

# **Marketingová komunikace Galerie Středočeského kraje**

Bc. Marie Mrázková

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie MRÁZKOVÁ**  
Osobní číslo: **K10470**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingová komunikace Galerie Středočeského kraje**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu kultury obecně, dále o marketingu a marketingové komunikaci muzeí a galerií a specifikách jejich cílových skupin. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
2. Zpracujte marketingovou situační analýzu Galerie Středočeského kraje, jejíž součástí bude SWOT analýza, analýza konkurence, analýza marketingové komunikace a analýza image. Zjistěte, jaká je současná image galerie a porovnejte, jak vnímají galerii různé cílové skupiny a jaké nástroje marketingové komunikace na ně působí nejvíce.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh projektu marketingové komunikace Galerie Středočeského kraje a také návrhy možných zlepšení v oblasti marketingu celkově. Naznačte možnosti implementace v praxi, případně vymezte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012, 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.

JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 279 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2724-0.

KESNER, Ladislav. Marketing a management muzeí a památek. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. Expert. ISBN 80-247-1104-4.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-247-3622-8.

TITTELBACHOVÁ, Šárka. Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance: státní politika turismu České republiky: systémový přístup k řešení problémů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 196 s. ISBN 978-80-247-3842-0.

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**31. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce:

**18. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
děkanka



  
Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčnímu účelům.

Ve Zlíně .....  
16. 4. 2019

MARIE MRÁZKOVÁ



Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem Marketingová komunikace Galerie Středočeského kraje vypracovala samostatně s využitím zdrojů, které cituji a uvádím v seznamu použité literatury.

Také prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 18. 4. 2014

.....

Bc. Marie Mrázková

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Tématem diplomové práce je marketingová komunikace Galerie Středočeského kraje. Teoretická část se zaměřuje na marketing a marketingovou komunikaci v oblasti kultury, praktická část se týká aplikace teoretických poznatků na příkladu Galerie Středočeského kraje. Analytická část se soustředí na analýzu současného stavu galerie, její image a marketingových nástrojů, které využívá. Na výsledky analytické části navazuje projektová část, zabývající se návrhem projektu marketingové komunikace a také návrhy možných zlepšení v oblasti marketingu celkově.

Klíčová slova: marketingová komunikace, marketing, image, marketing kultury, muzeum, galerie

## **ABSTRACT**

Abstrakt ve světovém jazyce

The topic of the diploma thesis is Marketing Communication in the Gallery of Central Bohemian Region. Theoretic part is objected on marketing and marketing communication in culture, practical part deals with application theoretical knowledge on the Gallery of the Central Bohemia. Analytical part is focused on situation analysis, image of gallery and marketing communication. Project part deals with the findings of analytical part. Project proposes a communication campaign and also includes sets of proposal in marketing in general.

Keywords: marketing communications, marketing, image, arts marketing, museum, gallery

**Poděkování:**

Tímto bych chtěla poděkovat Galerii Středočeského kraje za poskytnutí informací a konzultací pro vypracování diplomové práce.

Dále děkuji Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, Ph.D. za vedení diplomové práce a podnětné rady a připomínky.

Zároveň bych tímto chtěla poděkovat mé rodině a mým blízkým za podporu a pochopení, které mi poskytovali během mých studií.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 MARKETING KULTURY.....</b>	<b>13</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU KULTURNÍ SEKTOR .....	13
1.2 VYMEZENÍ POJMU MARKETING KULTURY .....	15
1.3 POSLÁNÍ KULTURNÍ ORGANIZACE .....	17
1.4 MUZEA A GALERIE.....	19
1.4.1 Muzea všeobecně .....	19
1.4.2 Galerie .....	20
1.5 TYPOLOGIE MUZEÍ .....	20
1.6 NÁVŠTĚVNÍCI GALERIÍ.....	22
1.7 SITUACE NA ČESKÉM TRHU .....	27
<b>2 MARKETING KULTURY.....</b>	<b>28</b>
2.1 PRODUKT.....	28
2.2 ZNAČKA .....	29
2.2.1 Identita.....	31
2.2.2 Positioning.....	32
2.2.3 Image .....	32
2.3 CENA.....	33
2.4 DISTRIBUCE.....	34
2.5 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	35
2.6 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	36
2.6.1 Reklama.....	36
2.6.2 Osobní prodej .....	36
2.6.3 Direct marketing.....	36
2.6.4 Podpora prodeje.....	37
2.6.5 Public relations.....	37
2.6.6 Online komunikace .....	37
<b>3 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ METODY.....</b>	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ GASK .....</b>	<b>40</b>
4.1 HISTORIE .....	40
4.2 SOUČASNOST.....	41
4.3 POSLÁNÍ GASK .....	42
4.4 ZNAČKA GASK.....	42
4.4.1 Korporátní identita a vizuální styl.....	43



4.5	NÁVŠTĚVNOST .....	44
4.5.1	Návštěvníci.....	46
4.6	PRODUKT.....	46
<b>5</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>48</b>
5.1	SWOT ANALÝZA.....	48
5.2	ANALÝZA KONKURENCE.....	50
5.3	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE GASK.....	52
5.3.1	Reklama.....	52
5.3.2	Online komunikace .....	52
5.3.3	PR - vztahy s veřejností.....	53
5.3.4	Podpora prodeje.....	53
5.3.5	Direct marketing - přímý marketing.....	54
5.3.6	Osobní prodej .....	55
<b>6</b>	<b>ANALÝZA IMAGE GASK .....</b>	<b>56</b>
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE K VÝZKUMU .....	56
6.2	STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	57
6.3	NAČASOVÁNÍ VÝZKUMU A DISTRIBUCE DOTAZNÍKŮ .....	57
6.4	VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	59
6.5	NÁVŠTĚVNÍCI .....	59
6.5.1	Zkoumaný vzorek.....	59
6.5.2	Otázky týkající se spokojenosti návštěvníků a image galerie .....	60
6.5.3	Otázky týkající se marketingové komunikace.....	63
6.6	ZAMĚSTNANCI.....	64
6.7	MÉDIA .....	65
6.8	SROVNÁNÍ HODNOCENÍ VYBRANÝCH CHARAKTERISTIK GALERIE.....	66
6.9	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ .....	67
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>PROJEKT .....</b>	<b>69</b>
7.1	POPIS KAMPANĚ .....	69
7.2	ONLINE KOMUNIKACE .....	72
7.3	PR .....	73
7.4	NETRADIČNÍ FORMÁTY .....	75
7.5	EVENT .....	76
7.6	SPONZORING A FUNDRAISING: .....	78
<b>8</b>	<b>NÁVRHY K MARKETINGU CELKOVĚ.....</b>	<b>79</b>
8.1	PRODUKT.....	79
8.1.1	Navigační systém .....	79
8.1.2	Nový produkt - prohlídka Jezuitské koleje .....	79

8.1.3	Více odpočinkových míst.....	80
8.2	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	80
8.2.1	Nové webové stránky .....	80
8.2.2	Osobní prodej .....	80
8.3	PODPORA PRODEJE .....	81
8.4	DISTRIBUCE.....	81
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>84</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>88</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>89</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>90</b>

## ÚVOD

Je to již více než 100 let od doby, kdy se poprvé začalo mluvit o marketingu. Tento termín se prvně objevil okolo roku 1910 v USA, jako určitá forma reakce na tehdejší hospodářskou krizi. (Zamazalová, 2010, s. 6) Postupně si tento obor, tolik typický zejména pro komerční podniky, našel uplatnění i v dalších oblastech, například ve službách, nebo v neziskových oblastech. Mimo jiné se s ním můžeme čím dál častěji setkat i na poli kultury. Kulturní organizace si uvědomily význam marketingu pro jejich činnost a začaly jej využívat. Ačkoliv se můžeme setkat s názory, že s marketingem souvisí riziko komercializace umění a že dobré umění si svého diváka najde, správně zvolený marketing dovede tuto cestu k příjemci ulehčit a zasáhnout početnější publikum.

Michael Kaiser, prezident Kennedyho centra ve Washingtonu, DC a jeden z nejúspěšnějších arts managerů dnešní doby, se řídí mantrou „Great art, well marketed“, což vyjadřuje myšlenku, že klíčem k úspěchu je kvalitní umění v kombinaci s dobrou propagací. (Kaiser, 2009) Zda toto pravidlo funguje i ve skutečnosti, o tom nás mohou přesvědčit jeho pracovní úspěchy, ale i řada institucí, které se tímto pravidlem řídí a dosahují úspěchu.

Podíváme se, zda se tímto přístupem nechala inspirovat i jedna z českých kulturních organizací, a sice Galerie Středočeského kraje. Důvodů, proč jsem si vybrala právě tuto galerii pro praktickou část diplomové práce, je více. Jednak se galerie nachází v relativní blízkosti od mého bydliště, v Kutné Hoře, kam poměrně často jezdívám, proto sleduji situaci kolem této instituce již delší dobu a mohu tedy porovnat její vývoj v posledních letech. V neposlední řadě jedním z důvodů je i skutečnost, že jistou část obrazů do stálé sbírky zkompletoval můj příbuzný Jiří Kohoutek, který v letech 1964 až 1971 vedl tehdejší Středočeskou galerii, tudíž vnímám dění kolem nynější GASK s osobním zaujetím.

V diplomové práci se zaměřuji na marketing a marketingovou komunikaci v oblasti kultury, praktická část se týká aplikace teoretických poznatků na příkladu Galerie středočeského kraje. Analytická část se soustředí na analýzu současného stavu galerie, její image a marketingových nástrojů, které využívá. Na výsledky analytické části navazuje projektová část, jež se zabývá návrhem projektu marketingové komunikace a také návrhy možných zlepšení v oblasti marketingu celkově.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING KULTURY

Teoretická část práce se zabývá kulturou a kulturními institucemi všeobecně, dále se zaměřuje na muzea a galerie, jejich návštěvníky a specifika, které s těmito organizacemi souvisí. Další kapitola se týká marketingu kultury s důrazem na marketingovou komunikaci a image. Na tato teoretická východiska pak navazuje praktická část diplomové práce, zabývající se marketingovou komunikací kulturní instituce, jakou je Galerie Středočeského kraje.

### 1.1 Vymezení pojmu kulturní sektor

Nejprve si musíme vymežit, co patří do kulturního sektoru, protože s danou kategorií budeme v následujících kapitolách pracovat.

Podle Kesnera, autora publikace *Marketing a management muzeí a památek*, patří do kulturního sektoru krajina, města a sídla, movité a nemovité kulturní památky, muzea, galerie a sbírky, ale i programově zaměřená centra a významné kulturní akce. Tyto uvedené typy kulturních organizací představují kulturní destinace, které si prostřednictvím marketingu snaží zajistit co nejlepší fungování dané organizace. (Kesner, 2005, s. 18-30)

V kulturním sektoru zaujímá významné místo také hudba a divadlo, kterým se více ve svých publikacích věnuje Bačuvčík. Tento autor se zaměřuje především na interpretační, respektive scénická umění, kam patří různé formy divadla (činohra, opera, opereta, muzikál) a hudební koncerty. Právě performing arts představují důležitou součást živé kultury a kulturního sektoru všeobecně.

Kulturní sektor jako takový lze chápat i mnohem širě. Širší pohled na kulturu, který uvádí například studie *Ekonomika kultury v Evropě* zpracovaná pro Evropskou komisi, se snaží sjednotit přístup ke kulturnímu sektoru a vymežit kulturní a kreativní sektor. Kulturní sektor tvoří průmyslová a neprůmyslová odvětví. Neprůmyslová odvětví jsou charakteristická produkcí nereprodukovatelného zboží a služeb, k jejichž „konzumaci“ dochází přímo na místě (např. koncert nebo výstava). „Zboží a služby jsou vytvářeny v různých uměleckých oblastech, jako je výtvarné umění zahrnující malířství, sochařství, řemesla, fotografie, a dále trhy s uměním a starožitnostmi, scénická umění zahrnující operu, divadlo, tanec, cirkus a kulturní dědictví, zahrnující muzea, pamětihodnosti, archeologické lokality, knihovny a archivy.“ (Tittelbachová, 2011, s. 120)

Dále můžeme rozlišit průmyslová odvětví kulturního sektoru, kam patří film a video, videohry, vysílání (rozhlas a televize), hudba, vydávání knih a tisku. Vedle této kategorie existuje kreativní sektor, v němž je kultura „vnímána jako „tvůrčí“ investice do produkce „nekulturního“ zboží.“ Do kreativního sektoru řadíme aktivity jako design, architekturu a reklamu. U těchto oborů je „kreativita chápána jako zdroj inovace, kdy se kulturní prostředky využívají jako zprostředkující produkty ve výrobním procesu nekulturních odvětví. Rozdělení kultury na „kulturní a kreativní sektor“ umožňuje přesněji měřit ekonomický a společenský, přímý a nepřímý dopad kultury a kreativity.“ (Tittelbachová, 2011, s. 121) Tento koncept se nyní snaží v České republice prosadit Martin Cikánek a Ministerstvo kultury.

