

Autor práce: **Anežka Pajrtová**

Vedoucí práce: **Mgr. Tereza Ježková**

Rok obhajoby: **2016**

Bibliografický záznam

PAJGRTOVÁ, Anežka. *Muzejní marketing: Národní galerie v Praze v letech 2012 – 2014*. Praha, 2016. 45 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí diplomové práce Mgr. Tereza Ježková.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá aplikací marketingových postupů a nástrojů do muzejního prostředí s výtvarným uměním. Předmětem zkoumání této práce je Národní galerie v Praze – významná umělecká instituce, která má ambice vybudovat silnou muzejní značku mezinárodního formátu. Cílem práce je příprava doporučení pro Národní galerii v oblasti marketingu a komunikace. Doporučení vznikne na základě konfrontace řešerše současných trendů a příležitostí v muzejním marketingu a analýzy dosavadních aktivit Národní galerie.

Práce je rozdělaná do tří částí. První část zahrnuje teoretické vymezení základních pojmů jako je muzejní marketing, strategický marketing, návštěvník, marketingový a komunikační mix. V druhé části se práce věnuje deskripci trendů a příležitostí v oblasti muzejního marketingu. Poslední část se zabývá zkoumáním aktivit Národní galerie a návrhem zlepšení jejích marketingových postupů.

Abstract

This paper examines marketing practices and marketing tools in the context of art related museums. The subject of this paper is the National Gallery in Prague, a significant art institution that has the ambition to build a strong museum brand of international significance. The aim of this paper is to form a set of recommendations for the National Gallery in the field of marketing and communication. The recommendations are based upon the confrontation of the research of the ongoing trends and opportunities with the analysis of National gallery's marketing activities.

This paper is divided into three parts. Firstly, it defines the theoretical framework and the key terms such as museum marketing, strategic marketing, visitors profile,

marketing and communication mix. Secondly, it describes trends and opportunities in the field of museum marketing. Finally, it analyzes activities of the National Gallery and puts forward recommendations for improvement of the current marketing processes.

Klíčová slova

Muzejní marketing, návštěvník, marketingový a komunikační mix, Národní galerie v Praze

Keywords

Museum marketing, visitor, marketing and communication mix, National Gallery in Prague

Rozsah práce: 65 056 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila 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

Anežka Pajgrtová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu a vedoucí práce Mgr. Tereze Ježkové za trpělivý přístup a cenné připomínky při psaní této práce.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:

Pajgrtová Anežka

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:

2012

E-mail diplomantky/diplomanta:

anezkapajgrtova@gmail.com

Studijní obor/forma studia:

Marketingová komunikace a PR/prezenční

Předpokládaný název práce v češtině:

Muzejní marketing: Národní galerie v Praze v letech 2012-2014

Předpokládaný název práce v angličtině:

Museum Marketing: The National Gallery in Prague during the years 2012-2014

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

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

LS 2015/2016

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

Oblast muzejního marketingu je ve své podstatě stále velmi mladý obor, který se stejně tak jako komerční marketing neustále vyvíjí. Umělecké instituce jsou konfrontovány s příležitostmi v oblasti marketingu a managementu umění, na které musí reagovat, aby neoslabily svou návštěvnickou základnu.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat marketingem uměleckých institucí, zejména galerií a muzeí vystavující výtvarné umění. Cílem práce je poskytnout současný pohled na muzejní marketing využívající principy komerčního marketingu a nastínit trendy, které se v této oblasti za poslední dobu objevily. Druhá část práce je věnována analýze marketingového mixu Národní galerie v posledních dvou letech. V závěru práce navrhuji možné zlepšení stávající komunikační strategie NG, jež bude mít za cíl zvýšení zájmu o galerii a aktivity s ní spojené nejen mezi českým, ale i zahraničním publikem. Komunikační doporučení bude opřené o získané poznatky z analýzy příležitostí a trendů v muzejním marketingu.

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

- 1) Úvod**
- 2) Marketing umění**
 - představení tématu

- vymezení základních pojmů v oblasti art marketingu souvisejících s uměleckými institucemi vystavující výtvarné umění
- definice muzejního marketingu
- definice cílové skupiny
- aplikace marketingového mixu na oblast muzejního marketingu (rozbor produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace)

3) Příležitosti v muzejním marketingu

- vývoj marketingových technik v muzejnictví
- deskripce příležitostí a trendů v oblasti marketingu umění, které se objevují v současné době u nás a zejména v zahraničí

4) Národní galerie v Praze

- představení galerie, její vize a strategického plánu
- analýza komunikační aktivit v letech 2012 až 2014
- návrh zlepšení komunikační strategie

5) Závěr

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

Tiskové a výroční zprávy, tištěná inzerce, webové stránky, příspěvky na sociálních sítích Národní galerie, periodický tisk, internetové články a televizní reportáže vše v období 2010-2014

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Analýza mediálního obrazu, analýza sekundárních dat

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

ALCARAZ,C.,HUME,M.,&SULLIVAN MORT,G. (2009). Creating Sustainable Practice in a Museum Context: Adopting Service Centricity in Non-profit Museums. *Australasian Marketing Journal*, 17(4), pp. 219-225.

- Hlavním předmětem článku je analýza zákaznických trhů. Autoři hledají možnosti, jak se co nejvíce přiblížit zákazníkovi a jak s ním vytvořit dlouhodobý vztah v oblasti uměleckých institucí, jejichž cíl není zisk.
- Práce mi bude podkladem při definici cílové skupiny v kapitole „Marketing umění“.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

- Autorka ve své příručce předkládá rámcový pohled na art marketing, popisuje jednotlivé postupy a techniky marketingu aplikovatelné v galeriích, muzeích a jiných uměleckých institucích.
- Z knihy budu čerpat v kapitole „Marketing umění“, která se mi pomůže definovat pojmy spojené s art marketingem a muzejním marketingem. Dále

kniha bude podkladem pro zasazení marketingového mixu do oblasti muzejnictví.

KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1104-4.

- Kniha představuje kulturní sektor v České republice, následně popisuje marketing a strategické řízení muzeí a památek v zahraničí. Autor posléze získané poznatky aplikuje na české prostředí.
- Z knihy budu čerpat zejména v kapitole „Marketing umění“, dále v kapitole „Příležitosti v muzejním marketingu“.

KOMARAC, Tanja. (2014). A new world for museum marketing? Facing the old dilemmas while challenging new market opportunities. *Tržiště/Market*. pp. 199-214.

- Článek popisuje, jak se proměňují marketingové techniky, které galerie a muzea využívají. Zabývá se také otázkou, zda dokáží přizpůsobovat svou komunikaci technologickému vývoji.
- Autorka představuje konkrétní trendy v komunikaci, zabývá se např. 3D virtuální prohlídkou nebo praktikováním interaktivních vložek v místě výstav.
- Poznatky z článku využiji pro identifikaci příležitostí a trendů v oblasti muzejního marketingu.

KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San francisco: John Wiley & Sons San, 1998. 432 s. ISBN 978-0-7879-0912-3.

- Ucelená příručka popisuje marketingové aktivity a strategické cíle aplikovatelné na umělecké instituce.
- Z knihy budu čerpat zejména při definování komunikačního mixu a jednotlivých marketingových aktivit Národní galerie.

RENTSCHLER, Ruth. (2002). Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*.

- Článek popisuje důležité body ve vývoji arts marketingu před rokem 2000.
- Poznatky z článku využiji v kapitole „Marketing umění“, kde stručně nastíním vývoj art marketingu.

RENTSCHLER, Ruthe - HEDE, Anne-Marie. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. 296 s. ISBN 07-506-8065-2.

- Autoři nahlízejí na muzeum jakožto na produkt a popisují nové směřování fundraisingu, sponzoringu a vládní podpory uměleckých institucí, dále se zabývá internetovou komunikací, jakožto důležitou součástí marketingové komunikace.

- Kniha mi pomůže pochopit, jak je internet využíván v marketingové komunikaci uměleckých institucí.

RUNYARD, Sue – FRENCH, Ylva. Marketing and Public Relations Handbook for Museums,

Galleries. AttaMira Press: Altamira Press, 2000. ISBN 978-074-2504-073.

- Publikace studuje nástroje efektivního marketingu a PR, které se aplikují v muzeích a galeriích.
- Knihu využiji v kapitole „Marketing umění“ a při analýze komunikační strategie NG.

SANDELL, Richard a Robert R JANES. Museum management and marketing. 2. ed., reprinted. New York: Routledge, 2007, xviii, 420 p. ISBN 0-203-96419-5.

- Kniha věnována muzejnímu managementu a marketingu řeší proměny, které v 21. století v muzejnictví nastaly.
- Práce mi pomůže zasadit téma do širšího kontextu v oblasti marketingu a managementu muzeí a galerií a indentifikovat příležitosti v oblasti muzejního marketingu.

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)

JEŽKOVÁ, Tereza. Marketing umění: komparativní studie komunikačních aktivit Národní galerie v Praze a Museo del Prado v Madridu v letech 2007-2009. 2010. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta sociálních věd. Institut komunikačních studií a žurnalistiky.

VAICOVÁ, Ivana. Analýza marketingových komunikací DOX centra současného umění v letech 2009 a 2010. 2011. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta sociálních věd. Institut komunikačních studií a žurnalistiky.

PŘIBYLOVÁ, Tereza. Marketingová komunikace Galerie Rudolfinum v roce 2009-10. 2011. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta sociálních věd. Institut komunikačních studií a žurnalistiky.

JELÍNKOVÁ, Adéla. Marketingová komunikace Domu umění města Brna v letech 2007 - 2011. 2012. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta sociálních věd. Institut komunikačních studií a žurnalistiky.

FREITAGOVÁ, Martina. Muzejní marketing: komunikační aktivity Victoria and Albert Museum v Londýně v akademickém roce 2011/2012. 2013. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta sociálních věd. Institut komunikačních studií a

žurnalistiky.

ČERNÁ, Eliška. *Komunikační aktivity Galerie hlavního města Prahy v letech 2011 a 2012.* 2013. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky.

Datum / Podpis studenta/ky

15. 5. 2015

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga
pedagožky/pedagoga

.....
Datum / Podpis

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUCÍ PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

Obsah

ÚVOD.....	2
1. MUZEJNÍM PROSTŘEDÍ.....	4
1.1. MUZEJNÍ MARKETING	6
1.2. SEGMENTACE, TARGETING A POSITIONING	7
1.3. NÁVŠTĚVNÍK JAKO ZÁKAZNÍK	8
1.4. MARKETINGOVÝ MIX.....	9
1.4.1. Muzeum jako produkt.....	9
1.4.2. Distribuční kanály muzea.....	9
1.4.3. Cenová taktika muzea	11
1.4.4. Marketingová komunikace muzea	12
2. VÝVOJ MARKETINGOVÝCH TECHNIK V MUZEJNICTVÍ.....	16
3. PŘÍLEŽITOSTI A TRENDY V MUZEJNÍM MARKETINGU.....	18
3.1. FYZICKÉ PROSTŘEDÍ MUZEA	18
3.1.1. Edutainment	18
3.1.2. Interaktivita.....	19
3.1.3. Virtuální realita uvnitř muzea	20
3.1.4. Hrozby digitální aplikace v muzeích.....	20
3.2. DIGITALIZACE UMĚNÍ A VIRTUÁLNÍ MUZEA	21
3.3. ONLINE MARKETING	21
4. NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE	23
4.1. PODSTATA INSTITUCE A JEJÍ HISTORIE	23
4.2. POSLÁNÍ NG	23
4.3. NABÍDKA A PRODUKTY MUZEA	24
4.3.1. Stálá expozice.....	24
4.3.2. Krátkodobé výstavy.....	25
4.3.3. Doprovodné programy.....	25
4.3.4. Budovy.....	26
4.3.5. Financování a vstupné	26
4.4. ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT V LETECH 2012 – 2014	27
4.4.2. Současná situace a budoucnost NG	32
4.4.3. Priority NG	32
4.4.4. Komunikace NG.....	33
5. DOPORUČENÍ V OBLASTI KOMUNIKACE NG.....	35
5.1. TVORBA MARKETINGOVÉHO PLÁNU	35
5.2. VYBUDOVÁNÍ SILNÉHO BRANDU.....	35
5.3. ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ.....	36
5.4. KREATIVNÍ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	36
5.5. INTEGRACE KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ A APLIKACE TRENDŮ	37
5.6. PROCES PLÁNOVÁNÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	38
5.7. FINANČNÍ ASPEKT	38
ZÁVĚR	39
POUŽITÁ LITERATURA.....	41

Úvod

Ve své bakalářské práci se budu věnovat marketingu a marketingové komunikaci v muzejním prostředí s výtvarným uměním. Velkou pozornost budu věnovat tomu, jak se muzea, resp. vedení muzeí musí vypořádat s masivní konkurencí volnočasových aktivit, vytvořit si konkurenční pozici a přitom nesnížit kvalitu své nabídky. Zacílením svých služeb a aplikací marketingu se mění i tradiční koncept muzejnictví založený na sbírání, uchovávání a vystavování. Vzniká nový koncept muzea, který má za cíl vyvolat mezi veřejností zájem a touhu po konzumaci muzejních produktů. Velký důraz je kladen na zprostředkování autentického zážitku, což se jeví jako hlavní způsob, jak konkurovat jiným volnočasovým subjektům.¹

Marketingový přístup zaměřený na návštěvníka je v postmoderní muzeologii charakterizován jako přístup budování vztahů se svými návštěvníky a nastavení dlouhodobé prosperity organizace. Je třeba si uvědomit, že sbírky jsou pro muzea velmi cennou součástí, o které však potřebuje být zájem. Bez návštěvníku nemůže organizace fungovat. Vedení muzeí staví své strategie na interakci s návštěvníkem a využívá marketingových technik k navazování vztahu s potenciálními návštěvníky a komunikaci se svými současnými návštěvníky. Podle Rentschlerové marketing není nadále pro muzea možností, ale nutností a nástrojem přežití.²

Svou práci jsem rozdělila do tří bloků. První teoretická část je věnována vysvětlení pojmů muzejního marketingu, tedy nástrojů marketingu aplikovaného a přizpůsobeného muzejnímu prostředí, dále popsání jednotlivých kroků strategického marketingu a v neposlední řadě vymezení marketingového mixu. Přestože je praktická část zaměřena spíše na komunikační strategii muzea, tedy určitý segment marketingového mixu, mám ambice práci zasadit do širšího kontextu. Je třeba si uvědomit, že marketingová komunikace musí plynout z marketingového mixu a musí být v souladu se všemi jeho částmi.