	Okruhy	Odvětví	Pododvětví	Charakteristiky
<b>Kulturní sektor</b>	Oblast hlavních uměleckých odvětví	Výtvarné umění	Řemesla, malířství, sochařství, fotografie	Neprůmyslová činnost
		Scénická umění	Divadlo, tanec, cirkus, festivaly	Výstupy- prototypy a díla potenciálně chráněná copyrightem, ale nedochází k tomu systematicky jako v případě většiny řemeslných výrobků, některých inscenací a výtvarného umění apod.
		Kulturní dědictví	Muzea, knihovny, archeologická naleziště, archivy	
	Okruh 1: kulturní průmysl	Film a video		Průmyslová činnost mající za cíl masovou produkci
		Televize a rozhlas		
		Videohry		Výkon je založen na copyrightu
		Hudba	Trh s hudebními nahrávkami, vystoupení s živou hudbou, další příjmy z hudebního odvětví	
		Knihy a tisk	Vydání knih, časopisů,	

			tisk	
Okruh 2: tvůrčí průmysl a aktivity	Design		Módní návrhářství, grafický design, interiérový design, produktový design	Aktivity nejsou nezbytně průmyslové a může jít o prototypy
	Architektura			Ačkoliv je výkon založen na copyrightu, může jít o jiné investice spojené s duševním vlastnictvím
	Reklama			Použití kreativity (tvůrčích nástrojů a lidí pocházejících z umělecké sféry a sféry kulturního průmyslu)
Okruh 3: příbuzná průmyslová odvětví	Výrobci PC, výrobci MP3 přehrávačů, mobilní telefony apod.			Tuto kategorii není možné vymezit na základě jasných kritérií, zahrnuje řadu jiných hospodářských odvětví, která jsou závislá na předchozích „okruzích“

Tab. 1. Kulturní a kreativní sektor (zdroj: Tittelbachová, s. 122)

## 1.2 Vymezení pojmu marketing kultury

V souvislosti s marketingem aplikovaným ve sféře kultury a umění se setkáváme s pojmy marketing kultury, art marketing, případně v anglické terminologii arts marketing.

Pojem art marketing používá například Johnová ve své publikaci Marketing kulturního dědictví a umění. Vymezuje dvě pojetí art marketingu. V nejširším pojetí termín art marketing zahrnuje celou řadu odvětví, kam patří například marketing kulturní organizace, výtvarné umění, reprodukční umění, mediální umění, film, multimediální umění, literatura, hudba, architektura, kulturní instituce, památky, ale i sponzoring kultury a mecenášství a také využití umělců a uměleckých děl pro marketingové účely. V užším pojetí se art marketing týká jen oblasti výtvarného umění a kulturního dědictví. Toto pojetí naznačuje

i samotný pojem arts marketing, který je v anglické terminologii odvozen od „fine arts“, tedy od výtvarného umění. (Johnová, 2008, s. 28)

Ačkoliv sféra kultury má svá specifika, podstata marketingu zůstává stejná, jak zmiňuje například Kesner ve své publikaci Marketing a management muzeí a památek.

„Marketing není ničím více než nástrojem pro naplňování základních cílů a poslání kulturní organizace vůči veřejnosti. Jeho smyslem a podstatou je udržování takového vztahu kulturní instituce se společností, který přináší užitek oběma stranám, tedy orientuje ji na poskytování společensky relevantních a žádaných služeb a současně zajišťuje, aby k tomu získávala adekvátní míru podpory a zdrojů.“ (Kesner, 2005, s. 12)

Také cíle, které se kulturní organizace pomocí marketingu snaží dosáhnout, jsou podobné jako u jiných společností.

„Bezprostředním cílem marketingu je i v kulturní organizaci zajištění co největšího podílu na „trhu“, tedy zachování či zvýšení počtu návštěvníků a vytvoření základny spokojených klientů, kteří se stanou návštěvníky opakovanými. Počty samé, jakkoliv důležité, však nemohou převážit nad hlediskem kvality.“ (Kesner, 2005, s. 14)

Odlišnosti však můžeme nalézt ve vztahu cílů marketingu k poslání kulturní instituce, které jsou v porovnání s komerční oblastí komplikovanější. Je to způsobeno i otázkou přístupnosti ke kultuře a její demokratizace.

Bačuvčík v monografii Kultura jako faktor trávení volného času vyzdvihuje významné postavení kulturních organizací pro společnost. Kulturní instituce hrají důležitou roli v oblasti kultivace společnosti. Kultura a společnost jsou navzájem provázané a úzce spolu související. Kultura kultivuje společnost a úroveň kultivovanosti společnosti se odráží v jejím kulturním životě.

„Obecně řečeno, společenská role kulturních institucí se odvíjí od toho, jakým způsobem reflektují a zároveň spoluutvářejí danou kulturní identitu (hodnoty, které společnost vyznává, témata, která ji zajímají, nebo tabu, o kterých se nemluví) prostřednictvím formy a obsahu děl, která tvoří nebo prezentují. Jejich role je tedy determinována společenským prostředím, které ovšem není statické a v průběhu času se poměrně významně proměňuje.“ (Bačuvčík, 2011, s. 9)



Stejný autor v publikaci Marketing kultury upozorňuje na dva možné úhly pohledu na využití marketingu v kultuře. Z jednoho hlediska mívají kulturní instituce zdrženlivý vztah k marketingu, protože se obávají komercializace kulturního produktu, jeho bulvarizace a přílišného přizpůsobení produktu masovému vkusu na úkor kvality a tím pádem i ztráty image nekomerční organizace. Druhý pohled se na problematiku marketingu kultury se dívá očima marketingového analytika. Z tohoto pohledu je „kulturní produkt stejným produktem jako jakýkoliv jiný výrobek či služba, byť má svá specifika, která je ovšem možné v průběhu marketingového procesu zohlednit a udělat z nich výhodu.“ (Bačuvčík, 2011, s. 7)

K tomu lze ještě doplnit myšlenku Johnové, podle níž každá nabídka, kterou se firma či organizace pokouší oslovit zákazníka, představuje z pohledu marketingu produkt. V tomto pojetí mohou být produktem muzeum, galerie, památkový objekt, expozice, jednotlivé exponáty, doprovodné služby i akce a programy. (Johnová, 2008, s. 31)

Marketingem kultury se více bude zabývat navazující kapitola, v této podkapitole šlo o představení samotného pojmu a také ukázkou různých pohledů na problematiku využití marketingu ve službách kulturních institucí.

### 1.3 Poslání kulturní organizace

Jak již bylo zmíněno, kulturní organizace se zaměřují na specifické cíle. Oproti klasickým komerčním firmám, které sledují především cíl dosažení zisku, v případě kulturních organizací je prioritou především vzdělávací funkce, spravování kulturního dědictví, jeho zpřístupnění veřejnosti a jeho další uchování pro budoucí generace. Kulturní dědictví tvoří nejen výtvarné umění, ale zahrnuje také sbírky muzeí, ale i památky, historické objekty, církevní stavby, knihovny, zoologické a botanické zahrady, knihovny a další oblasti kultury, okrajově i trh s uměním. Kulturní organizace slouží k tomu, aby toto kulturní dědictví uchovávaly, zkoumaly, vystavovaly a zpřístupňovaly veřejnosti. (Johnová, 2008, s. 31)

Kaiser v knize Strategické plánování pro umění zdůrazňuje význam poslání pro kulturní organizace. Formulování poslání je základem rámce pro vypracování strategie a východiskem veškerého strategického plánování. „Poslání popisuje ústřední cíle organizace a rozsah jejího působení. Cíl podniku v ziskovém sektoru lze popsat snadno: dosáhnout co nejvyšší ceny akcií tím, že budeme po co nejdéle dosahovat co největších zisků. U umělec-

kých organizací a všech neziskových organizací je mnohem obtížnější definovat poslání.“ (Kaiser, 2009 s. 17)

Kaiser dále upozorňuje na problémy, se kterými se kulturní instituce mohou potýkat, pokud si nestanoví jasné poslání:

„Ty organizace, které nemají jasně definované poslání, mají potíže s vlastním řízením. Jednotliví zaměstnanci nebo členové správních rad mohou přijímat rozhodnutí, která jsou podle jejich přesvědčení pro dobro společnosti, ale která jsou v rozporu s činností jejich kolegů. Trvalý pokrok u organizací, které postrádají jasně definované poslání, je tudíž dílem náhody.“ (Kaiser, 2009, s. 17)

Z výše uvedeného vyplývá, že kulturní organizace by měly věnovat formulaci poslání zvýšenou pozornost. Poslání je klíčové pro strategické plánování, a představuje efektivní nástroj řízení organizace, pokud je definováno správně.

Specifické kulturní instituce představují muzea a galerie. Marketing chápe jakoukoliv nabídku, kterou se firma či organizace snaží oslovit zákazníky, jako specifický produkt. Tyto produkty mohou být v podobě hmotné i nehmotné. Z pohledu marketingu tedy představují kulturní produkty v hmotné podobě například muzea, galerie, památkové objekty a jejich komplexy, exponáty, zoologické a botanické zahrady, umělecká díla a starožitnosti a další zboží kulturní povahy. Kulturními produkty v nehmotné podobě jsou doprovodné služby, programy, události a akce, jako například výstavy, vernisáže, dočasné expozice, přednášky, nebo tvůrčí dílny, ale také kulturní zážitky a myšlenky, které si z kulturního produktu odneseme. (Johnová, 2008, s.17/ 40)

Základním posláním muzeí a galerií je sbírat, uchovávat, zkoumat a vystavovat exponáty a plnit vzdělávací funkci směrem k veřejnosti. Z pohledu moderního marketingu bychom měli přidat další funkci, na kterou ve středoevropských podmínkách tyto instituce nejsou zvyklé: získávat lidi a firmy, aby si zvykli kulturu a umění obecně podporovat. (Johnová, 2008, s. 40)

Johnová dále uvádí, že poslání muzeí se mohou od sebe lišit. Podobně jako se liší sbírky jednotlivých muzeí, tak i různá muzea mohou mít rozdílná poslání a mohou sledovat odlišné cíle a zaměřovat se na odlišné zákazníky.

## 1.4 Muzea a galerie

### 1.4.1 Muzea všeobecně

Muzea a galerie představují významné subjekty v prezentování předmětů hmotného kulturního dědictví. Podle běžně užívané definice Mezinárodní rady muzeí ICOM je muzeum „stálá instituce nevýdělečného charakteru, která slouží společnosti a jejímu rozvoji, je přístupná veřejnosti a provádí výzkum materiálních dokladů o člověku a jeho prostředí, získává je, konzervuje, komunikuje a především je vystavuje s cílem studia, výchovy a potěšení.“ (Kesner, 2005, s. 27)

Podobnou definici uvádí i Johnová, která zmiňuje také základní funkce muzeí.