V druhé části analyzuji panující trendy a příležitosti v muzejnictví, marketingu i komunikaci, které jsou pro muzea 21. století aktuální. V poslední části se již plně

¹ ARTAN, Elif Cigdem. *Communication Strategies in Postmodern Museology: Communicated and Conceived Identity of the Pera Museum*. Turecko, 2011.

² RENTSCHLER, Ruth. *Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery*. Austrálie, 2002.

soustředím na Národní galerii v Praze (dále již NG). Cílem práce je pochopit NG jako instituci a její poslání, zanalyzovat předchozí marketingové aktivity, prozkoumat nově navrženou koncepci rozvoje NG na období 2015-2020 a následně na základě toho a zjištěných poznatků z analýzy muzejních příležitostí připravit doporučení v oblasti komunikace.

V průběhu rešerše a vlastním psaní bakalářské práce jsem došla k potřebě provedení celkem tří dílčích úprav, které ve výsledku zajistí rámcového odchýlení od teze bakalářské práce. Úpravy vnímám jako nezbytné k dosažení dobře strukturované práce a získání výsledného efektu.

- 1) Analýza komunikačních aktivit NG, kterou jsem v tezi časově ohraničila na léta 2012 až 2014, nemohla být provedena v ucelené sofistikované podobě z důvodu nemožnosti získání relevantních dat NG. Vycházím tedy z dostupných elektronických zdrojů, a to zejména z článků marketingově orientovaných médií. Dále se soustředím na využívání sociálních sítí během tohoto období. Přestože není analýza tak podrobná, věřím, že je hodnotným materiálem pro tvorbu doporučení v oblasti komunikace NG.
- 2) Z důvodů uvedených v předchozím bodě kladu větší důraz na samotné komunikační doporučení. Tuto část jsem původně nazvala jako „Návrh zlepšení komunikační strategie“, ale došla jsem k závěru, že současný formát komunikační strategie není zcela ucelený, a proto je důležité popsat možný proces tvorby nové komunikační strategie tak, aby vznikl jednotný a silný formát komunikace NG. Nezabývám se tedy doporučováním konkrétních změn v komunikačním mixu, ale navrhuji spíše postup.
- 3) V poslední řadě se jen velmi málo odchyluji od dané struktury práce zejména v první teoretické části. Práci strukturuji tak, aby jednotlivé kapitoly na sebe logicky navazovali.

1. Muzejním prostředí

Muzea se spolu s ostatními kulturními institucemi neziskového formátu dostávají do střetu s velmi kompetitivní oblastí volnočasových aktivit, vůči kterým se jen velmi těžce vytváří konkurenční pozice.³ Paul DiMaggio tvrdí, že se jedná o zcela paradoxní situaci, kdy se nezisková organizace ocitá v tržním prostředí a musí tedy řešit byznysové plány a marketingové strategie.⁴ Podstata muzeí tak, jak ji definuje Asociace muzeí a galerií ČR, totiž říká, že 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.“⁵ Je podstatné si uvědomit dvě zásadní věci plynoucí z této definice. V první řadě je muzeum, resp. jeho nabídka určená široké veřejnosti a měla by svým programem oslovovat různé skupiny napříč společnostmi. V druhé řadě muzea vytváří nabídku založenou na společném konsenzu skupiny kurátorů a jiných odborníků, kteří nemohou podléhat mainstreamovým tlakům, ale naopak musí tvořit kvalitní nabídku.

Vývoj muzejnictví a muzejních strategií lze rozdělit podle přístupu do tří skupin. Muzeum může vyznávat konzervativní hodnoty nebo se zaměřovat na prodejnost či tvořit své programy a jejich prezentaci k obrazu svých návštěvníků. Směry jsou sice uspořádány chronologicky a mapují časové trendy, přesto však poslední přístup striktně neurčuje, že se muzea 21. století věnují přístupu zaměřeného na návštěvníka a nekombinují níže nastíněné přístupy.

1) Konzervativní přístup

Konzervativní přístup muzea se soustředí na sbírání a archivování děl. Klade důraz na edukaci svého návštěvníka prostřednictvím nabídky, která je zásadně založena programech podle znalostí a vkusu kurátorů. Muzeum se snaží vytvářet hodnoty pro společnost, které mají dlouhodobý charakter. Tyto programy ve výsledku činí pouze krátkodobé uspokojení návštěvníkovi.

³ SANDELL, Richard a Robert R. JANES. *Museum management and marketing*. New York: Routledge, 2007. s. 294. ISBN 9780415396295.

⁴ RENTSCHLER, Ruthe - HEDE, Anne-Marie. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 07-506-8065-2.

⁵ Definice muzea a odborného muzejního pracovníka. In: *Asociace muzeí a galerií ČR*[online]. 2003 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: http://www.cz-museums.cz/web/deni_v_oboru/eticky-kodex-muzei/priloha-definice-muzea-a-odborneho-muzejniho-pracovnika

2) Prodejní přístup

Muzeum v rámci své prodejní strategie uplatňuje prodejní a reklamní techniky v masivním měřítku a láká tak k návštěvě zejména ty, kteří obvykle muzeum nenavštěvují. Tímto přístupem do jisté míry konkuruje ostatním volnočasovým aktivitám, zajišťuje však muzeu pouze krátkodobý zisk.

3) Přístup zaměřený na návštěvníka

Muzeum provádí pravidelné výzkumy zaměřené na návštěvníka a zkoumá jeho potřeby, přání a očekávání spojené s návštěvou muzea. Na zjištěných poznatcích z výzkumu zakládá nejen svou marketingovou strategii, ale muzejní program a způsob komunikace s veřejností. Řada odborníků ukazuje na fakt, že marketingový přístup zcela mění tradiční muzejní diskurz a spíše reflektuje návyky konzumní společnosti.⁶

Některé muzejní subjekty však při aplikaci marketingových technik a snaze přizpůsobit se současným trendům se stále setkávají s řadou problémů. Muzea, zejména ta s konzervativním přístupem, se často nedokáží oprostit od svých představ založených primárně na tradičních hodnotách a jsou proto často vnímány veřejností jako nezáživné a uzavřené instituce. Celkově pak dochází při praktické aplikaci marketingu k nevýrazným úkonům a to zejména z rozpočtových důvodů či nedostatku marketingových specialistů.⁷ Výzkum zabývající se názory vedení muzeí na osvojení marketingových praktik v USA dokazuje, že muzea nejsou stále schopné zajistit svým návštěvníkům pohodlnou návštěvu a plnohodnotný zážitek.

Nicméně přístup muzeí k marketingu je od konce minulého století daleko otevřenější. Vedení vynakládá větší usilí na získání finančních prostředků na nastavení zcela nových postupů a zajištění odborného vedení v marketingové oblasti.⁸ Dochází k postupnému zlepšování zejména doplňkových služeb, zpřijemňuje se interiér muzeí, přistavují se odpočívací místa, otvírají se přilehlé kavárny a obchůdky. Upravuje se také otevírací doba a výše vstupného tak, aby vyhovovala oslovovanému návštěvnímu segmentu, dále se připravují různé věrnostní programy a posiluje se partnerství s

⁶ ARTAN, Elif Cigdem. *Communication Strategies in Postmodern Museology: Communicated and Conceived Identity of the Pera Museum*. Turecko, 2011.

⁷ BODA, Gherghina. *MUSEUM MARKETING. TENDENCIES AND PERSPECTIVES*. Rumunsko, 2015.

⁸ Yeh, J.-T. S. & Lin, C.-L. (2005). Museum marketing and Strategy: Directors' Perception and Belief. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 6 (2), 279-284.

vzdělávacím, sociálním, turistickým i lokálním tržním segmentem.⁹

Muzejní sektor zažívá ve 21. století další zcela zásadní zlom díky technologickému vývoji komunikačním nástrojů. Muzejní trh globalizují zejména nová média, která zcela mění celý princip komunikace jak s domácími, tak zejména zahraničními návštěvníky a umožňují jednodušší a bezprostřední komunikační proces s muzeem.¹⁰

1.1. Muzejní marketing

Veřejnost má široký výběr možností, jak trávit svůj volný čas, ale podstatným faktem zůstává, že ho nemá dostatek.¹¹ To je jeden z důvodů, proč se muzejní sektor učí využívat nástroje marketingu k posílení konkurenční pozice vůči komerčním zábavným subjektům. Cílem marketingu je tvorba takové muzejní hodnoty, která bude pro určitý návštěvnický segment atraktivní a zástupce tohoto segmentu bude ochotný vynaložit úsilí k návštěvě muzea výměnou za jeho čas, energii, hodnotu či peníze.¹² Do popředí zkoumání tak se dostává samotný návštěvník. Vedení muzeí potřebuje znát potřeby, přání a preference, které návštěvník má při návštěvě muzea, a na základě nich činit marketingová rozhodnutí.¹³

Marketing podle Americké asociace marketingu definujeme jako „aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost“.¹⁴ Jinými slovy lze říct, že cílem marketingu muzea je vytvoření platformy pro provedení úspěšné výměnné transakce hodnot.¹⁵ Jak definice nastiňuje, tak tento transakční proces se v muzejním prostředí neprobíhá nejen mezi muzeem a jeho návštěvníky, ale týká se také

⁹ BODA, Gherghina. *MUSEUM MARKETING. TENDENCIES AND PERSPECTIVES*. Rumunsko, 2015.

¹⁰ RENTSCHLER, Ruthe - HEDE, Anne-Marie. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 07-506-8065-2.

¹¹ KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San francisco: John Wiley & Sons San, 1998. s. 21. ISBN 978-0-7879-0912-3.

¹² Ibid.

¹³ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2724-0.

¹⁴ Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

¹⁵ KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San francisco: John Wiley & Sons San, 1998. s. 22. ISBN 978-0-7879-0912-3.

ostatních zainteresovaných osob jako jsou např. umělci, vlastníci uměleckých děl, aukční síně, korporace, partneři, dodavatelé, konkurence, stát i celá společnost.

Jako každá jiná organizace, tak i muzeum musí znát své poslání, které prostřednictvím vizí, misí a svých cílů definuje ve svém strategickém plánu. Úkolem strategického marketingu je pak podle Kotlera „sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit.“¹⁶ Proces marketingového strategického plánování se skládá ze tří základních kroků, a to 1) segmentace trhu, 2) targetingu segmentu a 3) positioningu, které jsou detailněji popsány níže.¹⁷

Zásadní roli při tvorbě marketingové strategie hraje marketingový výzkum, na jehož zjištění organizace staví svá marketingová rozhodnutí a komunikační strategii. Fakta se pro vedení stanou argumentem, jak a kam organizaci strategicky posouvat. Zároveň s dispozicí takového intelektuálního kapitálu může organizace získat konkurenční výhodu. Je celá řada možností, jak využít marketingový výzkum. Výzkum může posloužit k popsání makroprostředí a mikroprostředí organizace, konkurenčního prostředí, nálady a trendů panujících ve společnosti a v neposlední řadě samotného návštěvníka. Zákaznický orientované muzeum zkoumá detailně chování, potřeby a očekávání návštěvníka a staví na principech získaných z výzkumu.¹⁸

Potřeba se vymezit a odlišit od svých konkurentů nevládne jen v komerční oblasti, kde je primární motivací zisk. Neziskové organizace musí svým zřizovatelům a podporovatelům předkládat výsledky. Úspěch¹⁹ je primárně měřen počtem návštěvníků a jejich spokojeností, sekundárně tržbami.²⁰

1.2. Segmentace, targeting a positioning

Každá organizace si musí uvědomit, že svou nabídkou nemůže oslovit a

¹⁶ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 66. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ GROVER, Rajiv a Marco VRIENS. *The handbook of marketing research: uses, misuses, and future advances*. Thousand Oaks: Sage Publications, c2006. ISBN 141290997X.

¹⁹ Jedná se o měřený úspěch týkající se produktů muzeí určené návštěvníkům. Existují další parametry hodnocení výsledků muzea týkající se např. vědecké a ediční činnosti.

²⁰ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). s. 162. ISBN 80-247-1104-4.

uspokojit všechny konzumenty.²¹ Tito konzumenti produktů muzeí, tedy především návštěvníci, disponují odlišnými geografickými, demografickými, psychografickými a zejména behaviorálními aspekty. Při budování návštěvnické základny je proto z marketingového hlediska strategické si nejprve trh návštěvníků rozdělit do odlišitelných skupin návštěvníků, tzv. segmentů.²² Skupinu budou tvořit návštěvníci s obdobnými charakteristikami a potřebami. Následně si muzeum potřebuje určit segment nebo více segmentů, kterým nejpřirozeněji vyhovuje muzejní nabídka a na ty se během dalších kroků marketingového plánování soustředit.

Posledním krokem strategického marketingu je positioning muzea, tedy vymezení muzejní nabídky a hodnot vůči své konkurenci prostřednictvím komunikace jedinečných vlastností muzea. Základem tohoto procesu je tvorba odpovídajícího marketingového mixu, který vychází z poznatků marketingového výzkumu. Cílem je dosáhnoutí jasného umístění v myslech cílových návštěvníků a vytvoření image.²³

1.3. Návštěvník jako zákazník

Zákaznická orientace muzea staví do středu svého zájmu právě návštěvníka a jeho profil. Potřeby a motivace návštěvníků jsou zásadními faktory porozumění jejich chování v muzejním prostředí a je třeba je podrobit hloubkovému zkoumání. V obecné rovině se dají potřeby muzeí s uměním rozdělit na několik oblastí. Jednou z hlavních a významných je potřeba estetického zážitku, která zahrnuje vizuální jedinečnost, příjemné a inspirativní prostředí, zprostředkování něčeho nevšedního či nastartování fantazie. Podstatná je i potřeba informačního obohacení či potřeba mající edukativní funkci. Dalším motivem návštěvníků je potřeba odpočinku, oproštění se od každodenního života a podněcení nových myšlenek nebo jen pobavení či vyplnění volného času. Neméně důležitým důvodem je také sociální aspekt, kde se galerie stává místem setkání a společenské interakce.²⁴

²¹ KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San francisco: John Wiley & Sons San, 1998. s. 114. ISBN 978-0-7879-0912-3.

²² KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). s. 146. ISBN 80-247-1104-4.

²³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 66. ISBN 978-80-247-1545-2.

²⁴ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 80. ISBN 978-80-247-2724-0.

1.4. Marketingový mix

Po uzavření strategických rozhodnutí je potřeba, aby organizace začala plánovat rozhodnutí taktická. K tomu slouží nástroje marketingového mixu, které jsou v moderním marketingu brány jako základní vymezení nabídky určené konkrétním segmentům konzumentů.²⁵ Do marketingového mixu patří tzv. 4P - tedy produkt, (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Všechny tyto nástroje se dají promítnout a využít také v neziskovém sektoru při tvorbě marketingového plánu. Konkrétněji se v marketingové perspektivě dá o kulturní instituci a její nabídce přemýšlet jako o produktu nebo soubor produktů. Každý produkt má svou cenu, je k dispozici na určitých místech v určitém čase a veřejnost je něm informována prostřednictvím vybraných nástrojů marketingové komunikace.

1.4.1. Muzeum jako produkt

Nabídkou v oblasti muzejního marketingu lze označit celou řadu „produktů“. Produktem je již samotné muzeum jako instituce, muzejní objekt včetně vstupního prostoru a blízkého okolí. Dále se beze sporu jako produkt označuje veškerý dostupný umělecký obsah, tedy sbírky a expozice, společenské akce pořádané organizací, doprovodné programy jako jsou workshopy, besedy a komentované prohlídky a v neposlední řadě doplňkové služby poskytující přílehlé kavárny, knihovny či obchůdky, které hrají čím dál tím důležitější roli pro zanechání pozitivního dojmu z návštěvy.

Prožitek nebo osobní zkušenost, subjektivní a nehmatatelná veličina, se stává též muzejním produktem a vzniká při kontaktu návštěvníka s prostorem, uměleckým dílem či jejich kombinací.²⁶ Prožitek je často vnímán v kontextu s pohodlím, příjemným prostředím, způsobem prezentace děl a přístupem zaměstnanců. Muzeum je místem, kde se návštěvník musí cítit dobře, aby byl schopen konzumovat estetické a informační hodnoty.

1.4.2. Distribuční kanály muzea

Distribuční proces má za cíl doručit návštěvníkovi nabízející muzejní hodnotu na

²⁵ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 70. ISBN 978-80-247-1545-2.

²⁶ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). s. 161. ISBN 80-247-1104-4.

správné místo a ve správný čas.²⁷ Muzea využívají řadu kanálů k distribuci své nabídky, které se kategoricky dají rozdělit. Hlavním kanálem je samotná instituce, tedy budova a její bezprostřední okolí. Důležitost a význam muzea jsou podtrženy vizuální stránkou budovy a prostorem před ní, který může sloužit k veřejnému shromažďování a umělecké performaci. Právě atraktivita budovy a atmosféra jejího okolí reprezentuje muzejní identitu. Prostřednictvím architektury budovy muzeum může odkazovat na muzejní obsah prostřednictvím architektury. Budova se tedy stává takovým pomyslným obalem muzejního programu. Příkladem může být Centre Georges Pompidou, které svým neobvyklým pláštěm odkrývající barevné potrubí reflektuje její hravou a současnou nabídku. Dalším podstatným distribučním faktorem je lokace muzea, která musí být snadno přístupná dopravní prostředkům a veřejné dopravě a nejlépe by měla být v pěší dosažitelnosti z centra města.²⁸

Jedním z dalších možných způsobů, jak distribuovat muzejní expozici, tak aby oslovila odlišnou geografickou skupinu návštěvníků, je prostřednictvím tzv. putovních výstav. Tyto výstavy nebo výpůjčky se instalují do jiných uměleckých institucí v jiných městech či zemích a zvyšují tak povědomí o muzeu a jeho programu mimo domovskou půdu.²⁹ Výhodou může být využití exponátů, které jsou uchovávané v depozitáři a není pro ně místo ve vlastních prostorách muzea.

Od muzeí s výtvarným uměním se obecně očekává, že mimo estetické funkce budou plnit i funkci informační a edukativní. Řada muzeí se snaží tento fakt podpořit doprovodnými programy, které jsou zpravidla vytvářeny pro konkrétní cílové skupiny – např. školy či rodiny s dětmi. V této souvislosti se pořádají i různé konference, semináře, besedy či jiné veřejné výstupy odborníků, kteří buď informují o aktuálním dění na umělecké scéně nebo mají snahu rozpoutat diskusi nad určitým tématem. Do kategorie distribučního kanálu řadíme i veškeré publikace a články, ale také reklamní materiály jako jsou katalogy, brožury, průvodce výstavou a jiné tištěné materiály. Neméně důležitým kanálem jsou výroční zprávy, které informují o instituci jako takové

²⁷ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 19. ISBN 978-80-247-2724-0.

²⁸ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 181. ISBN 978-80-247-2724-0.

²⁹ KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San francisco: John Wiley & Sons San, 1998. s. 326. ISBN 978-0-7879-0912-3.

nebo o nových výstavách či programech, které nabízí.³⁰

Důležitost elektronické distribuce za poslední dekádu velmi výrazně stoupla. Hlavním nástrojem online komunikace muzeí jsou webové stránky, které se stávají často prvním místem setkání muzea s potenciálními návštěvníky. Proto je přehlednost, jednoduché uživatelské ovládání a relevantní obsah snižuje počet uživatelů, kteří stránky rychle opustí. Nepostradatelným komunikačním nástrojem v online prostředí jsou bez pochyb sociální sítě, které jsou vhodným místem „setkání“ potenciálního návštěvníka s muzeem. Tyto komunikační nástroje mohou být místem i sběru kontaktů a tvorby databáze.

1.4.3. Cenová taktika muzea

Cenová politika instituce je jedním z nástrojů taktického marketingu, která zajišťuje muzeu částečný příjem. Nekomerční muzea jsou závislá na státních dotacích a grantech, které většinou nepokryjí celkové náklady na chod instituce. Muzea se pak snaží navázat spolupráci se sponzory či vyhledat mecenáše, kteří budou ochotní přispět do jejich rozpočtu. Dalšími možnými zdroji financí jsou tedy vstupné do stálých expozic, na výstavy a akce muzeem pořádané, ale také členské programy či pronájmy prostorů, zapůjčení exponátů jiným institucím a prodej suvenýrů či publikací.³¹

Podstatným faktorem z hlediska dlouhodobé strategie je definování cílů podle toho, zda muzejní potřebou je maximalizovat příjmy či počet návštěvníků.³² Hlavním cílem však také může být přístupnost široké veřejnosti a pak je tedy třeba se od předchozích dvou cílů odpoutat a cenu nastavit přijatelně bez ohledu na návratnost nákladů. Při nastavování výše vstupného či jakékoliv jiné ceny z muzejní nabídky je podle Kotlera důležité, aby nabídka odpovídala vnímané hodnotě dané cílové skupiny. Během tohoto procesu je dobré brát v úvahu cenovou politiku konkurence, která disponuje obdobnou nabídkou a výše zmíněnou návštěvní segmentací. Je běžnou praxí, že muzea diferencují cenovou nabídku pro různé skupiny. Snižují tak např. vstupné pro děti, studenty, rodiny, seniory a skupiny či dokonce otvírají dveře veřejnosti během

³⁰ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 185. ISBN 978-80-247-2724-0.

³¹ KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San francisco: John Wiley & Sons San, 1998. s. 409. ISBN 978-0-7879-0912-3.

speciálních událostí nebo pravidelně v určitých dnech v měsíci bez zpoplatněného vstupu.³³

1.4.4. Marketingová komunikace muzea

Komunikace muzea je podstatná součást pro navazování a budování vztahů s návštěvníky a stakeholdery. Komunikační strategie vytyčuje co, jak a komu říkat. Určení nástrojů a kanálů marketingové komunikace je posledním článkem marketingového mixu, který se připravuje z pravidla jako poslední až po vymezení nabídky, její ceny a distribučního místa.³⁴

Nesporným faktem zůstává, že jsme denně vystavováni velkému množství sdělení, které nejsme schopni přijímat ve velkém. Řada marketingových odborníků se proto shoduje, že je velmi kruciólní příprava komunikačního sdělení, které musí být správně zacílené na určitý segment návštěvníků a musí v sobě obsahovat ty nejpodstatnější informace. V komunikačním procesem se miní tedy vysílání komunikačního sdělení nebo image určité skupině návštěvníků, která jej poté přijímá a dekóduje. Podle Kotlera je komunikační proces založen na formě předávání informační hodnoty týkající se nabídky a muzejních produktů tak, aby vzbudil mezi cílovými skupinami zájem. Pro získání konkurenční pozice je potřeba v komunikačním modelu klást důraz na vyzdvihování benefitů, které muzeum přináší a následně prezentovat svou nabídku, ale i celou instituci tak, aby vyvolala akci. V neposlední řadě je třeba podněcovat opakování akce a navázat s návštěvníkem dlouhodobý kontakt.³⁵

Důležitou roli hraje nejen forma sdělení, ale i vhodné vybrání komunikačního mixu, tedy souboru marketingových nástrojů, kterými jsou reklama, PR, přímý marketing, podpora prodeje a v poslední době velmi často využívaná online komunikace a event marketing. Důležitost integrované komunikace si uvědomuje řada organizací. Sjednocený soubor aktivit musí prostupovat činností organizace a směrem k veřejnosti

³² JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 169. ISBN 978-80-247-2724-0.

³³ KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San francisco: John Wiley & Sons San, 1998. s. 410. ISBN 978-0-7879-0912-3.

³⁴ KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San francisco: John Wiley & Sons San, 1998. s. 347. ISBN 978-0-7879-0912-3.

³⁵ Ibid.

je potřeba vysílat jednoznačné a ucelené poselství. Podle Johnové má integrovaná marketingová komunikace „zajistit, aby organizace našly své zákazníky a aby zákazníci našli je a jejich nabídku.“³⁶

Reklama

Reklama je placenou formou prezentace, která je využívána jako nástroj propagace muzejní nabídky, tedy kolekce, výstavy, konkrétního exponátu, umělce a jeho tvorby či určité události. Cílem reklamy může být také dostání se do obecného povědomí veřejnosti a může sloužit jako nástroj posílení image instituce. Sdělení reklamního charakteru jsou expresivní založené na vizuální a zvukové hodnotě či kombinací obého a je vždy připravováno pro určité médium. Reklamu dělíme na tištěnou, rozhlasovou, televizní, venkovní či reklamu na internetu.³⁷

Public relations (PR)

PR je druhým nástrojem marketingové komunikace, jehož úloha v marketingové branži stále sílí a odborníci predikují, že bude zastávat stejně významnou nebo možná významnější roli, než samotná reklama.³⁸ V teoretické rovině je PR systematické navazování a budování dlouhodobého vztahu s veřejností a zejména tvorba pozitivního obrazu organizace a tedy její reputace. Jedním z nástrojů PR je event management, který má za úkol připravovat a plánovat události jako jsou vernisáže, slavnostní zahajovací výstavy či tiskové konference.