Obecně jsou muzea neziskovými organizacemi, veřejnými nebo soukromými, založenými za účelem sbírání, uchovávání, zkoumání a vystavování kulturního dědictví. Plní základní funkce: vzdělávací, estetickou, vědeckou nebo historickou. Zpřístupňují toto dědictví veřejnosti.“ (Johnová, 2008, s. 31) V další části publikace autorka doplňuje, že v dnešní době se muzea pozvolna přeměňují z organizací zaměřených na produkt, jeho uchovávání a zkoumání úzkým okruhem znalců na instituce otevřené zákazníkům a jejich potřebám. K výše uvedeným funkcím tedy nyní přibývá i funkce zábavná, aby muzea obstála v konkurenci jiných aktivit. (Johnová, 2008, s. 35)

Pro větší komplexnost si uveďme ještě definici Odehnalové, která muzeum vymezuje takto: „Muzeum je ústav, který na základě průzkumu, popřípadě vědeckého výzkumu plánovitě shromažďuje, odborně spravuje a vědeckými metodami zpracovává sbírky hmotného dokladového materiálu o vývoji přírody a tvořivé lidské práce. Tyto sbírky využívá k vědecké a kulturně výchovné činnosti.“ (Odehnalová, 2001, s. 213)

Muzea a galerie společně s nemovitými památkami tvoří důležitou součást nabídky kulturního cestovního ruchu. Velká část turistů se při svých cestách zaměřuje právě na kulturní organizace. V této souvislosti hovoříme o kulturních destinacích. Kesner uvádí jako typické příklady kulturních destinací právě muzea a galerie, dále také hrady, památkové objekty, skanzeny, vědecko-zábavní centra, ale také výstavy, města nebo krajinu. Destinace je tradičně vnímána jako lokalita- cílová oblast v určitém regionu. Často se tento pojem vztahuje k náplni cesty a destinaci představuje místo prožitku cestujícího. Destinace tedy označuje soubor produktů a služeb, které jsou návštěvníkům nabízeny pod integrujícím jménem či

značkou dané destinace. Jednoznačné vymezení pojmu kulturní destinace je obtížné, především z toho důvodu, že spektrum organizací a akcí, které se samy označují za kulturní, se stále rozšiřuje a identitu muzea si přisvojují různé subjekty, které nemají s prezentací kulturních hodnot příliš společného. Přes problémy s jednoznačným vymezením kulturního turismu však můžeme konstatovat, že cestování za účelem poznání a prožitku kultury patří k nejrychleji se rozvíjejícím segmentům cestovního ruchu a kulturní turismus přináší důležitý zdroj příjmů pro řadu destinací. (Kesner, 2005, s. 60-61)

#### 1.4.2 Galerie

Zatímco muzea představují širší pojem, galerie jsou jen jedním typem muzea, specializovaným na určitou oblast. Pojem galerie označuje muzeum zaměřené na prezentování výtvarného umění. V českém prostředí se tato specializovaná muzea umění již tradičně nazývají galeriemi a obvykle mají formu sbírkové neziskové organizace. (ICOM, 2001).

Dle jiného výkladu například Odehnalová charakterizuje galerie jako „instituce shromažďující, vystavující a vědecky zpracovávající výtvarné umění.“ (Odehnalová, 2001, s. 312) Když spojíme obě definice dohromady, dojdeme k tomu, že galerie představují typ muzea, specializovaného na výtvarné umění, jejichž úlohou je shromažďování uměleckých sbírek, jejich vystavování veřejnosti a vědecké zkoumání. Také nesmíme opomenout jejich důležitou roli v uchovávání uměleckých děl, péči o tato díla a jejich restaurování.

### 1.5 Typologie muzeí

Existuje celá řada muzeí. Můžeme je rozčlenit podle různých hledisek. Podívejme se nejprve na to, co řadí mezi muzea ICOM:

Vedle institucí, které se standardně označují jako muzea (viz definice výše) sem patří také dle ICOM tyto instituce:

- přírodní, archeologické a etnografické památky a lokality, historické památky a místa muzejní povahy
- instituce uchovávající a vystavující živé exempláře rostlin a zvířat - botanické a zoologické zahrady, akvária a vivária
- střediska vědy a techniky, planetária
- neziskové galerie umění, restaurátorské ústavy a výstavní síně

- přírodní rezervace
- mezinárodní, národní, regionální nebo lokální muzejní organizace, ministerstva, jejich sekce nebo veřejné agentury, které řídí muzea odpovídající definici ICOM
- neziskové organizace, které se věnují restaurování, vědecko-výzkumné či výchovně-vzdělávací činnosti, vzdělávání pracovníků, dokumentaci, případně jiným činnostem, které se vztahují k muzeím
- kulturní střediska a jiné organizace, které se zabývají péčí o hmotné a nehmotné zdroje kulturního dědictví
- další instituce, o nichž výkonná rada ICOM rozhodne, že splňují rysy muzea nebo napomáhají muzeím v jejich činnosti prostřednictvím muzeologického výzkumu, výchovy a vzdělávání (ICOM, 2001).

Jak je z výčtu patrné, rada ICOM vnímá pojem muzeum poměrně široce a do této kategorie řadí široké spektrum organizací s různým zaměřením.

Podobně vymezuje instituce, které patří mezi muzea, v českých podmínkách i Johnová, která rozlišuje tyto druhy muzeí:

- všeobecná muzea - velké instituce národního a mezinárodního významu
- umělecká muzea a galerie
- historická muzea
- památky a historická místa
- muzea vědy, techniky a technologie
- antropologická a etnografická muzea
- zoologické a botanické zahrady
- speciální muzea (např. zasvěcená slavné osobnosti nebo určité instituci, případně muzea, která se věnují některé oblasti průmyslu nebo obchodu). (Johnová, 2008, s. 31- 34)

Dále můžeme muzea dělit i podle velikosti na:

- velká, tzv. encyklopedická muzea

- malá muzea lokálního významu. (Johnová, 2008, s. 34)

Podle zaměření muzeí a obsahu expozic a depozitářů rozlišujeme muzea:

- všeobecná (národní, vlastivědná)
- specializovaná (v rámci jednoho oboru). (Vitásková)

Podle tržní orientace můžeme rozlišit následující muzea:

- tradiční
- tradiční muzea modifikovaná
- technická a vědeckotechnická muzea a centra
- muzea jako místní kulturní centra. (Johnová, 2008, s. 40)

## 1.6 Návštěvníci galerií

Nyní se podíváme podrobněji na to, kdo navštěvuje galerie a muzea. Jak již bylo zmíněno, došlo k posunu orientace a změně přístupu muzeí a galerií. Zatímco v minulosti se soustředily především na svou činnost a kompletaci sbírek, nyní se více zaměřují na zákazníky. Neznamená to však, že by zanedbávaly své ostatní funkce, ale více si uvědomují význam zákazníků pro jejich činnost a proto se snaží udržovat a rozvíjet počty návštěvníků. Nyní tedy převládá trend orientace na zákazníka, ale to není v rozporu s dodržováním ostatních historicky daných funkcí. Sbírání, uchovávání a zkoumání uměleckých děl a exponátů provádí organizace především pro lidstvo, tedy pro současné i budoucí zákazníky. (Johnová, 2008, s. 57)

Jedním z hlavních cílů většiny kulturních organizací je zvýšení nebo alespoň udržení návštěvnosti. V dnešní době, kdy vlivem rozšíření nabídky volnočasových aktivit návštěvnost galerií a muzeí spíše klesá, je zvýšení počtu návštěvníků nejčastějším marketingovým cílem. Tento cíl by měl být součástí širšího záměru organizace, kterým je ovlivnění chování skutečných i potenciálních návštěvníků, spotřebitelů kultury. Jednou z cest je aktivní vytváření a udržování dlouhodobých vztahů se svými návštěvníky a budování zákaznické základny. Spíše než na zvyšování objemu návštěvnosti se některá muzea spíše soustředí na to, aby měla co nejvíce spokojených zákazníků, protože ti se budou rádi opakovaně vracet a šířit dobré jméno organizace dále. (Kesner, 2005, s. 98)

Johnová všeobecně uvádí, že se galerie a umělecká muzea musí orientovat na dva základní okruhy veřejnosti: první okruh tvoří návštěvníci a potenciální návštěvníci, o které musí galerie soupeřit s konkurencí, aby je přesvědčily k návštěvě. Druhý významný okruh představují sběratelé, dárci a mecenáši, díky kterým mohou galerie plnit své funkce. Johnová jednak uvádí, že samotné vystavování kulturního dědictví zajímá pouze malou část veřejnosti, obvykle intelektuálně orientované lidi s vyšším než průměrným vzděláním i postavením, patřící do vyšší třídy a vyšší střední třídy. (Johnová, 2008, s. 32)

V další části knihy však autorka zmiňuje, že muzea, galerie a památky navštěvuje široká škála zákazníků s rozdílnými zájmy - například školní výpravy, turistické zájezdy, rodiny s dětmi, jednotlivci, dvojice i skupiny dospělých, studenti i odborná veřejnost. Kulturní instituce by měly znát složení svých návštěvníků a také by měly vědět, jak se o návštěvě rozhodují, protože pouze tak mohou nabídnout svým zákazníkům služby, s nimiž budou plně spokojeni.

Existuje poměrně početná část veřejnosti, která kulturní akce ani galerie nenavštěvuje nikdy. Podle světových průzkumů ji tvoří až dvě třetiny populace. Jako nejčastější důvody uvádí například to, že kulturní instituce vnímají jako elitářské, cizí a neznámé prostředí, kde se necítí dobře a neví, jak by se v muzeu či galerii měli chovat. (Johnová, 2008, s. 58)

Autorka dále rozděluje návštěvníky do následujících skupin:

- Občasní návštěvníci - ti, kdo navštíví muzeum nebo galerii v průměru jednou ročně; nevyužitý potenciál.
- Pravidelní návštěvníci - přicházející do kulturních institucí opakovaně, několikrát ročně
- Turisté - cestující za návštěvou galerie či muzea z určité vzdálenosti
- Místní návštěvníci - galerie a muzea je nesmí zanedbávat; potenciál opakované návštěvy. (Johnová, 2008, s. 58)

V další části publikace Johnová podrobněji rozvádí typologii zákazníků muzeí, galerií a knihoven. Podle způsobu chování identifikovala následující typy návštěvníků:

- Znalec-profesionál - odborník v dané oblasti, který výsledky svého zkoumání prezentuje na konferencích a publikuje. Zajišťuje muzeu či galerii publicitu a hodnotí činnost organizace po odborné stránce.

- Znalec-amatér - člověk, jež má umění jako svůj koníček a zajímá se o něj poměrně do hloubky. Informace čerpá především z knih a internetu. Okolí takovou osobu považuje za věrohodný referenční zdroj. Přestože takových lidí není mnoho, kulturní instituce by měly myslet i na tyto zákazníky a neměly by je ve své nabídce podcenit.
- Konzument - početně největší skupina návštěvníků. Galerie a muzea navštěvuje pravidelně, ať už v místě svého bydliště nebo na cestách. Informace o výstavách získává hlavně z médií nebo na základě osobních doporučení. I tento typ zákazníka může být vhodnou referenční osobou, protože pokud je s výstavou spokojený, šíří informace dál a zvyšuje tak povědomí o akci i organizaci.
- „Ovce“ – další početná skupina návštěvníků. Typickým rysem tohoto druhu návštěvníků je stádnost chování, kdy skupina lidí následuje svého vůdce výpravy. Ovce nalezneme v hromadných návštěvách ze škol, turistických zájezdech nebo jiných hromadně organizovaných výpravách. Pro kulturní organizaci je výhodné přilákat velké množství těchto organizovaných skupin, mimo jiné i proto, že obvykle nemají moc velká očekávání, a pokud galerie předčí tato očekávání, může si vychovat z ovčí konzumenty.
- Snob - člověk, jehož hlavním motivem k návštěvě galerie je touha být viděn a mít možnost o návštěvě hovořit. Upřednostňuje vernisáže před běžnou návštěvou výstav, lákají ho slavnostnější akce. Představuje důležitou referenční osobu, proto by jim galerie měly věnovat patřičnou pozornost.
- Kritik a kritik-pseudointelektuál patří k návštěvníkům, se kterými je nejobtížnější jednání. Často přistupují k expozici s apriorně negativním názorem. Je poměrně náročné tento negativní postoj vyvrátit, ale organizace by měla dokázat pracovat i s tímto typem návštěvníků, umět je odhalit a snažit se je přimět ke změně názoru. (Johnová, 2008, s. 65- 66)

K výše uvedenému dělení dodává Kesner, že jednou možností segmentace je rozlišovat návštěvníky podle stupně jejich zaujetí kulturním produktem a podle míry znalosti produktu. Výše jmenované typy se liší motivací a kulturní způsobilostí. Cílem kulturních organizací by mělo být vychovat více znalců. „Logickým cílem muzea či jiné kulturní instituce je tedy prezentovat své sbírky, programy a další část nabídky tak, aby návštěvník jejich pro-



hlídkou mohl zvyšovat kompetenci, aby mohl získávat hlubší a plastičtější prožitek z kulturního produktu a tedy, aby v takové činnosti našel zalíbení, které bude posilovat jeho chuť vracet se, motivovat jej k dalším návštěvám, k opakovaným a hlubším kontaktům. Jedině tak mohou získávat místo jednorázových návštěvníků také skutečné příznivce, vnímavější k jejich významu a potřebám.“ (Kesner, 2005, s. 126)

Dalším autorem, který se zabývá návštěvníky kulturních organizací, je Kaiser. Ve své publikaci *Strategické plánování v umění* uvádí širší pohled na zákazníky kulturních institucí, v němž kromě běžných návštěvníků uvádí i další cílové skupiny. Podle něho by umělecké organizace měly sloužit třem základním typům zákazníků. Jednak kupujícími, kteří si kupují vstupenky, dále pořadatelům představení nebo výstav a přispěvatelům, kteří svými příspěvky a dary podporují činnost dané organizace.