S tím se velmi úzce pojí media relations - další nástroj PR, který je postaven na tvorbě tiskových a výročních zpráv, rozhovory s médii, účasti na konferencích, přednáškách a jiných veřejně přístupných akcích. Budování vztahů s novináři je pro neziskový sektor velmi klíčové. Neziskové instituce nejspíš nikdy nebudou dosahovat významných finančních prostředků na masivní reklamní kampaně, ale přesto potřebují mediální publicitu, která jednak přiláká návštěvníky, druhak bude vytvářet systematický tlak na politickou obec, která rozhoduje o státních dotacích, ale tím i lákat komerční partnery. Podle Johnové je PR v neziskovém sektoru proto nejdůležitějším nástrojem

³⁶ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 198. ISBN 978-80-247-2724-0.

³⁷ RUNYARD, Sue – FRENCH, Ylva. *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries*. AttaMira Press: Altamira Press, 2000. s. 56-68. ISBN 978-074-2504-073.

komunikace, který má zásadní vliv na veřejné mínění a je kredibilním formátem komunikace.³⁹ Neméně důležitým nástrojem pro neziskový sektor je navazování partnerství a získávání sponzorských darů. Sponzoring je transakční proces, z něhož benefituje jak muzeum, tak jeho sponzor.

Přímý marketing

Muzea využívající ke komunikaci s veřejností zejména nástroje a média masové komunikace, oslovují velmi široké a rozmanité spektrum publika. Proto se řada institucí obrací k nástrojům přímého marketingu, které slouží k přímému oslovování jednotlivců nebo skupin a umožňuje personalizovaný přístup. Mezi nástroje přímého marketingu řadíme poštovní zásilky, telemarketing, e-komunikaci a v neposlední řadě osobní kontakt. Nicméně nejefektivnějším a tím nejvyužívanějším nástrojem je v současné době bezesporu elektronická komunikace, díky které muzea mohou oslovovat své příznivce a návštěvníky a spravovat je o aktuální nabídky, nadcházejících akcí a jiných zajímavostech z umělecké branže. Důležitým aspektem je budování kvalitní databáze kontaktů, jenž je bezpochyby velmi pracná a zdlouhavá. Sběr kontaktů probíhá primárně výzvou na webových stránkách muzea, následně oslovením přímo v muzeu nebo na akci.

Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje krátkodobé podněty, které mají vzbudit zájem a zároveň nejlépe podnítit k jednání, tzn. zakoupení vstupenky či návštěvu muzea. Druhým aspektem je podpoření doprovodných služeb muzea jako je prodej suvenýrů, katalogů a odborných publikací. Podněty se označují různými akcemi, slevy, kupony, dárky a jiné odměny či výhody. Podpora prodeje je nástrojem, který je využíván zpravidla v případech:

- 1) přilákání návštěvníků, kteří výstavu nebo expozici ještě nenavštívili
- 2) rovnoměrné stimulování návštěvnosti i v sezonním a nesezonním období,
- 3) vyvolání zájmu o získání členství

³⁸ RIES, Al, and Laura RIES. *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. HarperCollins, 2009. ISBN 0-06-008199-6.

³⁹ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 221. ISBN 978-80-247-2724-0.

Online komunikace

Pro neziskový sektor je aplikace online marketingu velmi náročnou oblastí, která vyžaduje péči specialistů. Hlavními online komunikačními prostředky, které by instituce muzejního sektoru měly zohlednit jsou jejich webové stránky a sociální sítě. Web je jedním z míst setkání muzea se svými potenciálními návštěvníky, kteří mají potřebu získat informace. Zájem o kvalitní zpracování webové prezentace rapidně roste a webový design je velkým tématem. Uživatelsky intuitivní web je totiž zárukou toho, že uživatel stráví na webu více času a najde veškeré informace, které potřebuje. Web je zároveň místem, které reflektuje organizaci, její nabídku a celkovou image. Je proto nesporně důležité zajistit kontinuální údržbu webu a sledovat jej pomocí analytických nástrojů, jak se uživatelé na něm chovají.

Sociální sítě se staly prostředkem komunikace a interakce, jehož význam za poslední dekádu ohromně vzrostl a Facebook, Twitter, Instagram, YouTube a mnoho dalších se stávají součástí muzejních strategií. Muzea si tak mohou dovolit komunikaci se svými příznivci a to zejména s mileniály na zcela nové a zrychlené bázi. Umožňuje přímý kontakt, rychlé a virální šíření informací, budování komunit, posílání pozvánek na muzejní události a mnoho dalšího. V současné době již snad není potřeba zmiňovat, jak je pro firmy a organizace nesmírně zcela klíčové být „online“. Podstatná je také provázanost online komunikace s ostatními prvky komunikačního mixu, které se musí v maximální možné míře vzájemně doplňovat a podporovat.

2. Vývoj marketingových technik v muzejnictví

Marketing vstupuje do muzejního sektoru postupně od druhé poloviny 70. let minulého století. O dekádu později se vazba mezi marketingem a muzeem stává čím dál tím silnější a muzea společně s ostatními kulturními organizacemi přejímají marketingové teorie a aplikují je ve svých manažerských postupech.⁴⁰ Podle Rentschlerové rozvoj muzejního marketingu prošel doposud třemi stádii, a to stádiem objevení muzejního marketingu, jeho profesionalizací a nyní rozvoje.⁴¹

1) Stádium objevu (1975 – 1984)

V tomto období objevu vychází první články, které se marketingem v kultuře zabývají a dochází k formování prvních teoretických rámců. Vedení muzeí si začíná uvědomovat výhody studií zaměřených na návštěvníky a jejich ekonomický dopad na celou společnost.

2) Stádium profesionalizace (1985 – 1994)

Dochází k zapracování marketingových oddělení do struktury organizace a začínají se najímat marketingoví odborníci. Kulturní segment začíná využívat marketingové nástroje, především k propagaci instituce.

3) Stádium rozvoje (1995 – ?)

Marketing je ve strukturách organizace částečně zakořeněný a vedení muzeí si je již plně vědomo, že bez marketingových aktivit není schopno zvyšovat návštěvnost své instituce. Muzea začínají zkoumat návštěvníka a jeho potřeby, které jsou s návštěvou spojené a staví na nich své marketingové strategie využívající řadu nástrojů komunikačního mixu s cílem navázání dlouhodobého vztahu.⁴²

4) Stádium nová éra (? – dodnes)

Jako poslední pomyslné čtvrté stádium by se dalo datovat k druhé polovině prvního desetiletí 21. století, které se po nástupu sociálních sítí a chytrých zařízení

⁴⁰ KOMARAC, Tanja. *A NEW WORLD FOR MUSEUM MARKETING? FACING THE OLD DILEMMAS WHILE CHALLENGING NEW MARKET OPPORTUNITIES*. Zagreb, 2014.

⁴¹ RENTSCHLER, Ruth. *Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery*. Austrálie, 2002.

⁴² Ibid.

vyznačuje velkým důrazem na budování brandu instituce svými zákazníky. Marty Neumeier tvrdí, že zažíváme novou éru branding, která je zatím spíše charakteristická pro komerční odvětví. Mění se potřeby a chování zákazníků, kteří jsou více proaktivní, skeptičtí a kreativní. Často dosahují nejvyšších potřeb Maslovy pyramidy, a to pocitu autonomie, neustálého růstu a seberealizace. Zákazníci konzumují produkty, které budují jejich vlastní identitu dodávající jim pocit suverenity a úspěchu. Hlavní charakteristikou moderního zákazníka je potřeba být neustále online. Podle Neumeiera proto brand již nadále není to, co říká organizace, ale to co oni říkají její zákazníci.⁴³

Budoucnost muzejního marketingu

Kulturní sektor čelí neustálému problému finanční nesoběstačnosti. S tím je spojený tlak na tvorbu relevantní kvalitní nabídky a atraktivní prezentace.⁴⁴ Aplikace marketingových praktik dovoluje přiblížit se svým návštěvníkům a budovat pak instituci pro lidi. Je však potřeba si uvědomit, že muzejní marketing je poměrně mladá oblast, která stále čeká na řádné teoretické ukotvení. Podstatným faktem také zůstává, že každé muzeum je jedinečné, čelí jiným problémům a výzvám, a proto vyžaduje odlišný přístup a péči marketingových odborníků.⁴⁵ Budování silné identity organizace spolu se svými návštěvníky je určitou příležitostí a výzvou pro muzejní sektor.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ WEIL, Stephen E. *Making museums matter*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 2002. ISBN 1588340007. ČÍSLO STRÁNKY?

⁴⁵ KOMARAC, Tanja. *A NEW WORLD FOR MUSEUM MARKETING? FACING THE OLD DILEMMAS WHILE CHALLENGING NEW MARKET OPPORTUNITIES*. Zagreb, 2014.

3. Příležitosti a trendy v muzejním marketingu

Jako každý jiný mladý obor, tak i muzejní marketing čelí řadě příležitostí a výzev. Cílem kapitoly je zmapovat a popsat zajímavé příležitosti a panující trendy v této oblasti, které jsou zejména vázány na nové technologie. Zabývám se především fyzickým místem muzea a začleňování marketingových prvků do něj. V druhé rovině se věnuji jedné oblasti marketingové komunikace – a to online marketingu, který se ze všech prvků komunikačního mixu vyvíjí rapidně a nejrychleji. Odborníci predikují trendy v této oblasti téměř na roční bázi.

Následující trendy vycházejí z rešerše a analýzy sekundárních dat zejména zahraničních odborných článků a výzkumů zaměřující se na marketing a muzejní prostředí. Odborné publikace jsem vyhledala v dostupných informačních databázích jako je např. JSTOR, EBSCOhost či Google Scholar a doplnila je o informace z článků odborných webových portálů.

3.1. Fyzické prostředí muzea

Digitální technologie se staly běžnou součástí každodenního života společnosti a jejich nástup zásadně ovlivnil vývoj muzejního marketingu a samotnou podstatu muzea. Muzea se nyní snaží nejen plnit edukativní funkci, ale i tu zábavnou. V rámci svých programů často implementují digitální technologie a různé interaktivní prvky a formy, které dávají výstavám nový rozměr. Marketingoví odborníci se shodují, že jedinou možností, jak konkurovat komerčním zábavním subjektům, je prostřednictvím jedinečného zážitku.⁴⁶ Následující marketingové nástroje reflektují příležitosti a trendy muzejního marketingu přímo ve fyzickém prostředí muzea.

3.1.1. Edutainment

S proměnou podstaty muzea a snahou posílit zábavnou složku v muzejním prostředí se zvyšuje potřeba tzv. edutainmentu, a tedy zábavné formy vzdělávání. Jeho důležitost se v celé oblasti vzdělávání za poslední dekády rapidně zvyšuje. Edutainment je způsob výchovy a výuky mileniálů a je to tedy i jeden z předpokladů pro úspěch

⁴⁶ ALCARAZ, Celeste, Margee HUME a Gillian Sullivan MORT. Creating sustainable practice in a museum context: Adopting service-centricity in non-profit museums. *Australasian Marketing Journal*. 2009, 17, 219–225.

muzea.⁴⁷ Tato inovativní tendence začlenit prvky zábavy a interaktivity do nabídky muzeí má za cíl oslovit právě zejména mladší návštěvní segment. V neposlední řadě edutainment je často spojován s novými komunikačními technologiemi, které činí celkový zážitek zajímavý a jedinečný.

3.1.2. Interaktivita

Interaktivita se stává v muzejním prostředí stále více poptávaným prvkem, který vytváří zcela nový formát komunikačního procesu.⁴⁸ Interaktivní nástroje mají za cíl propojit návštěvníka s muzejním produktem.⁴⁹ Jake Barton, americký designer a zakladatel firmy Local Projects zabývající se implementací mediálních instalací do muzeí a veřejného prostoru tvrdí, že nový směr muzeologie tkví právě v propojování fyzické a digitální roviny muzea a vybízení návštěvníků k interakci s uměním.⁵⁰ Hravý a aktivní aspekt muzea má doplnit muzejní obsah a přitom s ním zůstat v souladu. Barton proto v rámci svých projektů hledá vhodné způsoby, jak obohatit zážitek návštěvníka a více ho seznámit s příběhem daného uměleckého díla a jeho dobovým kontextem.⁵¹

Příkladem inovativní galerie s výtvarným uměním, která umožňuje svým návštěvníkům získat jedinečný muzejní zážitek prostřednictvím zábavných her a faktů, je clevelandská Galerie One.⁵² Galerie disponuje např. digitální instalací, která na základě výrazu obličeje nebo grimasy vyhledá a návštěvníkovi ukáže, co nejpodobnější umělecké dílo z místní muzejní kolekce. Návštěvníci mají tak možnost se s dílem spojit na zcela nové emoční bázi a při návštěvě se uvolnit. Za zmínku také stojí muzejní mobilní aplikace ArtLens, která obsahuje interaktivní mapu, audio prohlídku jednotlivých segmentů, videa a mnoho dalších kontextových informací a provede tak návštěvníka celým muzeem. Interaktivita se může stát i součástí uměleckého díla a prostoupit tak celou výstavou. Interaktivní umění je forma, která umožňuje vizuální i

⁴⁷ ASPENSEN, Ceilon H. *The Museums of the Future: The Future is NOW: Reimagining the Role of the Museum in the twenty-first Century*. 2013.