Početně největší skupinu přitom tvoří ti, kdo kupují vstupenky, což jsou vlastně běžní návštěvníci. Při posuzování vlivu této skupiny zákazníků musíme stanovit možnosti volby, které mají k dispozici, jejich oddanost umělecké formě a citlivost vůči zvyšování ceny. Všechny uvedené faktory mají zásadní dopad na odvětví. Informace ohledně těchto faktorů lze zjistit prostřednictvím jednoduchého průzkumu mínění publika. Tento průzkum mínění může přinést informace o demografické struktuře zákazníků a řadu dalších zajímavých údajů, autor ovšem upozorňuje, že výsledky průzkumu musí být použity obezřetně. Zákazníci obvykle nejsou homogenní skupinou, jejich přání, potřeby a vkus se liší a podle toho je rozdělujeme do různých skupin. Organizace by měly zjistit a pochopit přání a potřeby každé skupiny zákazníků. V některých případech je možné vytvořit individuální marketingové strategie pro určitou skupinu zákazníků, aniž by to mělo negativní vliv na jiné zákazníky. (Kaiser, 2009, s. 32)

Do druhé skupiny zákazníků patří instituce, s nimiž muzeum nebo galerie uzavře smlouvu na uspořádání výstavy, pořadatelé výstav apod. Vzhledem k tomu, že tito zákazníci nakupují ve velkém, mají také větší moc ovlivnit repertoár než jednotlivci nakupující vstupenky. (Kaiser, 2009, s. 33)

Třetí skupinu představují přispěvatelé kulturní organizace. Stejně jako je nutné poznat motivy zákazníků, je také důležité zjistit, z jakých důvodů dárci podporují danou organizaci a jaká je míra jejich angažovanosti. Autor doporučuje provést podrobnější analýzu přispěvatelů. „Každá z klíčových skupin přispěvatelů by měla být podrobena analýze, a to včetně

vlády, nadací, firemních dárců a jednotlivců. Posouzeny by měly být trendy panující v oblasti příspěvků a klíčové priority dárců. Např. v muzejnictví v posledních deseti letech podpora od individuálních dárců a firem roste mnohem rychleji než podpora od vládních agentur. Není tedy divu, že muzea začala více reagovat na přání těchto skupin dárců.“ Z toho důvodu také přibývá senzačních výstav, které jsou díky atraktivnímu tématu zárukou vysoké návštěvnosti a představují pro dáorce možnost, jak se lépe zviditelnit. (Kaiser, 2009, s. 33-34)

Posledním autorem, kterého v souvislosti se segmentací návštěvníků zmíníme, je Bačuvčík. Tento autor dělí návštěvníky na dostupné a nedostupné publikum. V dostupném publiku jsou zastoupeny dvě skupiny, které se mezi sebou liší intenzitou vztahu ke kulturní instituci a hloubkou motivace k návštěvě kultury.

První skupinu dostupného publika představují návštěvníci kulturních akcí, pro něž je typické, že vyhledávají kulturní akce, mají přístup k informacím a své preference, jimiž se řídí. Do této skupiny řadíme časté i občasné návštěvníky. Druhou skupinu tvoří zájemci, kteří sice nemají žádný zvláštní důvod, který by jim bránil v návštěvách kulturních akcí, ale z nějakých důvodů kulturní akce příliš nechodí, nebo je navštěvují jen nahodile, obvykle na něčí pozvání. Dostupné publikum lze oslovit s marketingovou nabídkou a pomocí správných stimulů jej přesvědčit k návštěvě kulturní organizace. (Bačuvčík, 2012, s. 135).

Oproti tomu nedostupné publikum představuje širokou veřejnost, která ke kulturní organizaci ani kulturnímu produktu nemá vyhraněný vztah, přesto spoluutváří veřejné mínění. Nedostupné publikum tvoří lhostejní a odmítači. Jak už naznačuje označení, lhostejní mají ke kulturním organizacím neutrální vztah, a i když tyto instituce sami příliš nenavštěvují, přesto uznávají smysl jejich existence. Odmítači jsou zaměřeni vysloveně negativně, často odmítají financování kulturních organizací z veřejných zdrojů, nebo mají averzi vůči určitému typu organizace. (Bačuvčík, 2012, s. 135).

Každá z uvedených skupin s sebou přináší jiné možnosti komunikace a jiné komunikační cíle. Zatímco dostupné publikum lze oslovit s nabídkou kulturních programů a přesvědčit k návštěvě, v případě nedostupného publika se mohou organizace snažit lépe vysvětlit své poslání, získat důvěru, nebo alespoň toleranci. (Bačuvčík, 2012, s. 30)

## 1.7 Situace na českém trhu

Na českém trhu existuje celá řada kulturních organizací. Jak již bylo zmíněno, tyto kulturní organizace mohou představovat kulturní destinace, atraktivní pro kulturní cestovní ruch. Důležitou součástí nabídky kulturního cestovního ruchu jsou vedle nemovitých památek také muzea a galerie. Pro české muzejnictví je typické, že značná část muzeí využívá objekty, které jsou chráněnou památkou a původně byly postaveny pro jiné účely. (NIPOS, 2012, s. 7). Velmi často tedy nastává situace, že se nemovitá památka společně s muzeem nachází pod jednou střechou a vytvářejí tak zajímavý produkt kulturní destinace.

V České republice je poměrně hustá síť muzejních institucí. Kesner uvádí informaci, že v roce 2003 se zde nacházelo 735 muzeí, galerií a památníků, včetně jejich poboček. (Kesner, 2005, s. 27) Celková návštěvnost těchto objektů dosáhla v roce 2003 celkem 8 748 762 osob. Pokud to porovnáme s údaji z nejbližší doby, podle statistiky z roku 2011 stoupl počet muzejních institucí na 821 a celková návštěvnost vzrostla na 10 018 334 osob. (NIPOS, 2012, s. 8) Údaje z roku 2012 ukazují nárůst počtu muzejních institucí na 825 (včetně jejich poboček), ale zato pokles v návštěvnosti na 9 577 260 osob, což je o 441 076 návštěvníků méně než v předchozím roce, ale ve srovnání v delším časovém horizontu tato návštěvnost patří k ustálenému průměru. (NIPOS, 2013, s. 8-10) Pokud přepočteme celkovou návštěvnost na počet obyvatel, český muzejní sektor vykazuje dlouhodobé rezervy a je pod průměrem návštěvnosti muzeí ve vyspělejších státech.

V řadě zemí Evropy a Ameriky je patrná snaha zavádět volné nebo velmi levné vstupné do muzeí financovaných z veřejných rozpočtů, aby hodnoty kulturního dědictví byly přibližněny co nejširším vrstvám společnosti. Tento trend se u nás zatím moc neprosazuje, ačkoliv například Moravská Galerie v Brně je jednou z prvních vlaštovek. V České republice naopak přibývá muzeí a galerií, které vstupné zdražují a na druhé straně tak zvyšují své příjmy z vybraného vstupného. (NIPOS, 2013, s. 8)

Dalším problematickým faktorem je nedostatek financí. Muzejní sektor se podobně jako jiné oblasti kultury potýká s chronickým nedostatkem financí. Finanční prostředky pokryjí náklady na běžný provoz institucí, ale neumožňují již jejich větší rozvoj. Další rezervy mají muzea a galerie také, co se týká zpřístupnění svých sbírek veřejnosti. Velká část sbírek je uložena v depozitářích a veřejnosti je prezentován jen jejich zlomek.

## 2 MARKETING KULTURY

V této kapitole se blíže podíváme na marketing kultury. Představíme si 4 P marketingu, jak se říká čtyřem základním marketingovým nástrojům, které představují produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace, přičemž právě zmíněné marketingové komunikaci se budeme věnovat podrobněji.

### 2.1 Produkt

Začneme prvním P marketingu, a tím je produkt. Oproti ostatním marketingovým nástrojům má specifické postavení, protože při jeho neexistenci by ostatní marketingové nástroje nemělo smysl používat. Dobrý produkt je tedy základem marketingového mixu. Kulturní organizace disponují celou řadou produktů a je na nich, jakou nabídku zákazníkům připraví a jakou marketingovou strategii zvolí. Johnová ve své publikaci zdůrazňuje, že muzea a galerie představují samy o sobě produkt. (Johnová, 2008, s. 134)

Produkty kulturních organizací mohou mít různorodou podobu a míru komplexnosti. „Pro návštěvníka každého většího muzea bude mít produkt podobu jedné či více stálých expozic a proměnných výstav, v mnoha případech i samotné budovy muzea s jejími architektonickými kvalitami, či podobu edukačních a kulturních programů, ale také dalších služeb a hmotných produktů v podobě občerstvení, publikací, suvenýrů a dárků, koncertů a představení apod. Většina kulturních destinací nabízí nějakou kombinaci hmotných a nehmotných aspektů svého produktu.“ (Kesner, 2005, s. 161)

Můžeme konstatovat, že hlavními produkty, které nabízí muzea či galerie veřejnosti, jsou především expozice, výstavy, prohlídky, přednášky, workshopy a další doprovodný program. Návštěvníci si v ceně vstupného nekupují samotné exponáty, ale pouze možnost přístupu k nim, platí tedy za prožitek, který jim návštěva přinese.

Podle Kesnera můžeme produkt rozdělit na základní a rozšířený. Základní produkt může být například v podobě expozice, výstavy nebo edukačního programu. Rozšířený produkt tvoří celé spektrum doplňkových služeb, které základní produkt doplňují - sem můžeme zařadit kulturní a zábavní programy, obchod s dárkovými předměty, nebo například občerstvení. Muzea i galerie by se měly snažit dosáhnout co nejkvalitnějších základních produktů, doplněných stejně kvalitními rozšířenými produkty. (Kesner, 2005, s. 162)

Komplexnost produktu kulturní organizace lze vyjádřit ještě jedním způsobem. „Kulturní destinace aspirující na to, aby obstála v konkurenci na velmi exponovaném trhu trávení volného času, stojí na třech pomyslných pilířích: budova/fyzický kontext, sbírky/odborné programy a služby/komerční nabídka. Úspěch organizace, tedy její atraktivita, měřená v konečném důsledku jak počtem návštěvníků a tržbami, tak především spokojeností publika, je podmíněn dynamickou rovnováhou uvnitř pole definovaného těmito základy.“ (Kesner, 2005, s. 162)



Obr. 1. Produkt kulturní organizace (zdroj: Kesner, s. 162)

Také Johnová rozděluje produkt galerie nebo muzea na dílčí části. Rozlišuje následující produkty: (Johnová, 2008, s. 134-137)

- Budova a interiéry, místo
- Služby, fondy, sbírky a výstavy
- „Výrobky“
- Odborné služby
- Programy
- Společenské a komerční služby
- Doprovodné služby

V podstatě jde o obdobné pojetí produktu jako u Kesnera, akorát rozvedené do sedmi podkategorií na rozdíl od Kesnerových tří pilířů.

## 2.2 Značka

V souvislosti s produktem musíme zmínit také značku. Značka je důležitým atributem produktu, tvoří jeho nedílnou součást. V případě služeb a produktů nehmotného charakteru je

význam značky ještě patrnější, stejně tak i u uměleckých děl. Ačkoliv mají umělecká díla svoji hmotnou podstatu, důležitou roli hraje signatura, značka autora, která je zárukou hodnoty díla. Vedle značek jednotlivých uměleckých děl se v případě galerií a muzeí setkáváme ještě se značkou korporace, která tato díla zastřešuje. Podívejme se na to, jak je značka definována.