⁴⁸ CALCAGNO, Monica a Claudio BISCARO. Designing the Interactions in the Museum: Learning from Palazzo Strozzi. *International Studies of Management & Organization*. 2012, 42(2), 43–56. DOI: 10.2753/IMO0020-8825420203. ISSN 1558–0911.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ *The Museum of You* [online]. 2013 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/jake_barton_the_museum_of_you#t-297228

⁵¹ Ibid.

⁵² *About Gallery One* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.clevelandart.org/gallery-one/about>

dotykový zážitek a návštěvník se tak stává součástí uměleckého procesu. Příkladem je úspěšná interaktivní výstava Petra Nikla Play z roku 2011, která otevřela veřejnosti na 50 exponátů sloužící jen k hraní a přilákala tak 100 tisíc návštěvníků.⁵³

3.1.3. Virtuální realita uvnitř muzea

O něco vzdálenější budoucnost muzeí a jejich prohlídek podle Tech Times leží ve virtuální realitě.⁵⁴ Simulace reálného nebo imaginárního prostředí vytvářená ve 3D formátu je velkou výzvou pro vytvoření zcela nového formátu vzdělávací hry a nástroje storytellingu.⁵⁵ Instalace virtuální reality dokáže předat digitální interpretaci a zprostředkovat tak vizuálně autentický zážitek. The British Muzeum uspořádalo v minulém roce víkend virtuální reality, během něhož se návštěvníci mohli přesunout do minulosti a seznámit se tak s kontextem exponátu daleko blížeji, než během tradičního způsobu návštěvy muzea.⁵⁶

3.1.4. Hrozby digitální aplikace v muzeích

Řada muzeí může namítat, že finanční náročnost implementace digitálních technologií je natolik náročná, že nikdy nebude v jejich možnostech. Další možnou hrozbou je potenciální narušení historie a tradičního přístupu muzea při prezentaci své kolekce. Proto je nutné poznamenat, že zábavný aspekt v muzejním prostředí je sice doplňkem k posílení zážitku, ale ve stejnou chvíli musí respektovat misi muzea či záměr výstavy.⁵⁷ Balloffet také upozorňuje, že tento trend interaktivních formátů v prostředí muzea má často nadměrně vysoké očekávání vedení na nárůst návštěvnosti a může

⁵³ Nikl dal lidem šanci hrát si, do galerie Mánes jich přilákal sto tisíc. *IDnes* [online]. 2011 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://kultura.zpravy.idnes.cz/nikl-prilakal-na-vystavu-play-sto-tisic-lidi-fms-/play-petra-nikla.aspx?c=A110228_122355_play-petra-nikla_jaz

⁵⁴ Virtual Reality And The Future Of Museum Tours: Using Oculus Rift To Dream With Disney And Dalí. *Tech Times* [online]. 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.techtimes.com/articles/127404/20160127/virtual-reality-future-museum-tours-using-oculus-rift-dream-with-disney-dali.htm>

⁵⁵ Carrozzino, M., & Bergamasco, M. 2010. Beyond virtual museums: Experiencing immersive virtual reality in real museums. *Journal of Cultural Heritage*, 11(4), 452-458.

⁵⁶ British Museum uses virtual reality to transport visitors to the bronze age. *The Guardian* [online]. 2015 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/culture/2015/aug/04/british-museum-virtual-reality-weekend-bronze-age>

⁵⁷ CALCAGNO, Monica a Claudio BISCARO. Designing the Interactions in the Museum: Learning from Palazzo Strozzi. *International Studies of Management & Organization*. 2012, 42(2), 43–56. DOI: 10.2753/IMO0020-8825420203. ISSN 1558–0911.

zapříčinit tzv. disneyfikaci⁵⁸ instituce.⁵⁹

3.2. Digitalizace umění a virtuální muzea

Zcela nový přístup zastávají muzea, která digitalizují své kolekce a zpřístupňují je tak široké veřejnosti. Vznikají různé online platformy jako např. Art Project společnosti Google, které shromažďují kolekce muzeí nebo Pařížský Louvre nabízí virtuální prohlídku muzea přímo na svých stránkách. Mezi odbornou veřejností vzniká diskurz, zda digitalizace kolekcí muzeu spíše neuškodí a nesníží návštěvnost. Sree Sreenivasan, ředitel digitálního oddělení Metropolitan Museum of Art v New Yorku, naopak tvrdí, že digitalizace podněcuje fyzickou návštěvu muzea.⁶⁰ Čím více vidí z kolekce online, tím více ji budou chtít vidět fyzicky. Virtuální muzea se tedy stávají přirozenou součástí digitálního světa.

3.3. Online marketing

Využití online komunikace v muzejním sektoru není nic nadčasového a nového, nicméně marketingové techniky se v digitální oblasti rapidně vyvíjí. Stoupá tlak na získávání tzv. big data a tedy sběru relevantních dat týkajících se trhu a chování uživatelů na internetu. Výzkum se stává velkým tématem a představuje neodmyslitelnou součást online marketingu. Existuje řada konverzí, tedy akcí na internetu, které jsou pomocí analytických nástrojů měřitelné. Na základě získaných dat chování uživatele na webových stránkách či sociálních sítí je organizace schopná optimalizovat webové prostředí a jeho obsah. Dále roste důležitost mobilních aplikací, které muzea designují pro své návštěvníky za účelem zpříjemnění návštěvy. Aplikace jsou prostředkem poskytnutí detailnějších informací o jednotlivých exponátech muzea, dále osobním průvodcem muzeem či zábavným prvkem návštěvy.⁶¹

V neposlední řadě je kladen, především na sociálních sítích, velký důraz na

⁵⁸ Nevkusná, neužitečná a směšná forma kultury.

⁵⁹ BALLOFFET, Pierre, François H. COURVOISIER a Joëlle LAGIER. From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ARTS MANAGEMENT*. 2014,16(2), 4-18.

⁶⁰ Museums in the digital world - 3D Printing & Virtual Reality | FT Business. *Youtube* [online]. 2015 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dok/2FpW0z2ZUYshh0bR?kontrola=1>

⁶¹ Marketing Trends for 2016 – Will we be in a post-digital era? *Smart Insights* [online]. 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/marketing-trends-2016/>

tvorbu kvalitního obsahu (tzv. content marketing) a vizuální atraktivitu. Muzea se snaží oslovit a navazat dialog prostřednictvím celého spektra sociálních sítí především s mladším publikem. Sociální platformy v porovnání s webovými stránkami dokáží zprostředkovat vizuální zážitek a jsou tedy daleko atraktivnějším formátem komunikace. Je podstatné se segmentu návštěvníků do 30 let přiblížit prostřednictvím komunikačních kanálů, které využívají a redefinovat tak návštěvu muzea, která je v povědomí tohoto segmentu vnímaná jako nezáživná.⁶² Mezi nejvíce využívané sociální sítě patří již zmíněný Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, stoupá i důležitost Snapchatu, Pinterest. Jejich formáty se liší a každé médium se zpravidla zaměřuje na jiný aspekt. Velký potenciál leží ve sdílení fotografií z návštěvy muzea na sociálních sítích a předává vizuálního zážitku svým přátelům, jež je forma komunikace a určitá mediální podpora instituce.⁶³

⁶² SASSOUNIAN, Lara. *Social media use improves museum access* [online]. USA, 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/1778552415?accountid=17203>. University Wire.

⁶³ The Me/Us/Them model: Prioritizing museum social-media efforts for maximum reach. *Museums and the Web 2015* [online]. Denmark, 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/the-meusthem-model-prioritizing-museum-social-media-efforts-for-maximum-reach/>

4. Národní galerie v Praze

4.1. Podstata instituce a její historie

Národní galerie v Praze je příspěvkovou organizací Ministerstva kultury České republiky vlastnící nejstarší veřejnou sbírku výtvarného umění ve střední Evropě.⁶⁴ Její vznik se datuje k roku 1796, kdy Společnost vlasteneckých přátel umění založila veřejně přístupnou Obrazárnu – předchůdkyni současné Národní galerie v Praze. Za jejím vznikem stála motivace pozvednout uměleckou kulturu českého národa. Po více jak dvě století existence galerie se k ní v roce 1902 připojila a vznikla další umělecká instituce – Moderní galerie Království. Jejím obsahem zpočátku byla jen soukromá sbírka císaře Františka Josefa I., která se následně rozrostla o ucelenou sbírku českého umění 20. století.

Dalším milníkem v historii NG byl rok 1918, kdy Společnost vlasteneckých přátel umění připojila umělecký majetek Obrazárny k ústřední umělecké sbírce nově vzniklého Československa. Historik umění a sběratel Vincenc Kramař, který se o rok později stal ředitelem sbírky, dokázal zesystematizovat její roztržitý obsah a vybudoval z ní moderní galerii na mezinárodní úrovni. Během druhé světové války byla v roce 1942 Moderní galerie zrušena a její sbírka spadla pod správu Českomoravské zemské galerie. Současná instituce Národní galerie tak, jak ji známe dnes, byla zřízena v roce 1949 zákonem o Národní galerii v Praze, který udává: “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.”⁶⁵

4.2. Poslání NG

Původní myšlenka “povznést ducha národa prostřednictvím umění”⁶⁶ stojící u zrodu Obrazárny, je platná dodnes a současné vedení NG chce toto poslání nadále

⁶⁴ Koncepce rozvoje Národní galerie v Praze na léta 2015-2020. *Národní galerie v Praze* [online]. 2014 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/koncepce_rozvoje_ng_na_roky_2015-2020.pdf

⁶⁵ Předpis č. 148/1949 Sb.: Zákon o Národní galerii v Praze. *Zákony pro lidi* [online]. 1949 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1949-148>

naplňovat.⁶⁷ Generální ředitel NG Jiří Fajt poslání organizace formuluje ve své Koncepti rozvoje NG: “Základním posláním NG je zprostředkovávat umělecká díla, přispívat k rozvoji jejich poznání a porozumění a stimulovat zážitek z nich. Jinými slovy NG poskytuje veřejnou službu, jejímiž základním smyslem jsou vzdělávání a kultivace: prostřednictvím svých expozic, programů a souvisejících aktivit stimuluje zájem o výtvarné umění a vizuální kulturu obecně a ozřejmuje a upevňuje jejich postavení v hodnotovém systému globalizujícího se světa, NG tak přispívá k rozvoji a umožní spolupráci a výměnu s předními světovými institucemi.”⁶⁸ Fajt dále tvrdí, že díky historickému propojení dvou rozdílných institucí došlo k tomu, že NG dnes plní dvojí funkci, a to funkci muzea umění a umělecké galerie se současnou tvorbou. Důležité je avšak neopomenout, že NG je primárně výzkumnou organizací, která provádí základní i aplikovaný výzkum a experimentální vývoj. NG tak má široký záběr a spektrum aktivit, mimo jiné zahrnuje vědecké publikace, výstavy či výukové programy.

4.3. Nabídka a produkty muzea

4.3.1. Stálá expozice

Stále expozice NG se tematicky dělí na pět podcelků:

Stálá expozice Staré umění se věnuje památkám z období antického Řecka a Říma, tvorbě italských, španělských, francouzských a nizozemských mistrů 16. – 18. století a německého a rakouského umění 16. – 18. století.

Dlouhodobá expozice **Středověké umění v Čechách a střední Evropa 1200 – 1550** prezentuje na více než dvou stech exponátech z oboru malířství, sochařství a uměleckého řemesla proměny formy a funkce výtvarného díla během tří staletí nejen v českých zemích, ale i návaznosti v širším středoevropském regionu. V

⁶⁶ Koncept rozvoje Národní galerie v Praze na léta 2015-2020. *Národní galerie v Praze* [online]. 2014 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/koncepce_rozvoje_ng_na_roky_2015-2020.pdf

⁶⁷ Národní galerie v Praze byla zřízena a její působnost založena zákonem č. 148/1949 Sb. o Národní galerii v Praze. *Národní galerie v Praze* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z:

<http://www.ngprague.cz/historie-ng-v-praze>

⁶⁸ Koncept rozvoje Národní galerie v Praze na léta 2015-2020. *Národní galerie v Praze* [online]. 2014 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/koncepce_rozvoje_ng_na_roky_2015-2020.pdf

chronologické návaznosti je expozice Baroko v Čechách, která mapuje tvorbu nejvýznamnějších umělců v rozpětí od pozdní renesance do konce 18. století. Jako klíčové osobnosti zde figurují Karel Škréta a Petr Brandl.

Čtvrtá v pořadí je expozice sbírky **Umění 19. století od klasicismu k romantismu**. Ta představuje nejvýznamnější díla malířství a sochařství období od klasicismu k romantismu.

Dále zde figuruje nevidaně rozsáhlá expozice **Umění Asie**, která ovšem představuje umělecké předměty původem z Japonska, Číny, Koreje, Tibetu, jižní a jihovýchodní Asie, ale i z islámské kulturní oblasti a Afriky. Na závěr je potřeba neopomenout **Sbírka moderního a současného umění**, která obsahuje Česká moderna I, 1890 – 1930; Česká moderna II, 1900 – 1930; Francouzské umění 19. a 20. století; Česká moderna III (od roku 1930); České současné umění a Mezinárodní umění 20. a 21. století.

4.3.2. Krátkodobé výstavy

Národní galerie má velmi pestrou nabídku krátkodobých výstav, které pravidelně organizuje. V průměru připraví a uspořádá okolo 25 až 30 výstav za rok. Nejúspěšnější výstava z hlediska návštěvnosti za období 2012 – 2013 byla výstava Jakub Schikaneder, kterou navštívilo na 73 000 zájemců.

Mezi další, které stojí za zmínku, patří výstava Theodor Pištěk – Ecce homo či výstava František Kupka – Cesta k Amorfě.⁶⁹ Po zvolení nového ředitele Jiřího Fajta NG v druhé polovině roku 2014 došlo k rozšíření expozice o umění 19. století, která zahrnuje nejen tvorbu českou, ale i střeoevropskou od klasicismu k romantismu. Druhým výrazným programovým bodem toho roku byla výstava Otevři zahradu rajskou, která mapovala umělecký majetek benediktinského řádu.⁷⁰

4.3.3. Doprovodné programy

Galerijní vzdělávání je dalším programovým bodem NG, v jehož rámci které

⁶⁹ Výroční zpráva. *Národní galerie v Praze* [online]. 2012 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.ngprague.cz/gallery/6/2006-vzng2012_defnet.pdf

⁷⁰ Výroční zpráva. *Národní galerie v Praze* [online]. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/vz_ng_2014_.pdf

nabízí celou škálu programů pro školy, ale i individuální dospělé či dětské návštěvníky. Lektorské oddělení NG se stará o jejich tvorbu a realizaci chod NG se věnuje i vzdělávání formou komentovaných prohlídek, přednášek a diskuzí, kurzů dějin umění, výtvarný dílen a budováním otevřeného prostředí pro jiné projekty.

4.3.4. Budovy

Národní galerie spravuje celkem šest pražských objektů, které jsou výstavním prostorem pro její sbírku. Jedná se o klasicistně upraven:

Palác Kinských, který byl však postaven v letech 1755 – 1765 a je zde umístěna Sběrka umění Asie a Afriky. Dále jedná o klenot české funkcionalistické architektury, **Veletržní palác**, který hostí soubor českého i zahraničního moderního a současného umění.

Dále se jedná o dominantu Hradčanského náměstí, renesanční **Schwarzenberský palác**, kde se nachází stálá expozice Baroko v Čechách.

Štenberský palác hostí kolekce německého a rakouského malířství 15. – 18. století; Italské umění 14. – 18. století Nizozemské umění 15. – 16. století; expozici Španělských umělců 16. – 18. století; Francouzské malířství 17. – 18. století či Vlámské a holandské umění 16. – 18. století.

Klasicistní **Salmovský palác** uchovává umění 19. století od klasicismu k romantismu a konečně gotický Klášter sv. Anežky České hostí Středověké umění v Čechách a střední Evropa 1200 – 1550.

Každá z těchto budov je jedinečným historickým objektem, který je považován za kulturní památku. Zároveň se všechny objekty nachází v lukrativních částech pražské metropole jako jsou Hradčany, Malá Strana, Staré Město a dnes nově kulturně vyrůstající Holešovice, které jsou snadno přístupné a dostupné z centra města i pěšky. Podle Fajta je instituce nemá jednu výraznou budovu, která by symbolizovala instituci.

4.3.5. Financování a vstupné

NG disponuje několika zdroji finančních příjmů, které se dají rozdělit na

- 1) výnosy z vlastní činnosti
- 2) příjem ze státního rozpočtu
- 3) dotace EU
- 4) sponzorské či mecenášské dary.

V neposlední řadě se NG snaží o dlouhodobé navazování vztahů i s komerčními subjekty. Podstatná část rozpočtu tvořena ze vstupného do expozic a na výstavy v průměru ročně činí na 30 milionu korun. NG minulý rok zavedla ve spolupráci s Komerční bankou bezplatné vstupné pro děti a mládež do 18 let a studenty do 26 let do stálých expozic a získala si tak nárůst návštěvnosti o 16 %.⁷¹⁷² NG si od této spolupráce slibuje zájem o stále expozice a zejména podnět zájmu o výtvarné umění u mladší cílové skupiny.

4.4. Analýza komunikačních aktivit v letech 2012 – 2014

Roky 2012, 2013 i 2014 byly pro NG poměrně rušné a nejisté, neboť se během něj vystřídali tři generální ředitelé – Vladimír Rösel, prozatímní Vít Vlnas a nynější ředitel Jiří Fajt. Nicméně i přes nestabilní prostředí se NG podařilo uspořádat několik úspěšných výstav, které přilákali tisíce návštěvníků. V oblasti komunikace se jako největší události dají označit implementace nových webových stránek, zapojení do projektu Google art a zprostředkování tak veřejnosti téměř stovku exponátů v digitální podobě a v neposlední řadě navázání důležitého partnerství s Komerční bankou.

V rámci analýzy komunikačních aktivit NG zkoumám zejména výroční a tiskové zprávy, dostupné informace na webových stránkách NG, příspěvky na sociálních sítích a čerpám z webových portálů zabývajících se oblastí komunikace a marketingu jako jsou Media Guru a Mediář.

Vizuální identita

Vizuální identita NG představuje logo NG a její vizuální sebe prezentaci. Logo NG prošlo určitým vývojem a v současné době je používáno ve dvou variantách, v jedné delší a v druhé zkrácené verzi. Hlavním vizuálním prvkem představuje dvojocasý

⁷¹ Měřeno od dubna 2015, kdy byl zahájen projekt do prosince 2015.

⁷² VOLNÝ VSTUP DO STÁLÝCH EXPOZIC PRO MLADÉ POKRAČUJE I LETOS. *Národní galerie v Praze* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/detail-novinky/volny-vstup-do-stalych-expozic-pro-mlade-pokracuje-i-letos>

lev - symbol českého státu, který je doplněn o název s malými písmeny viz obr. č. 1. Kratší varianta pak představuje pouze iniciály n a g.



Obr.č. 1: Logo - delší varianta



Obr.č. 2: Logo - kratší varianta

Reklama

NG využívá k propagaci různé formáty reklamy, které zpravidla slouží jako lákadlo k návštěvě stálé expozice nebo na určitou událost či výstavu. Každou výstavu tradičně doprovází tištěnými materiály jako jsou brožury, letáky a katalogy, které mají informační hodnotu a týkají se instituce, probíhající výstavy nebo nadcházející události. Dalším reklamním využívaným formátem je venkovní reklama, na které NG spolupracuje s agenturou Rail Reklam.

Výroční zpráva z roku 2013 zminuje, že díky aplikaci reklamy venkovního formátu NG zaregistrovala ve Veletržním paláci a v budovách na Hradčanském náměstí v Praze zvýšenou návštěvnost o cca 30 000 návštěvníků.⁷³ Reklamy v tištěných

⁷³ Výroční zpráva. *Národní galerie v Praze* [online]. 2013 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/vzng2013_defnetn.pdf

médiích, v televizi nebo rozhlas NG díky jejich finanční náročnosti téměř nevyužívá. V minulém roce se jí však podařilo přesto natočit televizní spots názvem „Homolka a Čapek. Probudí ve vás zájem o umění“, který v určitém období vysílala Česká televize jako mediál partner. Jednalo se o spíše brandingové video, které mělo připomenout existenci a důležitost NG.⁷⁴

Public relations

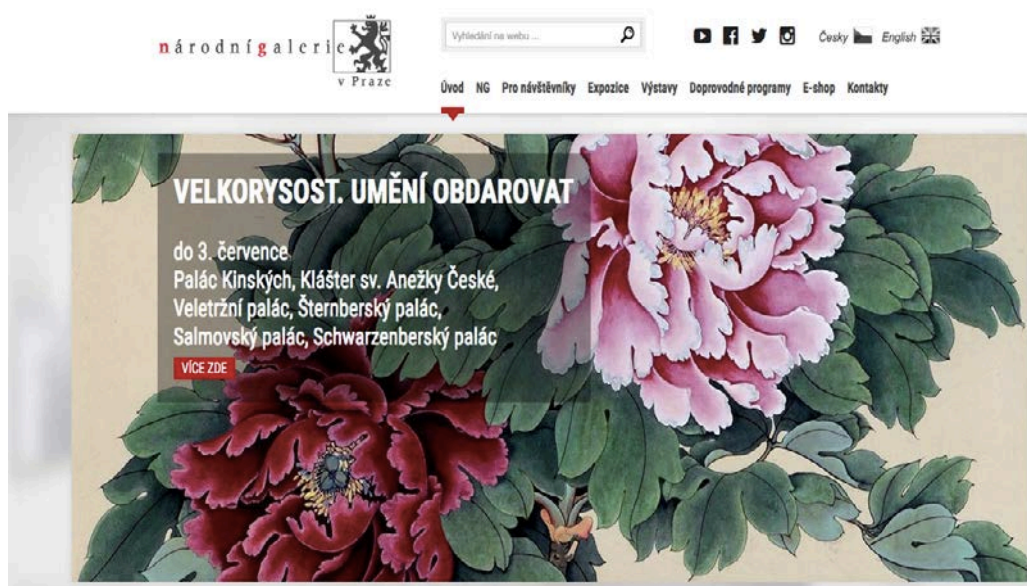
Navázání mediálních partnerství je pro NG dlouhodobou snahou, jak si získat mediální podporu. Mezi hlavní mediální partnery patří Česká televize a Český rozhlas, dále se NG podařilo navázat spolupráci se specializovanými médii jako je ČT Art, Radio Classic FM a v neposlední řadě časopisem Art and antique, dále prostřednictvím webových portálů Prague Events Calendar, Artalk.cz, Art Map či portálů Pražské informační služby a CzechTourism. Mezi další využívané PR nástroje NG patří zejména výroční a tiskové zprávy, které jsou uveřejňované na stránkách NG.

Online komunikace

V roce 2013 spustila NG novou verzi webových stránek, od které si slibovala výraznější vizuální ztvárnění a přidání většího důrazu na detaily grafických vizuálů výstavních programů za doprovodu jen minimálního textu. Podle tiskové zprávy z roku 2013 je úkolem webových stránek především informační odbavení velkého spektra aktivit, které NG nabízí a zajistit tak uživatelsky příjemné prostředí.⁷⁵

⁷⁴ „Hezké, české, zábavné,“ líbí se Homolkovi v Národní galerii. *Mediář* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/hezke-ceske-zabavne-libi-se-homolkovi-v-narodni-galerii/>

⁷⁵ Výroční zpráva. *Národní galerie v Praze* [online]. 2013 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/vzng2013_defnetn.pdf



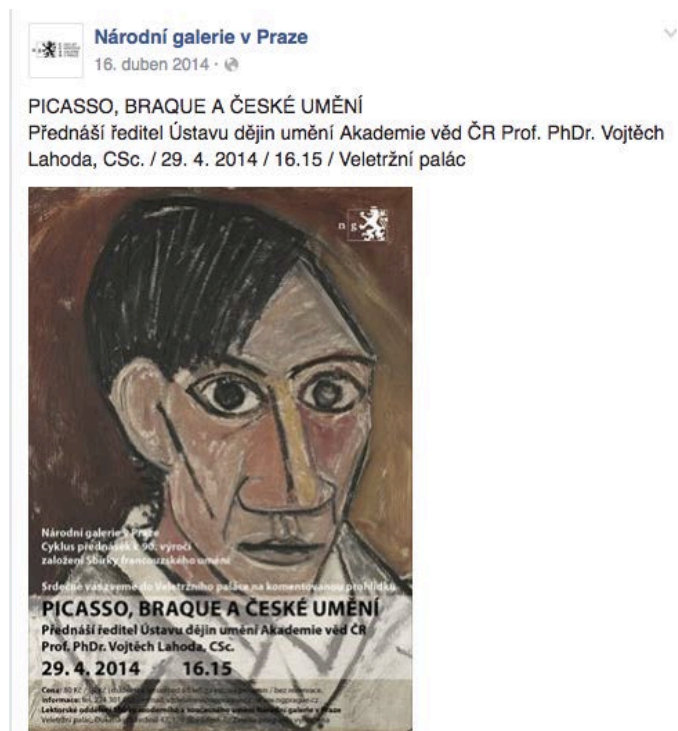
Obr.č. 3: Nová podoba webu Národní galerie, 2015

NG je otevřená i moderním komunikačním platformám jako jsou Facebook, Youtube, Twitter a Instagram, jejichž účty spravuje. Facebook NG založilo již v roce 2009, ale sdílelo na něm jen ve velmi v dlouhých časových intervalech. Od roku 2012 začalo velmi intenzivně na svém facebookovém profilu pravidelně informovat o nadcházejících výstavách či výhodných akcí a událostech spojené s NG, což posílilo základnu svých fanoušků. Vybuodovalo si tak na necelých 13 tisíc svých odběratelů.⁷⁶

Ostatní zmíněné sociální sítě byly založeny o něco později a již nedisponují tak vysokým počtem podporovatelů. Twitterový účet NG má na 1444 sledujících, Instagram 730, YouTube dokonce jen 63.⁷⁷ Na druhou je cítit, že po nástupu nového vedení v roce 2014 se pozvedla obsahová úroveň komunikace na těchto platformách a oddělení komunikace pracuje na systematickém a pravidelném plnění svých profilů. Obsahovou část zpravidla plní graficky atraktivním vizuálem a kratším popiskem vyzývající k návštěvě či koupě publikace nebo celoročního vstupného.