Johnová značku definuje následujícím způsobem:

„Značka je obchodní název výrobce, prodejce, nebo produktu a jejím smyslem je odlišit zboží nebo službu od ostatních výrobců nebo druhů. Značka může zvyšovat hodnotu produktu, sama ho i hodnotí (ve smyslu „popisuje“). Značka je součástí nemovitého majetku firmy nebo organizace a sama je zvláštním zbožím.“ (Johnová, 2008, s. 147)

Podle této definice je tedy značka chápána jen jako samotný název instituce nebo produktu, ale jiní autoři zdůrazňují význam grafického ztvárnění loga, osobnosti značky a dalších nehmotných prvků, které dotváří značku a její vnímání v očích potenciálních zákazníků. Například otec marketingu Kotler definuje značku takto:

„Značka je název, termín, znak, symbol, design nebo kombinace těchto prvků, která identifikuje výrobce nebo prodejce výrobku nebo služby.“ (Kotler, 2007, s. 626) Dále upozorňuje, že značky jsou více než jména a symboly. „Značky představují způsob, jakým spotřebitelé vnímají produkty a jejich vlastnosti a co k nim cítí - vše, co výrobek či služba pro spotřebitele znamená. Značky existují hlavně v myslích spotřebitelů. Skutečná hodnota značky tedy spočívá v její schopnosti získat si spotřebitele a jejich loajalitu.“ (Kotler, 2007, s. 635)

Budování značky prostupuje celým marketingovým mixem, jelikož je nedílnou součástí produktu, ale také napomáhá distribuci, odráží se v ceně produktu a zároveň je i nástrojem marketingové komunikace; týká se tedy všech marketingových nástrojů.

Johnová dále uvádí myšlenku, že „teorie tvorby značky nebude základní otázkou pro knihovny, muzea a organizace spadající do odvětví kulturního dědictví, neboť tyto instituce mají názvy desetiletími a staletími prověřené, a nové se neobjevují tak často, jako je tomu v případě běžných spotřebních výrobků a služeb.“ (Johnová, 2008, s. 147)

S tímto názorem lze polemizovat, protože i tradiční a zavedené značky potřebují průběžně inovovat a věnovat pozornost tomu, jak se značka vyvíjí, aby nedošlo k jejímu úpadku a s ním souvisejícímu poklesu zájmu potenciálních zákazníků. Budování a udržování znač-

ky je tedy dlouhodobou činností a je nutné soustavně pečovat o všechny aspekty, které značku tvoří.

Pokud to tedy aplikujeme na oblast kultury, i zde je dobré věnovat značkám soustavnou péči, budovat jejich identitu a sledovat, jak se odráží v image u potenciálních návštěvníků. Prostřednictvím správně zvolené a udržované značky je možné získat si podporu a sympatie širšího okruhu veřejnosti a dosáhnout tak větší návštěvnosti kulturní instituce.

Strategie budování značek nachází uplatnění i v kulturní sféře. Prvním průkopníkem v oblasti muzejnictví bylo Guggeiheimovo muzeum, které jako první aplikovalo komerční marketingové strategie při tvorbě značky. (Kesner, 2005, s. 217) Od té doby budování značek proniklo do kulturní sféry a i v České republice máme celou řadu silných a zavedených značek, ať už jde například o Národní divadlo, Karlštejn, Meet Factory nebo DOX.

Kesner však varuje před přílišným soustředěním na marketingové strategie: „Marketingová strategie, cílevědomě budující image instituce, by v případě kulturní organizace nikdy neměla být cílem sama o sobě, ale pouze prostředkem, který pomáhá naplňovat dlouhodobý cíl organizace- vybudovat takový vztah s veřejností, který je založen na vzájemné důvěře.“ (Kesner, 2005, s. 218)

Autor zároveň upozorňuje na komplexnost budování značky, jež představuje dlouhodobou činnost a týká se mnoha různých oblastí: „Samotný proces budování značky nelze zužovat na využívání vizuálního stylu, ale vychází ze soustavné péče o kvalitu základního produktu i všech doplňkových služeb, je založen na pozornosti potřebám a zájmům veřejnosti a současně oddanosti svěřeným kulturním hodnotám a odborným standardům.“ (Kesner, 2004, s. 218)

### 2.2.1 Identita

Se značkou úzce souvisí pojmy identita a image, o nichž lze tvrdit, že představují navzájem propojené nádoby. Zjednodušeně řečeno, identita znamená, jak by chtěla společnost působit na veřejnost a jak by chtěla být vnímána, zatímco image je skutečný obraz v myslích potenciálních zákazníků. Cílem společností je, aby jejich identita (tedy jak chtějí být viděny) co nejvíce odpovídala jejich image (tedy jak je skutečně veřejnost vidí).

Identita tedy představuje způsob, jak se značka prezentuje cílovým skupinám. Jde o komplexní obraz značky, který vychází z poslání i vize značky a je utvářen na základě její filo-

zofie, historie i současnosti. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 113) Identita bývá úzce spojena s produktem, korporátním designem, kulturou organizace, její komunikací a chováním.

Z komplexního přístupu identity značky vychází její positioning.

### 2.2.2 Positioning

Positioning souvisí s vymezením pozice značky oproti konkurenci a také s odlišením nabídky. Positioning znamená umístění produktu v myslích zákazníků z hlediska důležitých atributů vůči konkurenční nabídce. (Kotler, 2007, s. 502) Jde o proces, při němž marketéři určují, jakým způsobem má být značka vnímána v očích cílové skupiny. Jedná se o strategické rozhodnutí, jak bude značka definována zákazníky z hlediska jedinečných aspektů a asociací, které má značka vyvolávat oproti značkám konkurenčním. Při určování positioningu lze využít různých přístupů, každý však musí respektovat, že positioning značky musí odpovídat poptávce cílové skupiny a na druhé straně také zohledňovat positioning konkurenčních značek a produktů. (Karlíček, 2011, s. 16)

### 2.2.3 Image

Zatímco identita představuje prezentaci organizace navenek, image je skutečný obraz, jak organizaci vnímá veřejnost. Kromě marketingové komunikace se do něho promítají také osobní zkušenosti s danou organizací, informace z médií a další vlivy. Důvodem, proč této problematice věnovat pozornost, je zejména skutečnost, že image organizace výrazně ovlivňuje myšlení a jednání zákazníků, nebo dokonce celé veřejnosti. Ti všichni si o organizaci vytvářejí názory, na základě kterých pak jednají, například preferují nebo naopak ignorují produkty organizace. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s.41)

Jde o komplexní mentální konstrukci, kterou si zástupci veřejnosti vytváří na základě všech informací, poznatků a dojmů o dané organizaci. Výsledkem tohoto vnitřního obrazu je pozitivní nebo negativní emocionální postoj, který vyvolává určitou behaviorální reakci v podobě konání. V případě muzeí a galerií je tímto konáním návštěva (při pozitivním postoji) nebo naopak vyhýbání se dané instituci. (Kesner, 2005, s. 109)

Muzejní instituce často čelí problému, že bývají vnímány jako zastaralé a zkosnatělé instituce. Prostřednictvím vytvoření příznivé image lze v případě muzeí a galerií dosáhnout nárůstu návštěvnosti, proto se mnohá muzea a galerie snaží změnit svůj obraz u veřejnosti



a bojovat proti negativním stereotypům, které všeobecně s muzejním sektorem mohou souviset. Pomocí využití nástrojů marketingové komunikace je možné řadu těchto stereotypů odbourat a vytvořit pozitivní obraz organizace v očích veřejnosti. (Kesner, 2005, s. 109) Budování pozitivní image je dlouhodobou záležitostí, může však být poměrně rychle znehodnoceno, proto je třeba se této problematice cíleně věnovat a o dobré jméno soustavně pečovat.

### 2.3 Cena

Cena má v rámci marketingového mixu mimořádné postavení, protože jako jediný marketingový nástroj generuje zisk, zatímco ostatní nástroje představují náklady.

V oblasti kulturních institucí hraje cena neméně důležitou roli. I v ekonomicky vyspělejších zemích představuje výše vstupného rozhodující faktor. Jako příklad můžeme uvést Velkou Británii, kde od roku 2002 byl zaveden volný vstup do všech národních galerií a muzeí a výsledkem byl rapidní nárůst návštěvnosti těchto institucí už v prvním roce (o 70 % větší návštěvnost v případě Victoria and Albert Museum, v některých případech dokonce až dvojnásobně). (Kesner, 2005, s. 106)

Muzea a galerie mají v oblasti cenové politiky řadu možností, jak koncipovat ceny vstupného. Hlavní možnosti jsou následující, přičemž je lze mezi sebou libovolně kombinovat.

#### 1) Vstup volný

- vstup volný stále
- vstup volný v pravidelný den v měsíci/týdnu nebo v určitých hodinách v týdnu
- vstup volný příležitostně vyhlášený

#### 2) Vstupné dobrovolné

- čistě dobrovolné vstupné
- doporučené dobrovolné vstupné

#### 3) Vstupné na základě ceníku

- pozitivně diskriminační vstupné na bázi cenové diskriminace
- jednotné všeobecné vstupné

4) Členské vstupné, abonentní karty, kluby přátel

5) Sezónní vstupné (Johnová, 2008, s. 165-167)

Stanovení výše vstupného je důležitou otázkou, protože vstupné ovlivňuje návštěvnost a představuje jeden ze zdrojů financování muzejní instituce. Základní funkcí muzejních těchto organizací je zpřístupnit kulturní dědictví široké veřejnosti. Z toho vychází právě přístup k zavedení volného vstupu.

V České republice se s volným vstupem do galerií a muzeí můžeme setkat především v rámci Muzejní noci, která se také setkává s mimořádným zájmem návštěvníků a tato akce oslovuje širokou veřejnost, i segmenty lidí, které obvykle muzea nenavštěvují. První kolo Muzejní noci proběhlo v roce 2004, zapojilo se do něj 19 pražských muzeí a setkala se s enormním zájmem veřejnosti- prvního kola se zúčastnilo téměř 50 000 účastníků. (Kesner, 2005, s. 219) O rok později se již do této akce zapojila muzea z celé republiky a vznikl tak unikátní festival muzejních nocí, který trvá téměř měsíc a do něhož se zapojují muzea ze všech koutů České republiky. Celá akce každoročně vrcholí Pražkou muzejní nocí. Festival slaví neobyčejný úspěch a každoročně se k němu připojují další města a další kulturní organizace.

## 2.4 Distribuce

Další marketingový nástroj je distribuce. Jedná se o sérii kroků zahrnujících dodávku produktů od výrobce ke koncovému spotřebiteli. Hlavní úkol distribuce spočívá v přiblížení produktů z místa jejich vzniku k zákazníkovi. Způsoby distribuce zboží i služeb jsou determinovány produktem, cenou a především samotným zákazníkem. (Zamazalová, 2010, str. 225)

Oblast služeb, kam patří také provozování galerie, představuje specifický produkt, jehož dodání je těsně svázáno s časem, místem a zaměstnanci. Služby kulturních organizací mají své vlastní distribuční cesty, jejichž cílem je co nejvíce zpřístupnit tyto organizace nejširším vrstvám veřejnosti. Distribuci muzejních institucí ovlivňují především faktory jako místo, budova, sídlo organizace, odvětví, dostupnost dopravou a působnost, dále putovní výstavy a zápůjčky, publikace a elektronické zpřístupnění kulturního dědictví. (Johnová, 2010, s. 188-189)

## 2.5 Marketingová komunikace

Posledním P marketingu je marketingová komunikace, nebo také propagace či komunikační mix. Jak může název napovědět, tento soubor nástrojů je podsystemem marketingového mixu „Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své cíle.“ (Karlíček, 2011, s. 9)

Další autor Keller upozorňuje na důležitý vztah marketingové komunikace a značky: „Marketingová komunikace jsou prostředky, jimiž se firmy snaží informovat, přesvědčit a připomenout zákazníkům - přímo či nepřímo - v souvislosti se značkami, které prodávají. V jistém smyslu představují marketingové komunikace hlas značky. Jsou prostředkem, jímž může značka nastolit dialog a vybudovat si vztahy se spotřebiteli.“ (Keller, 2007, s. 310)

Na tuto myšlenku navazují Přikrylová a Jahodová, když o funkcích marketingové komunikace vzhledem ke značce podotýkají, že „marketingová komunikace představuje trhu podstatu značky, ovlivňuje postoje zákazníků ke značce ve smyslu vytváření jedinečných a příznivých asociací. Kýženým výsledkem je pak vytvoření pozitivní image značky a dlouhodobé vazby mezi značkou a cílovou skupinou zákazníků.“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 41)

Jedná se tedy o formu komunikace firmy nebo organizace s jejími zákazníky, potenciálními zákazníky a s dalšími cílovými skupinami prostřednictvím nástrojů komunikačního mixu za účelem dosažení reklamních a marketingových cílů. Zmíněné nástroje komunikačního mixu představuje v tradičním pojetí reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing. (Kotler, 2007, str. 809)

Propagace v oblasti umění je neméně důležitá. Kaiser v této souvislosti píše: „Aby byly umělecké organizace úspěšné, musí být vidět. Nejvhodnější metodou zviditelňování je trvalé produkování uměleckých programů nejvyšší kvality. Ale i toto kvalitní umění musí být podpořené správným marketingem. V současném prostředí nemusí vysoce kvalitní produkce stačit. Mezi úspěšné umělecké organizace se zařadí ty, které mimo to vytvoří funkční marketingový mechanismus k propagaci svých programů.“ (Kaiser, 2009, s. 65)

## 2.6 Nástroje marketingové komunikace

Jak již bylo zmíněno, marketingová komunikace pracuje s různými nástroji, o nichž se někdy hovoří jako o komunikačním mixu. V tradičním pojetí se tyto nástroje dělí na reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations a přímý marketing. (Kotler, 2007, s. 809)

Vzhledem k vývoji technologií a k dalším změnám se však tyto tradiční nástroje doplňují ještě o další disciplíny. Díky tomu našla v marketingové komunikaci svoje uplatnění také online komunikace, event marketing, sponzoring a podle některých autorů také nová média, například guerilla marketing, virální marketing a product placement.

Pro účel této práce bude využito klasické pojetí nástrojů komunikačního mixu doplněné o online komunikaci.

### 2.6.1 Reklama

Reklamou se rozumí jakákoliv forma placené neosobní masové komunikace prostřednictvím různých médií (TV, noviny, časopisy, billboardy, rádio, internet apod.), jejímž cílem je přesvědčit cílovou skupinu k určitému jednání. Tímto jednáním může být stimul ke koupi produktu, nebo propagace filozofie organizace. Jde o efektivní způsob komunikace, jak sdělením zasáhnout mnoho lidí, ovšem souvisí s ní vyšší náklady. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 42)

### 2.6.2 Osobní prodej

Z uvedených nástrojů komunikačního mixu představuje osobní prodej jako jediný osobní formu komunikace. Jedná se o prezentaci produktu nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Cílem není jen prodat produkt, ale také vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky a posilovat image. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 42)

### 2.6.3 Direct marketing

Direct marketing neboli přímý marketing je formou přímé komunikace s individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy. Jde o přímý kontakt se zástupci cílové skupiny, s nimiž chce organizace vybudovat silnější individuální vztahy. (Kotler, 2007, s. 928) Nástroji přímého marketingu mohou být vedle klasické poš-

ty, telefonických rozhovorů a katalogů také maily, například v podobě newsletterů. S těmito nástroji lze velmi dobře pracovat také v organizacích muzejního typu.

#### **2.6.4 Podpora prodeje**

Podpora prodeje funguje na principu krátkodobé stimulace poptávky po produktu prostřednictvím nástrojů, jako jsou například spotřebitelské soutěže, hry, odměny a dárky, věrnostní programy a další bonusy. Některé z prostředků prodeje lze dobře uplatnit i ve sféře kulturního sektoru. (Johnová, 2008, s. 197)

#### **2.6.5 Public relations**

Zkratka PR neboli vztahy s veřejností znamená komunikaci a vytváření vztahů směřující dovnitř organizace i navenek. Jde o budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání pozitivní publicity, budování dobré image organizace a řešení a odvrácení nepříznivých fám a událostí. Hlavními nástroji této disciplíny jsou vztahy s tiskem, publicita produktu, komunikace organizace, lobování, ale také vztahy s místní komunitou a další. (Kotler, 2007, s. 889) PR nachází velké uplatnění také u kulturních organizací, které prostřednictvím jeho nástrojů mohou příznivě ovlivnit svou image.

#### **2.6.6 Online komunikace**

Internet jako nejmladší komunikační médium našel své uplatnění i v marketingu a online komunikace získala své nezastupitelné místo v marketingové komunikaci. Také v případě muzejních institucí může internet představovat důležitý nástroj komunikace a propagace, prostřednictvím něhož může organizace komunikovat s různými cílovými skupinami. Základem jsou především webové stránky, ovšem své využití nachází internet i v oblasti rezervace vstupenek, komunikace prostřednictvím sociálních sítí, blogů a podobně.

### 3 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ METODY

Hlavní výzkumné otázky, jimiž se předkládaná práce zabývá, jsou stanoveny následovně.

Účelem diplomové práce je najít odpověď na tyto výzkumné otázky:

1. Jaký je současný stav marketingové komunikace Galerie Středočeského kraje?
2. Jaká je image Galerie Středočeského kraje z hlediska různých cílových skupin?

Cílem práce je zjistit, zda vzhledem k cílovým skupinám využívá Galerie Středočeského kraje správně zvolené a používané marketingové nástroje. Dalším cílem je ověřit, zda nedošlo k poškození image organizace u různých cílových skupin díky událostem z posledních dvou let fungování subjektu.

V následující analytické části bude provedena analýza současného stavu galerie, její image a marketingových nástrojů, které využívá. K tomuto účelu budou použity výzkumné metody, jejichž součástí je SWOT analýza, analýza konkurence, analýza marketingové komunikace a analýza image prostřednictvím dotazníkového šetření u různých cílových skupin.

Na výsledky analytické části navazuje projektová část, jež se zabývá návrhem projektu marketingové komunikace a také návrhy možných zlepšení v oblasti marketingu celkově.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 PŘEDSTAVENÍ GASK

Pod zkratkou GASK se skrývá Galerie Středočeského Kraje, krajská instituce zaměřená na prezentaci moderního výtvarného a vizuálního umění. Orientuje se zejména na uměleckou tvorbu z období 20. a 21. století. Kořeny galerie sahají až do roku 1963, od té doby měnila svůj název a místo až do roku 2009, kdy se začala psát novodobá historie galerie. Tehdy došlo k transformaci organizace a k jejímu přesunu do prostor barokní Jezuitské koleje v Kutné Hoře, kde sídlí dodnes. Vzhledem k rozsáhlosti objektu se GASK řadí k největším českým galeriím. Galerie zaujímá významné postavení v místním turistickém ruchu, společně s chrámem sv. Barbory, Kostnicí a katedrálou Nanebevzetí Panny Marie v Sedlci patří k hlavním turistickým atrakcím města Kutné Hory a mezi českými galeriemi má svou nezanedbatelnou pozici i v celorepublikovém měřítku. (GASK, ©2010)

### 4.1 Historie

Kořeny galerie je možné datovat od roku 1963, kdy vznikla Středočeská galerie, předchůdce dnešní GASK. Instituce nejprve neměla stálé výstavní prostory a využívala různé objekty ve Středočeském kraji, zejména zámek v Nelahozevsi, kde v roce 1963 byly poprvé prezentovány výsledky akviziční práce a o dva roky později stálá expozice, která se postupně obměňovala.

Galerie se již od svého vzniku orientovala na moderní umění první poloviny 20. let a umění současné a ve sbírkách měla zastoupena díla významných osobností českého moderního umění. Za poměrně krátkou dobu se povedlo zkompletovat ojedinělý soubor obrazů a plastik, prezentovaný jakožto součást stálé expozice. V této souvislosti musíme zmínit jména zakladatelů - Miloše Suchomela, který instituci založil a vedl do roku 1964, a zejména pak Jiřího Kohoutka, jež stál v čele instituce až do roku 1971. Na přelomu šedesátých a sedmdesátých let došlo k rekonstrukci tří historických domů v Husově ulici na Starém Městě pražském a k vytvoření výstavních prostor, kam se posléze přesídlila Středočeská galerie. (ČMVÚ, © 2007)

S nástupem normalizace došlo k zásadním změnám - bylo vyměněno vedení galerie, stálá expozice českého moderního umění byla zrušena a galerie pod tlakem režimu a jeho kulturní politiky změnila orientaci směrem k uměleckému tradicionalismu, umění 19. století a realismu, zatímco moderní tvorbě nebyla věnována pozornost. (ČMVÚ, © 2007)



Po Sametové revoluci se nové vedení snažilo navázat na přerušenu kontinuitu sběratelského programu a doplnit sbírky moderního umění. O to se zasadili Jan Sekera, který galerii vedl od roku 1991 až do roku 2000, a dále i jeho nástupce Ivan Neumann. Aby byla demonstrována změna umělecké orientace od té normalizační, došlo v roce 1993 k přejmenování galerie na České muzeum výtvarných umění, neboli zkráceně ČMVÚ. Pod tímto názvem instituce fungovala až do roku 2009, kdy došlo k zásadním změnám. (ČMVÚ, © 2007)

## 4.2 Současnost

Důležitým milníkem v historii galerie je rok 2009, kdy došlo k transformaci Českého muzea výtvarných umění na Galerii Středočeského kraje (neboli zkráceně GASK), a následně k přemístění sídla společnosti do prostor bývalé Jezuitské koleje v Kutné Hoře. Tyto události souvisí s tehdejším hejtmanem Středočeského kraje Davidem Rathem, který odvolal původního ředitele galerie, Ivana Neumanna, a rozhodl o přemístění galerie do Kutné Hory. Rozhodnutí o přestěhování galerie vyvolalo protesty odborné a laické veřejnosti i samotných zaměstnanců, přesto však proběhlo. Do velkého objektu jezuitské koleje plánoval David Rath umístit kromě galerie také Královskou univerzitu, protože se obával syndromu mrtvého paláce, pokud by prostory využívalo jen muzeum. Tento záměr se již Davidu Rathovi realizovat nepovedlo.

Novým ředitelem galerie se stal Jan Třeštík, pod jehož vedením došlo k transformaci organizace, sestavení nového týmu a zahájení provozu v Jezuitské koleji. Instituce byla oficiálně otevřena 8. května 2009. Za poměrně krátkou dobu se povedlo vybudovat multikulturní prostor, který se svým zaměřením a pojetím řadil k nejprogresivnějším českým galeriím a získal si respekt odborné i laické veřejnosti. Vzhledem k tomu, že Třeštíkovo vedení galerie mělo být jen dočasné, v březnu roku 2011 byl nahrazen Janou Šorfovou, nynější ředitelkou GASK.

Se jmenováním Jany Šorfové souvisí zvýšená pozornost médií především pro podezření z plagiátorství projektu, na základě kterého byla do funkce jmenována. Pod vlivem této kauzy se rozhodla odstoupit část odborných zaměstnanců a na ředitelku podala trestní oznámení pro podezření z podvodu. Přestože se podvod nepovedlo prokázat, část odborníků a médií považuje okolnosti ohledně výběrového řízení za podezřelé. Negativní kritiku vyvolalo také vzdálení se původnímu konceptu galerie, zrušení plánované výstavy Damie-

na Hirsta a ukončení spolupráce s festivalem Creepy Teepee. Na druhou stranu se pod novým vedením uskutečnila výstava Europa Jagellonica, nejnavštěvovanější výstava roku 2012, s níž ovšem souvisely velké finanční náklady a galerie se dostala do záporných čísel. Díky jednorázové dotaci z Ministerstva kultury se situaci povedlo stabilizovat a provoz galerie pokračuje i nadále.

### 4.3 Poslání GASK

Nyní se podíváme, jaké je poslání organizace. Ve všeobecné rovině je dle zákona základním posláním galerie sbírat, trvale uchovávat, odborně zpracovávat a zpřístupňovat exponáty výtvarného umění (též prostřednictvím vzdělávacích a kulturních akcí) a plnit vzdělávací funkci směrem k veřejnosti, přičemž účelem těchto činností zpravidla není dosažení zisku. (Výroční zpráva, 2013, s. 5)

Toto základní poslání je v případě GASK formulováno takto:

Smyslem GASK jako krajské a státní instituce prezentující výtvarné a vizuální umění je umožnit divákům setkání a komunikaci s tímto uměním v živém, atraktivním a kultivovaném prostředí. Hlavními cíly GASK je prezentovat umění jako otevřenou platformu komunikace a vybudovat komplexní prostředí pro prezentaci umění 20. a 21. století. GASK není jen galerie, ale multifunkční kulturní areál, kde se v průběhu celého roku konají různé doprovodné akce, jako jsou koncerty, filmové projekce, performance, odborná sympozia, přednášky a konference. (GASK, ©2010)

GASK se snaží vybudovat instituci schopnou konkurovat náročnou výstavní dramaturgií obdobným institucím a přitom cíleně podporovat úzké vztahy s kutnohorskou komunitou i s širší regionální veřejností. Prostřednictvím Lektorského centra GASK zpřístupňuje myšlenky a hodnoty výstavních projektů široké veřejnosti. Vzhledem k poslání galerie jako sbírkotvorné instituce nelze opomenout ani péči o sbírky uměleckých předmětů, jejich ochranu a koncepční rozšiřování. (Výroční zpráva GASK, 2013)

### 4.4 Značka GASK

Identita značky GASK vychází z poslání galerie a od toho se odvíjí i její positioning.