⁷⁶ Národní galerie v Praze. *Facebook* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/NGvPraze>

⁷⁷ Ibid.



Obr.č. 4: Ukázka facebookového příspěvku z roku 2014

NG se do Art projektu od společnosti Google, který umožňuje virtuální prohlídku její kolekce a shromažďuje sbírky dalších českých a zahraničních galerií a muzeí, zapojila v roce 2012. Tamější ředitel NG Vladimír Rösler to v době svého angažmá komentoval jako zajímavou příležitost přiblížení sbírky NG domácím, i zahraničnímu publiku a zviditelnění NG jako instituci.⁷⁸

Přímý marketing

NG přímo oslovuje své příznivce prostřednictvím pravidelného newsletteru a tzv. kalendária akcí, které připravuje na měsíční bázi. Svou databází si NG buduje postupně již řadu let a kontakty sbírá na svých stránkách a u pokladen.

Sponzoring

NG navázala v roce 2014 partnerství s Komerční bankou, která se zároveň stala

⁷⁸ Národní galerie se zapojuje do Art Projektu společnosti Google. *Český rozhlas* [online]. 2012 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/vytvarno/_zprava/1041360

generálním partnerem. KB poskytla na NG sponzorský dar ve výši 4,5mil. Kč.⁷⁹ Dalšími sponzory NG pravidelně označuje Společnost přátel Národní galerie v Praze a KOH-I-NOOR Hardtmuth, kteří sponzorují vybrané projekty.

4.4.2. Současná situace a budoucnost NG

Po nástupu nového vedení v roce 2014 se personálně obměnila část instituce a došlo tak k nastartování nové éry NG. Fajt svým předchůdcům vyčítá neucelené sbírky, které v sobě mají mnoho mezer a má proto v plánu zocelit sbírku a pozvednout instituci na vyšší, mezinárodní úroveň. Zásadním problémem organizace tak významného formátu je bezesporu její **podfinancovanost**. S tím se pojí zejména:

- 1) personální problémy a absence motivačních nástrojů
- 2) nemožnost spravovat chátrající budovy NG
- 3) snížená akviziční činnost
- 4) nedostatečná komunikační strategie

Fajt společně s jeho týmem po více jak sedmi měsíční zkušenosti v NG připravil koncepci rozvoje NG na následujících pět let. Obsahem tohoto dokumentu je popis zásadních problémů instituce spolu s návrhy řešení a zprostředkování vizí organizace a směru, kterým se má NG ubírat. Tato kapitola je věnována rozboru koncepce a vypointování hlavních bodů Fajtova programu, které se stanou základním materiálem při tvorbě doporučení.

4.4.3. Priority NG

Mezi prioritní oblasti pro následující pětileté období, kterým chce Fajt věnovat zvýšenou pozornost, patří:

5) Kvalita a relevance činností NG

Nastolení mechanismu, který by pravidelně vyhodnocoval jednotlivé muzejní aktivity, ale i zaměstnance, je kruciólním krokem pro zabezpečení kvality odborných výstupů. Fajt si klade za cíl začlenit do struktur strategicky orientované řízení, v jehož rámci si budou jednotlivé oddělení klást relevantní cíle a výsledky jejich aktivit budou

⁷⁹ Výroční zpráva. *Národní galerie v Praze* [online]. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z:

měřit a posléze vyhodnocovat. Důležitou roli hraje stimulace kreativity zaměstnanců, týmovost, hledání koncepčních řešení a otevřenost novým nápadům přicházející z vnějšího prostředí.

6) Otevřenost a internacionalizace

V rámci této oblasti je vizí organizaci přeměnit image velmi odborné, a proto nepřístupné a i nudné instituce v otevřenou, přátelskou a komunikativní, která bude nakloněna inovativním přístupům v oblasti muzejnictví a komunikace. NG má ambice tvořit atraktivní muzejní dramaturgii, kvalitní doplňkové služby a pestrou nabídku volnočasových aktivit. Velký důraz chce klást na navazování spolupráce s tuzemskými a zahraničními veřejnými, i soukromými subjekty.

7) Efektivita a financování

Cílem vedení je optimalizace nákladových oblastí a vytyčení míst vlastní obchodní činnosti, které mohou v dlouhodobém měřítku přispívat k navýšení rozpočtu na provoz instituce. Dalším bodem je navazování partnerství se subjekty, které umožní NG realizovat programovou a akviziční činnost. Získané veřejné zdroje např. Z fondů EU nebo Norské fondy budou pokrývat výdaje spojené s jednotlivými muzejními aktivitami. Naopak získané finanční zdroje ze státního rozpočtu budou sloužit k tvorbě a správě stálých expozic.⁸⁰

4.4.4. Komunikace NG

Velkou pozornost chce Fajt také zároveň věnovat budování důvěrné image instituce a marketingové komunikaci. Nechal proto v roce 2015 vyhlásit výběrové řízení na tvorbu nové grafické identity NG.⁸¹ Fajt uvádí: „Naším cílem je vybudovat z Národní galerie v Praze moderní a vůči návštěvníkům přátelskou instituci, která se opírá o mnohaletou tradici, ale současně dokáže dramaturgickou otevřeností oslovit široké spektrum návštěvníků. Proměna vizuální identity galerie je jedním z nepostradatelných

http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/vz_ng_2014_.pdf

⁸⁰ Koncepce rozvoje Národní galerie v Praze na léta 2015-2020. *Národní galerie v Praze* [online]. 2014 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/koncepce_rozvoje_ng_na_roky_2015-2020.pdf

⁸¹ Národní galerie v Praze hledá nový vizuální styl. *Media Guru* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/aktuality/narodni-galerie-hleda-novy-vizualni-styl/#.VzWIGxV940Q>

kroků směrem ke kýženému stavu.”⁸² Dále je vize využívání nových technologií k přiblížení s mladším publikem.

⁸² NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE HLEDÁ AUTORA NOVÉHO VIZUÁLNÍHO STYLU. *Národní galerie v Praze* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/detail-novinky/narodni-galerie-v-praze-hleda-autora-noveho-vizualniho-stylu>

5. Doporučení v oblasti komunikace NG

S příchodem nového vedení v roce 2014 se v NG obměnila část personální obce a do organizace přišla řada nových odborníků a to i ze zahraničního prostředí. Nové složení NG v čele s Jiřím Fajtem nastartovalo novou éru NG, a přispělo tak k pozvednutí nálady uvnitř instituce, ale i mimo ni. Fajt své vize a ambice formuluje v Konceptu rozvoje Národní galerie v Praze na léta 2015 až 2020 viz kapitola Priority NG.

Velký důraz chce klást na nastavení strategicky orientovaného řízení, zatraktivnění muzejní nabídky, budov a výstavních prostor a s tím spojené následování trendů v oblasti marketingu a komunikace. Následující podkapitoly nastiňují kroky vycházející z teoretické části a řešerše muzejních příležitostí a trendů. Součástí doporučení je provázání s konkrétními návrhy možných řešení.

5.1. Tvorba marketingového plánu

Pro NG je kruciólním krokem příprava marketingového plánu, který bude vycházet z poslání instituce. Vedení pak musí formulovat vize, mise a definovat strategické cíle, které budou tzv. SMARTER, tzn. budou specifické (Specific), měřitelné (Measurable), dosažitelné (Achievable), relevantní (Realistic), časově ohraničené (Time-oriented), hodnocené (Evaluate) a průběžně hodnocené (Reevaluate). Dále při tvorbě marketingového plánu je nápomocné aplikovat tzv. SWOT analýzu neboli analýzu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) organizace. Na základě analýzy je z hlediska marketingu strategické projít procesem segmentace, targetingu a positioningu.

5.2. Vybudování silného brandu

NG potřebuje projít tzv. rebrandingem – revitalizací image a značky organizace, aby reflektovala moderní design a image tvůrčí a zážitkové organizace. Zastaralý koncept NG neumožňuje oslovovat nové a zejména mladší publikum, kterému je prezentace, byť atraktivní, organizace a její nabídky, velmi vzdálená.

5.3. Angažovanost zaměstnanců

Důležitým aspektem při tvorbě nové vizuální identity a image je i potřeba zapojit nebo dát možnost se zapojit ostatním zaměstnancům NG. Nálada uvnitř organizace zejména neziskového formátu je často roztržštěná a názorově se liší, což brání sjednocené sebe prezentaci a aplikaci inovativních praktik v marketingu. Zaměstnanci potřebují mít pocit, že organizaci společně budují a pomáhají k jejímu lepšímu směřování. Silnější interní komunikace, informovanost a angažovanost posiluje organizaci, motivuje zaměstnance k lepším výkonům a kreativnímu přístupu k práci.

K tvorbě identity nebo jiného marketingového úkolu státní instituce zpravidla přistupují prostřednictvím vyhlášení výběrového řízení, v jehož rámci očekávají od reklamních agentur a jiných samostatných grafických jednotek, že doručí finální koncept. Tento způsob je v prostředí marketingových agentur nefunkční, protože není efektivní a zbytečně plýtvá energiemi a zdroji. Ve výsledku dochází k rozladění na obou stranách. Možným přístupem je vyhlášení výběrového řízení pro získání agentury, která bude na projektu pracovat.

Běžnou praxí je vytvoření tzv. alfa, beta a omega týmů, které se budou podílet na vytvoření identity. Alfa zahrnuje úzký tým NG tvořený specialisty na marketing a komunikaci NG a tým reklamní agentury, který bude mít za úkol se společně dopracovat k nejlepšímu možnému řešení. Dalším beta týmem bude o něco širší tým NG zahrnující např. ředitele sbírek nebo kurátory, se kterými se budou průběžně výstupy konzultovat v pravidelném časovém horizontu. Poslední omega tým bude představovat zapojení toho vyššího managementu, který finální podobu schválí.

Agentury právě často odrazuje byrokratický systém, který je svazuje a nedovoluje kreativní přístup k řešení problému, a proto se mnohdy ani do výběrových řízení nezapojují. Naopak od tohoto přístupu si agentury slibují efektivní a hladký průběh spolupráce.

5.4. Kreativní přístup k řešení problémů

Zásadním prvním krokem, který by organizace měla při tvorbě brandu či jakéhokoliv jiného úkolu projít, je tzv. kreativní proces založený na porozumění svých návštěvníků. Proces totiž nahlíží na problém očima návštěvníků, kterým se snaží

naslouchat a jejich potřeby a trápení pochopit. Tento kreativní proces má tři fáze:

- 1) výzkum
- 2) ideace, prototypování a testování
- 3) implementace nápadu ⁸³

Během výzkumu je potřeba získat co nejvíce informací a to prostřednictvím rozhovoru s návštěvníky, zaměstnanci, experty, získáním veškerých statistik a analýzou konkurence. V druhé fázi na základě první kroku je potřeba navrhnout řešení v podobě prototypu, které se ale následně bude testovat se zástupci cílové skupiny. Na základě výsledku se prototyp upraví. Posledním krokem je realizace nápadu. Důležitou roli hraje výzkum, organizace potřebuje data, aby mohla činit zásadní rozhodnutí a ne se řídit intuitivní potřebou.

Interní týmy státních a neziskových organizací se musí naučit systematicky spolupracovat při řešení jakéhokoliv úkolu. Tvorba rozmanitého týmu je také podstatným faktorem úspěchu. Zejména v umělecké branži je potřeba do procesu rozhodování vtáhnout i lidi jiných oborů a názorů, kteří budou poukazovat na problémy z jiných úhlů pohledu. Zásadním je i nastavení postupů a správné zvolení metodiky.