„Na více než třech tisících metrech čtverečních poskytuje v Čechách ojedinělý přátelský galerijní prostor, inspirovaný konceptem nejznámějších světových galerií, jako je Centre

Georges Pompidou v Paříži, Tate Modern v Londýně nebo MoMA v New Yorku. Cílem GASK je prezentovat umění jako otevřenou platformu komunikace a být místem, kde profesionální práce umělců a teoretiků je konfrontována s postoji a očekáváním veřejnosti. Cílem GASK je vybudovat komplexní prostředí pro prezentaci umění 20. a 21. století schopné obstát v konkurenci podobných institucí doma a v zahraničí“ (GASK, ©2010)

GASK se snaží působit jako moderní značka, představující evropskou formu galerie, která funguje jako polyfunkční kulturní prostor a vytváří komplexní prostředí pro prezentaci moderního umění jako otevřené platformy komunikace. GASK se inspirovala progresivními zahraničními galeriemi a pokusila se podobný koncept uplatnit v českých podmínkách. Na straně konkurence chce obstát v porovnání s obdobnými institucemi v České republice, ale má ambice se srovnávat i se zahraničím. S ohledem na zákazníky chce působit jako vstřícné a tvůrčí prostředí určené pro návštěvníky z nejširší veřejnosti.

Kromě výše uvedeného můžeme v jádru značky identifikovat zajímavý kontrast mezi moderním uměním a barokním objektem, kde je umění prezentováno. Právě tento kontrast dodává značce dynamičnosti.

V souvislosti s GASK je třeba zmínit i výhodu plynoucí ze spojení se značkou UNESCO. Kulturní destinace Kutná Hora (a objekt Jezuitské koleje rovněž) spadá pod ochranu světové organizace UNESCO. Značka UNESCO je mezinárodně známá a uznávaná, obvykle signalizuje jedinečnost a kvalitu touto značkou chráněných objektů. (Tittelbachová, 2011, s. 151) GASK tak může využít také benefitů plynoucích z této zastřešující značky.

#### **4.4.1 Korporátní identita a vizuální styl**

V GASK si uvědomují význam korporátní identity, proto se už od začátku svého působení snaží dodržovat jednotný vizuální styl, charakteristický jednoduchým minimalistickým designem, výrazným logotypem a speciálním fontem písma. K základním prvkům jednotného vizuálního stylu patří název galerie, značka, písmo a barevnost.

Přeměnu ČMVU na GASK z hlediska názvu a značky lze hodnotit jako kladný krok. Zkratka GASK je snadno zapamatovatelná, zní úderně a dobře se vyslovuje. Mezi lidmi se tento pojem natolik zažil, že jej používají častěji než oficiální nezkrácený název. Pokud jde o logotyp, vyskytuje se ve dvou podobách. Nejčastěji se na tiskovinách objevuje logo ve tvaru kruhu, do něhož jsou umístěna jednotlivá písmena názvu, v čele se seřiznutým pís-

menem G, které dotváří vykřičník. Toto výrazné logo se používá u propagačních materiálů, tiskových zpráv i na bannerech před vstupy do galerie.

Druhá verze loga je jednodušší, písmena názvu seřazena v jedné řádce vedle sebe působí minimalisticky a vynikne tak typografická stránka písma. Logo v této úpravě se vyskytuje například u publikací vydávaných pod hlavičkou GASK i u výročních zpráv a podobných materiálů.



Obr. 3. Loga GASK (zdroj: GASK, ©2010)

Monolineární bezpatkové písmo se zaoblenými koncovými tahy pochází z dílny Františka Štorma, který speciálně pro GASK navrhl tento font v úpravě versálek, minusek, kapitálek a také číslic. (Stormtype, 2009) Nejčastěji bývá použito ve formě versálek u nadpisů, někdy i u řetězového textu, v kombinaci s malým písmem u řetězového textu.

Celkový vizuální styl vytvořilo designérské duo Petr Bosák a Robert Jansa. Díky jednoduchosti a stylové čistotě je vizuální identita nadčasovou záležitostí. Podle této typické grafické úpravy, která se objevuje u všech propagačních materiálů a pomáhá spoluvytvářet image, lze celkem jednoduše identifikovat propagaci GASK. Ukázka vizuálního stylu je uvedena v příloze P I.

#### 4.5 Návštěvnost

V uvedené tabulce můžeme vidět vývoj návštěvnosti od května 2010, kdy byla galerie slavnostně otevřena.

Rok	Návštěvnost
2010	22 590
2011	22 957

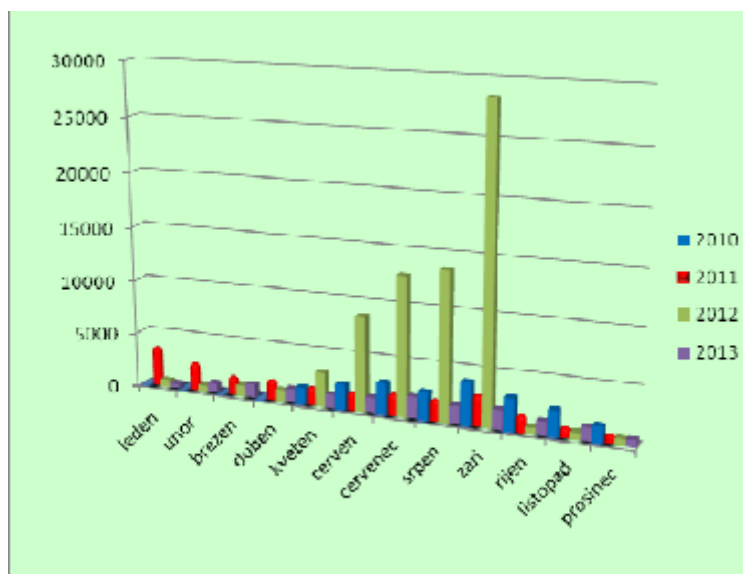
2012	71 928
2013	15 164

Tab. 2. Návštěvnost GASK od roku 2010

Nejúspěšnějším rokem co do návštěvnosti byl rok 2012, kdy v GASK probíhala mezinárodní výstava Europa Jagellonica, kterou od května do září zhlédlo kolem 58 tisíc návštěvníků. (Výroční zpráva GASK, 2012) Tato výstava se setkala s velkým zájmem laické i odborné veřejnosti a stala se nejnavštěvovanější výstavou roku 2012. Velký nárůst návštěvníků pak v dalším roce upadl a rok 2013 přilákal dosud nejmenší počet lidí od roku 2010.

Faktorů, které ovlivňují návštěvnost, lze identifikovat hned několik. Od zajímavosti výstavního programu, přes cenu vstupného až po konání se nějaké události, která osloví hodně zájemců z řad veřejnosti. Návštěvnost se také různí podle sezóny.

Následující graf zachycuje vývoj návštěvnosti v průběhu celého roku v porovnání za 4 uplynulé roky.



Obr. 3. Rozložení návštěvnosti v jednotlivých měsících

(zdroj: tisková zpráva GASK, 2013)

Pokud se podíváme na rozložení návštěvnosti v jednotlivých měsících, můžeme si povšimnout, že nejvíce návštěvníků zavítá do galerie hlavně přes léto, od června do září. Naopak největší propad návštěvnosti obvykle nastává v zimě, především na konci roku, ale v posledních dvou letech byly návštěvně slabší i měsíce na začátku roku. I z tohoto důvodu byla galerie přes letošní zimu první dva měsíce zavřena a otevřela se až 1. března.

### 4.5.1 Návštěvníci

GASK svou nabídkou oslovuje různé druhy návštěvníků. Vzhledem k tomu, že Kutná Hora představuje turistickou destinaci, část z nich tvoří občasní návštěvníci a turisté ze zahraničí i z České republiky. U těchto návštěvníků se obvykle jedná o jednorázovou návštěvu galerie v rámci výletu do města. Důležitou skupinu představují pravidelní návštěvníci, kteří se do galerie opakovaně vrací. Jedná se jednak o obyvatele Kutné Hory a nejbližšího okolí, ale početnou návštěvnickou základnu tvoří také návštěvníci z Prahy.

Z hlediska složení návštěvníků jsou zastoupeny různé věkové skupiny. Galerie se snaží připravovat program i pro nejmenší návštěvníky prostřednictvím nabídky Lektorského centra GASK, dále spolupracuje se školami a na své si přijdou i dospělí návštěvníci včetně seniorů. Nabídka je také uzpůsobena pro rodiny s dětmi.

## 4.6 Produkt

Pokud se podíváme podrobněji na nabídku GASK, můžeme produkt rozdělit na následující části:

- Budova a prostředí Jezuitské koleje
- Sbírkový a programový
- Služby a komerční nabídka

### **Budova a prostředí Jezuitské koleje**

Jezuitská kolej, kde galerie sídlí, je sama o sobě zajímavým objektem a stavební památkou. Rozsáhlý barokní objekt společně se sousedícím chrámem sv. Barbory představuje jednu z hlavních dominant Kutné Hory. Stavbu navrhl italský architekt Giovanni Domenico Orsi. Stavební práce započaly v roce 1667 a kolej byla kompletně dokončena až v roce 1750. Potřebám jezuitů sloužil objekt jen krátce, do roku 1773, kdy byl jezuitský řád zrušen. Posléze stavba sloužila jako vojenská kasárna a k tomuto účelu byla používána až do roku 1998, kdy kolej získala dnešní Galerie Středočeského kraje. Objekt využívaný po staletí armádou bylo nejprve nutné zrekonstruovat, až pak sem bylo možné přemístit galerii.

### **Sbírkový a programový**

Hlavním produktem GASK jakožto galerie je především výstavní program a péče o sbírky. Sbírkový soubor obsahuje řadu významných děl například od malířů Emila Filly, Václava

Špály, Josefa Čapka, Jindřicha Štyrského, Aléna Diviše, Adrieny Šimotové a dalších uznávaných umělců českého výtvarného umění. V současnosti se v GASK připravuje nová stálá expozice, která bude prezentovat vybraná díla ze sbírkových fondů. Vedle stálé expozice také galerie nabízí krátkodobé výstavy, orientující se na moderní a současné umění. Formou spolupráce s mladými umělci objevuje mladé talenty a pomáhá jim prosadit se na výtvarné scéně. K přibližování výstavního programu širší veřejnosti slouží Lektorské centrum GASK, které vyvíjí edukační činnost a pořádá řadu doprovodných akcí k výstavám.

### **Služby a komerční nabídka**

V galerii se nachází dětský koutek, ateliéry Lektorského centra GASK, dále kavárna a GASKshop, což je vlastně designshop a knihkupectví s širokou nabídkou publikací. Kromě toho v sídle GASK probíhají i různé akce, například koncerty nebo workshopy. Lektorské centrum pořádá různé kurzy pro veřejnost, vedle programů pro děti má v nabídce i program pro rodiče či prarodiče s dětmi nazvaný „Umění spojení“ a také pro seniory a zájemce napříč věkovými skupinami. Vedle přednášek a kurzů dějin umění jsou to také tvůrčí workshopy, kde se návštěvníci mohou například naučit sítotisk, nebo třeba vytvářet videomapping.

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

Cílem této části je analyzovat marketingové prostředí a zpracovat marketingovou analýzu, která prostřednictvím dílčích analýz získá informace o vnitřním i vnějším prostředí galerie, segmentech trhu, konkurenci, marketingové komunikaci a stávající image organizace.

### 5.1 SWOT analýza

Při zpracování SWOT analýzy jsem identifikovala následující silné a slabé stránky, jež charakterizují vnitřní prostředí galerie. K silným stránkám GASK patří umístění v malebném prostředí - galerie se nachází v historickém centru Kutné Hory, v bezprostřední blízkosti chrámu Svaté Barbory, který patří k nejvíce navštěvovaným objektům ve městě. Poloha v rámci města je tedy strategicky výhodná. Objekt je součástí městské rezervace, která je od roku 1995 zapsána na seznam UNESCO. Prostory zrekonstruované Jezuitské koleje jsou natolik rozsáhlé, že se díky nim řadí GASK na místo druhé největší galerie, v pořadí hned po Národní galerii. Galerie má za sebou dlouhou historii, na českém trhu s uměním působí již více než 50 let. Silnou stránkou GASK jsou i velmi kvalitní sbírky umění, kterými galerie disponuje.