5.5. Integrace komunikačních kanálů a aplikace trendů

Integrace jednotlivých kanálů komunikačního mixu je dnes v marketingové branži snad jasný pojem. Je potřeba využívat nastavený jednotný formát komunikace, jazyka a vizuální prezentace, který bude využíván napříč spektrem marketingových a komunikačních nástrojů. Dalším aspektem je potřeba inovativního přístupu, a tedy potřeba držet krok s globalizujícím se a rapidně vyvíjejícím se světem. S tím se pojí vzdělávání zaměstnanců a umožňování návštěv workshopů, konferencí a jiných vzdělávacích programů v oblasti způsobu prezentace, vzdělávání, technologie, komunikace, sociálních sítí atd. Prvky edutainmentu a interaktivity jsou v muzejním sektoru čím dál tím více poptávané.

⁸³ WHAT IS HUMAN-CENTERED DESIGN? *Design Kit* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.designkit.org/>

5.6. Proces plánování komunikační strategie

Proces plánování komunikační strategie nebo reklamní kampaně zahrnuje následující kroky:

- 1) Stanovení cíle
- 2) Definování cílové skupiny
- 3) Schválení rozpočtu a příprava časového plánu
- 4) Vybrání vhodných médií a komunikačních kanálů
- 5) Kreativní činnost a obsahová tvorba
- 6) Vyhodnocení ⁸⁴

Je nutné všechny tyto kroky při plánování dodržovat a vždy po skončení kampaně vyhodnotit její úspěšnost. Shromažďování dat pak slouží k mapování vývoje a zlepšování komunikačních aktivit.

5.7. Finanční aspekt

Velkou zátěží pro muzea a jiné příspěvkové organizace je finanční rámec, který zpravidla nedosahuje ani zčásti na rozpočty, kterých se kreativní agentury dožadují. Jedním z východisek je navázání silných vazeb a spolupráce s agenturou, která bude fungovat jako partner. Agentura má tak možnost jednak si vytvořit významnou referenci, a jednak podpořit v širším slova smyslu „dobrou věc“.

Druhou možností, která by se dala aplikovat zejména v oblasti výzkumu, je oslovení vysokých škol se sociologickým, psychologickým a marketingovým zaměřením. Výzkum je velmi drahá záležitost a mnohdy činí problémy s financováním i komerčním subjektům. Touto formou by však výzkum mohl probíhat na akademické půdě pod dozorem odborníků. NG by tak mohla podnítit zájem studentů a akademiků výměnou za spolupráci na prestižním projektu organizace takového formátu.

⁸⁴ KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: John Wiley & Sons San, 1998. s. 350-369. ISBN 978-0-7879-0912-3.

Závěr

Muzea se dostávají do složitých konkurenčních bojů především díky plně saturovanému prostředí s volnočasovými aktivitami. Nejen muzejní sektor, ale celá nezisková oblast, proto využívá marketingové nástroje k vybudování konkurenční pozice. Muzea s výtvarným uměním se za poslední dekádu mění v instituce orientované na návštěvníka a redefinovávají tím tak podstatu organizace. Do popředí zájmu se tak dostává vzdělávací aspekt zábavnou formou a aplikace nových médiích uvnitř muzea, což má za cíl zprostředkovat jedinečný zážitek. Právě zážitek je nejspíš jediným produktem, kterým mohou muzea komerčním subjektům konkurovat.

Řešerše příležitostí a trendů naznačuje, že velký potenciál muzeí a muzejního zážitku leží v rukou nové technologie, jejíž aplikace se promítá do všech oblastí muzea. K umocnění zážitku se galerie snaží svou nabídku přímo ve výstavním prostoru doplnovat o interaktivní prvky a prvky edutainmentu. Velkým tématem začíná být virtuální realita uvnitř muzea poskytující návštěvníkům co nejautentičtější a realistický zážitek. V online prostředí je velkou příležitostí digitalizace umění a virtuální prohlídky muzeí, tedy fyzické přiblížení sbírky muzea návštěvníkovi až domů. V neposlední řadě nová média mění způsob komunikace s návštěvníky. Je kladen velký důraz na vizuální hodnotu.

Hlavním bodem zkoumání této práce je Národní galerie v Praze a její komunikační aktivity v letech 2012 až 2014. S nástupem nového vedení v roce 2014 začala však éra revitalizace organizace a její šéf Jiří Fajt předložil veřejnosti a ministerstvu kultury plán na následujících pět let se záměrem úroveň instituce pozvednout. Závěrečné doporučení v oblasti komunikace navazuje zmíněnou koncepcí a její body a reflektuje současné trendy a příležitosti v muzejním marketingu a komunikaci. Mezi navrhované kroky patří tvorba marketingového plánu s tím je spojené nastavení systematických postupů a začlenění kreativních procesů uvnitř instituce, dále vybudování silné identity organizace a sjednocené komunikace.

Summary

The extensive search of opportunities and trends suggest that the great potential of museums and museum experience rests in the potential provided by the new technologies and their application in all areas of the museum features. For enhancing the visitor's experience museums seek to expand their offer in the installing interactive elements and entertainment elements in the exhibition space. The application of virtual reality in museums has become popular as it provides visitors with another level of an authentic experience. Moreover, the online environment represents a great opportunity for digitization of art. For instance virtual tours of museums bring the museum directly to the visitors home. Finally, the new media are changing the way museums communicate with their visitors. Great emphasis is placed on the value of visual communication message.

The main point of this research is the National Gallery in Prague and its communication activities between the years of 2012 and 2014. With the arrival of new management in 2014, the era of revitalization of the organization began. The new leadership and current head of NG, Jiri Fajt, presented a plan for the next five years, which aims to raise the level of the institution through an increased quality and attractiveness of its offer, openness of its organization by establishing new cooperation with Czech and foreign entities and finally optimizing its financial sector.

The aim of this paper is to provide a set of recommendations in the communication field. These recommendations build upon the concept introduced by the current leadership and reflect upon the current trends and opportunities in the museum marketing and communications field. The concrete proposed actions include the creation a marketing plan, which involves the setting up systematic procedures and integration of creative processes within the institution, as well as building a strong organization's identity and unified communication flows.

Použitá literatura

ALCARAZ, Celeste, Margee HUME a Gillian Sullivan MORT. Creating sustainable practice in a museum context: Adopting service-centricity in non-profit museums. *Australasian Marketing Journal*. 2009, 17, 219–225.

ARTAN, Elif Cigdem. *Communication Strategies in Postmodern Museology: Communicated and Conceived Identity of the Pera Museum*. Turecko, 2011.

ASPENSEN, Ceilon H. *The Museums of the Future: The Future is NOW: Reimagining the Role of the Museum in the twenty-first Century*. 2013.

BALLOFFET, Pierre, François H. COURVOISIER a Joëlle LAGIER. From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ARTS MANAGEMENT*. 2014,16(2), 4-18.

BODA, Gherghina. *MUSEUM MARKETING. TENDENCIES AND PERSPECTIVES*. Rumunsko, 2015.

CALCAGNO, Monica a Claudio BISCARO. Designing the Interactions in the Museum: Learning from Palazzo Strozzi. *International Studies of Management & Organization*. 2012, 42(2), 43–56. DOI: 10.2753/IMO0020-8825420203. ISSN 1558–0911.

Carrozzino, M., & Bergamasco, M. 2010. Beyond virtual museums: Experiencing immersive virtual reality in real museums. *Journal of Cultural Heritage*, 11(4), 452-458.

GROVER, Rajiv a Marco VRIENS. *The handbook of marketing research: uses, misuses, and future advances*. Thousand Oaks: Sage Publications, c2006. ISBN 141290997X.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2724-0.

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

KOMARAC, Tanja. *A NEW WORLD FOR MUSEUM MARKETING? FACING THE OLD DILEMMAS WHILE CHALLENGING NEW MARKET OPPORTUNITIES*. Zagreb, 2014.

KOTLER, Neil a Philip KOTLER. *Museum strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San francisco: John Wiley & Sons San, 1998. ISBN 978-0-7879-0912-3.

RENTSCHLER, Ruth. *Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery*. Austrálie, 2002.

RENTSCHLER, Ruthe - HEDE, Anne-Marie. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 07-506-8065-2.

RIES, Al, and Laura RIES. *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. HarperCollins, 2009. ISBN 0-06-008199-6.

RUNYARD, Sue – FRENCH, Ylva. *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries*. AttaMira Press: Altamira Press, 2000. s. 56-68. ISBN 978-074-2504-073.

SANDELL, Richard a Robert R. JANES. *Museum management and marketing*. New York: Routledge, 2007. ISBN 9780415396295.

Yeh, J.-T. S. & Lin, C.-L. (2005). Museum marketing and Strategy: Directors' Perception and Belief. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 6 (2), 279-284.

Elektronické zdroje

About Gallery One [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

<http://www.clevelandart.org/gallery-one/about>

British Museum uses virtual reality to transport visitors to the bronze age. *The Guardian* [online]. 2015 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

<http://www.theguardian.com/culture/2015/aug/04/british-museum-virtual-reality-weekend-bronze-age>

Definice muzea a odborného muzejního pracovníka. In: *Asociace muzeí a galerií ČR* [online]. 2003 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: http://www.cz-museums.cz/web/deni_v_oboru/eticky-kodex-muzei/priloha-definice-muzea-a-odborneho-muzejniho-pracovnika

Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

„Hezké, české, zábavné,“ líbí se Homolkovi v Národní galerii. *Mediář* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/hezke-ceske-zabavne-libi-se-homolkovi-v-narodni-galerii/>

Koncepce rozvoje Národní galerie v Praze na léta 2015-2020. *Národní galerie v Praze* [online]. 2014 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/koncepce_rozvoje_ng_na_roky_2015-2020.pdf

Marketing Trends for 2016 – Will we be in a post-digital era? *Smart Insights* [online]. 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/marketing-trends-2016/>

Museums in the digital world - 3D Printing & Virtual Reality | FT Business. *Youtube* [online]. 2015 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dok/2FpW0z2ZUYshh0bR?kontrola=1>

Národní galerie v Praze byla zřízena a její působnost založena zákonem č. 148/1949 Sb. o Národní galerii v Praze. *Národní galerie v Praze* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/historie-ng-v-praze>

Národní galerie v Praze. *Facebook* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/NGvPraze>

Národní galerie v Praze hledá nový vizuální styl. *Media Guru* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/aktuality/narodni-galerie-hleda-novy-vizualni-styl/#.VzWIGxV940Q>

NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE HLEDÁ AUTORA NOVÉHO VIZUÁLNÍHO STYLU. *Národní galerie v Praze* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/detail-novinky/narodni-galerie-v-praze-hleda-autora-noveho-vizualniho-stylu>

Národní galerie se zapojuje do Art Projektu společnosti Google. *Český rozhlas* [online]. 2012 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/vytvarno/ zprava/1041360>

Nikl dal lidem šanci hrát si, do galerie Mánes jich přilákal sto tisíc. *IDnes* [online]. 2011 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://kultura.zpravy.idnes.cz/nikl-prilakal-na-vystavu-play-sto-tisic-lidi-fms-/play-petra-nikla.aspx?c=A110228_122355_play-petra-nikla_jaz

Předpis č. 148/1949 Sb.: Zákon o Národní galerii v Praze. *Zákony pro lidi* [online]. 1949 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1949-148>

SASSOUNIAN, Lara. *Social media use improves museum access* [online]. USA, 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/1778552415?accountid=17203>. University Wire.

The Me/Us/Them model: Prioritizing museum social-media efforts for maximum reach. *Museums and the Web 2015* [online]. Denmark, 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/the-meusthem-model-prioritizing-museum-social-media-efforts-for-maximum-reach/>

The Museum of You [online]. 2013 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/jake_barton_the_museum_of_you#t-297228

Virtual Reality And The Future Of Museum Tours: Using Oculus Rift To Dream With Disney And Dalí. *Tech Times* [online]. 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:

<http://www.techtimes.com/articles/127404/20160127/virtual-reality-future-museum-tours-using-oculus-rift-dream-with-disney-dali.htm>

VOLNÝ VSTUP DO STÁLÝCH EXPOZIC PRO MLADÉ POKRAČUJE I LETOS. *Národní galerie v Praze* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.ngprague.cz/detail-novinky/volny-vstup-do-stalych-expozic-pro-mlade-pokracuje-i-letos>

WHAT IS HUMAN-CENTERED DESIGN? *Design Kit* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.designkit.org/>

Výroční zpráva. *Národní galerie v Praze* [online]. 2012 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.ngprague.cz/gallery/6/2006-vzng2012_defnet.pdf

Výroční zpráva. *Národní galerie v Praze* [online]. 2013 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/vzng2013_defnetn.pdf

Výroční zpráva. *Národní galerie v Praze* [online]. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.ngprague.cz/userfiles/filemanager/files/vz_ng_2014.pdf

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo - delší varianta	27
Obrázek 2: Logo - kratší varianta	27
Obrázek 3: Nová podoba webu Národní galerie, 2015	29
Obrázek 4: Ukázka facebookového příspěvku z roku 2014	30