Na druhé straně se galerie potýká s řadou slabých stránek. Kutná Hora sice leží relativně blízko k Praze, Pardubicím, Hradci Králové a dalším větším městům v dojezdové vzdálenosti, ale naráží na několik hned na několik problémů. Tím prvním z nich je infrastruktura. S přesídlením galerie do Kutné Hory souvisí horší dopravní dostupnost a možnost oslovení menšího počtu potenciálních návštěvníků, než kdyby instituce sídlila v Praze, kde je větší návštěvnická základna a i lidé z přilehlých měst jsou zvyklí tam jezdit za kulturou. Další z nich jsou sezónní výkyvy návštěvnosti, kdy v průběhu turistické sezóny navštěvuje galerii poměrně velké množství lidí, ale v obdobích mimo sezónu nastane útlum. Jednou z nevýhod je také to, že kulturní destinace Kutná Hora nabízí mimořádnou koncentraci památek a kulturních objektů a turisté obvykle stihnou navštívit jen část z této nabídky.

Slabou stránkou může být i poškozená image a reputace zejména v očích odborné veřejnosti a médií, za níž mohou především události z roku 2011 a částečně také PR. Jednu ze slabin galerie představuje financování galerie, většina finančních prostředků na provoz galerie plyne z pokladny Středočeského kraje. Udržovat celý kolos Jezuitské koleje v chodu vyža-



duje nemalé provozní náklady a galerie není schopna je pokrýt bez dotací od zřizovatele, které se ovšem rok od roku snižují.

Nyní se zaměříme na vnější prostředí. Faktory mimo vliv galerie představují příležitosti a hrozby. Na straně příležitostí jde například o možnost získání lepší reputace u odborné veřejnosti a médií prostřednictvím návratu k původnímu konceptu galerie. Příležitostí by mohlo být také rozšíření portfolia o prohlídkovou trasu Jezuitskou kolejí, která by mohla oslovit další segment potenciálních návštěvníků. K většímu zviditelnění galerie by mohla přispět také realizace netradičního výstavního projektu, jenž by mohl přinést zájem ze strany médií i návštěvníků. Mezi hrozby jsem zařadila především poměrně silnou konkurenci v rámci celé republiky a omezenou základnu lidí, kteří navštěvují galerie. Dále je třeba vzít v úvahu, že v důsledku politických změn ve vedení kraje může být činnost galerie komplikována, nebo přímo ohrožena. Tento extrémní případ snad nenastane, ale smutnou ukázkou podobného zásahu politiků může být například zánik Činoherního divadla v Ústí nad Labem, nebo pražského Divadla Komedie.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prostředí zrekonstruované Jezuitské koleje</li> <li>• strategicky výhodná poloha galerie v rámci Kutné Hory</li> <li>• ochrana nadace UNESCO</li> <li>• postavení druhé největší galerie v ČR</li> <li>• dlouhá tradice galerie</li> <li>• kvalitní sbírky umění</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nevýhoda lokality díky přestěhování galerie</li> <li>• horší dopravní dostupnost Kutné Hory</li> <li>• méně potenciálních návštěvníků než v Praze</li> <li>• závislost na turistické sezóně</li> <li>• poškozená image vlivem předchozích událostí</li> <li>• finančně náročný provoz celého kolosu</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost oslovení nových segmentů potenciálních návštěvníků</li> <li>• možnost získání lepší reputace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poměrně silná konkurence</li> <li>• omezený okruh návštěvníků galerií</li> <li>• možnost politických změn ve vedení kraje,</li> </ul>

<p>v odborných kruzích</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozšíření portfolia o další produkt-prohlídkovou trasu po Jezuitské koleji</li> <li>• potenciál zviditelnění galerie díky realizaci netradičního výstavního projektu</li> <li>• rozšíření multikulturních aktivit</li> </ul>	<p>ovlivňování chodu galerie ze strany politiků</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omezené státní finanční příspěvky pro kulturní sektor</li> </ul>
--	---

Tab. 3. SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

## 5.2 Analýza konkurence

Při zkoumání, s jakými konkurenty se galerie střetává na trhu, se nejprve podíváme na nejbližší okolí, a následně na konkurenci v širším měřítku.

### Konkurence v nejbližším okolí

Z nejbližšího okolí se jedná o další kutnohorské instituce, a sice České muzeum stříbra, Galerii Felixe Jeneweina, a dále nedalekou Galerii města Kolína. Z těchto subjektů GASK konkuruje nejvíce České muzeum stříbra, které se nachází v těsné blízkosti galerie a je turisty hodně vyhledávané. Vzhledem k tomu, že se však zaměřuje na jinou cílovou skupinu a nabízí jiný produkt, galerie jej za svou konkurenci nepovažuje. Další dvě zmíněné galerie jsou městským typem organizace, tudíž patří k menším hráčům na trhu a velkému subjektu, jakým je GASK, nemohou být přímou konkurencí. Zaměstnanci GASK se na jejich snahu dívají s respektem a oceňují, že se v rámci svých možností snaží dělat, co můžou, ale o přímé konkurenci se mluvit nedá.

Pokud se však podíváme na konkurenci nepřímou, tedy na subjekty uspokojující podobnou potřebu, jakou je trávení volného času, je v Kutné Hoře velmi nasycený trh. Vzhledem k velké koncentraci památek a památkových objektů se návštěvníkům města nabízí plno možností, kam zajít. Jmenujme například chrám sv. Barbory, Kostnici, chrám Nanebevzetí Panny Marie, Vlašský dvůr, Kamenný dům, Hrádek, kostel sv. Jakuba, kostel Panny Marie Na Náměti, Voršilský klášter a v neposlední řadě kapli Božího Těla. Z výčtu je patrné, že koncentrace památek a kulturních objektů je opravdu velká a turisté obvykle stihnou navštívit pouze část z této nabídky. GASK se snaží spolupracovat s Kostnicí, chrámem sv.

Barbory a kostelem Nanebevzetí Panny Marie a v rámci 4 vstupenky turistům nabídnout návštěvu zmíněných objektů za zvýhodněnou cenu.

Z rozhovoru s Petrou Bartuškovou, která v galerii zodpovídá za marketing a PR, vyplynulo, že za své hlavní konkurenty považují Národní galerii a Moravskou galerii v Brně. Národní galerie konkuruje GASK především rozsáhlostí výstavních prostor a také velikostí výtvarných sbírek. NG jakožto největší hráč na trhu spravuje nejpočetnější sbírku výtvarného umění v České republice, svým zaměřením pokrývá umění z různých směrů i období a oslovuje širší spektrum návštěvníků. Na druhou stranu vzhledem k velikosti organizace a náročnosti na její řízení nemohou tak flexibilně reagovat, mají velký rozptyl zaměření a navíc dochází k častým změnám vedení, tudíž galerie nepůsobí úplně jednotným dojmem.

Pružnějšího hráče na trhu představuje Moravská galerie v Brně. Tato galerie je třetí největší galerijní institucí v České republice, přestože se někde můžeme setkat s informací, že je druhou největší galerií (například i na oficiálním Twitteru Moravské galerie, viz <https://twitter.com/MGvBrne>). Moravská galerie nabízí kvalitní výstavní program, který komplexně pokrývá jednotlivé oblasti výtvarného umění. Galerie jako první veřejné muzeum umění v České republice zrušila vstupné do stálých expozic a od 1. prosince 2013 zpřístupnila stálé expozice zdarma. Tímto odvážným krokem oslovila širokou veřejnost a je možné očekávat velký příliv návštěvníků.

Vzhledem k orientaci GASK však pokládám za největšího konkurenta Centrum současného umění, architektury a designu DOX, které představuje velmi ambiciózní výstavní prostor a má našlápnuto podobným směrem, jakým se vydala GASK pod vedením Jana Třeštíka. Centrum DOX je soukromou institucí zaměřenou na prezentaci současného umění napříč uměleckými obory, od malířství a sochařství, přes architekturu a design k fotografii, performance, videu nebo novým médiím. Je pokládáno za jednu z nejprogresivnějších uměleckých institucí v České republice a těší se oblibě široké veřejnosti. Občas se o něm mluví jako o holešovickém Centre Pompidou. (DOX, © 2008 - 2014)

### 5.3 Marketingová komunikace GASK

Galerie využívá v rámci relativně omezeného rozpočtu hlavně klasické formy marketingové komunikace, které jsou již osvědčené. Představují je zejména webové stránky, plakáty, letáky, inzerce v tištěných periodících, rozhlasové spoty a po Praze také citylighty, reklama v tramvajích a billboardy.

#### 5.3.1 Reklama

Vzhledem k omezenému rozpočtu využívá galerie placenou formu reklamy při propagování hlavní výstavy v dané sezóně, kterou se snaží náležitě zviditelnit. Prostřednictvím tištěné inzerce v odborných periodících jako je Art&Antique se snaží oslovit odbornou veřejnost. K propagaci výstavy v okolí Kutné Hory využívá vedle výlepů plakátů také distribuci letáků s informacemi o výstavním projektu. Spolupracuje též se sítí infocenter v Kutné Hoře a v rámci regionu. V Praze se snaží zaujmout pomocí citylightů a reklamy v tramvajích. Také využívá bannerovou reklamu na internetu. U větších výstav též komunikuje prostřednictvím billboardů, pokud to rozpočet dovolí. Obvykle volí rozmístění u hlavních proudů z Prahy na Kutnou Horu. Poměrně masivní kampaň realizovala v rámci propagace výstavy Europa Jagellonica, ale vzhledem k nákladnosti celého projektu podobně masivní kampaň ani obdobně velkou výstavu galerie momentálně nechystá.

#### 5.3.2 Online komunikace

Důležitým komunikačním nástrojem jsou oficiální webové stránky galerie, které se nacházejí na doméně [www.gask.cz](http://www.gask.cz). Představují podstatný zdroj informací pro vnější veřejnost, od potenciálních návštěvníků zvažujících návštěvu galerie, přes stávající pravidelné návštěvníky až po média. Stávající vzhled stránek pochází z roku 2011. Průměrná návštěvnost stránek se pohybuje okolo 600 až 700 lidí za měsíc.

Ze sociálních sítí galerie komunikuje jen prostřednictvím Facebooku, kde kromě oficiální fan page nazvané GASK - Galerie Středočeského kraje má také již dříve vytvořený osobní profil pod jménem Gask Galerie Středočeského Kraje. I přesto, že galerie osobní profil v současné době neudržuje a využívá již jen fan page, působí tato duplicita zmateným dojmem a navíc tak galerie přichází o část lidí, kteří si přidali GASK do svých přátel dříve, ale neví již o novější stránce na FB, kam galerie v současnosti přispívá největší měrou. Kromě uvedené stránky a profilu GASK se na Facebooku nachází také profil Lektorského

centra GASK, vytvořený pod jménem Lektorské Centrum Gask. Tento profil si spravují zaměstnanci Lektorského centra sami a prostřednictvím něj komunikují o chystaných akcích.

### 5.3.3 PR - vztahy s veřejností

Galerie si za dobu svého působení vybudovala databázi kontaktů na novináře, kteří se pravidelně zúčastňují tiskových konferencí a informují o novinkách a připravovaných výstavách v médiích. Organizace pořádá tiskové konference, na svém webu zveřejňuje tiskové zprávy a také je zasílá prostřednictvím elektronické pošty České tiskové kanceláři a jednotlivým zástupcům médií, na které má kontakty.

### 5.3.4 Podpora prodeje

V oblasti podpory prodeje galerie nabízí slevy pro určité zákazníky, kterými jsou studenti, důchodci a zdravotně tělesně postižení. Vedle toho poskytuje také zvýhodněné vstupné pro rodiny s dětmi. V rámci 4 vstupenky GASK spolupracuje s dalšími kutnohorskými objekty, kterými jsou Kostnice, chrám sv. Barbory a kostel Nanebevzetí Panny Marie a za zvýhodněnou cenu umožňují návštěvu všech zapojených objektů.

V rámci programu Přítel GASK si mohou návštěvníci zakoupit permanentní vstupenku do galerie, s níž souvisí i další výhody, jako jsou pozvánky na vernisáže, volný vstup na výstavy, čtyřikrát ročně komentované prohlídky speciálně pro členy kluby a různé slevy na doplňkové služby, například nákup v GASKshopu a kavárně. Permanentky jsou v nabídce v různých modifikacích. Lze si zakoupit členství pro jednotlivce, pro rodinu s dětmi i pro firmy.

V oblasti podpory prodeje se setkává s poměrně velkým zájmem z řad veřejnosti pořádání různých soutěží pro návštěvníky. S tímto krokem přišla galerie až v tomto roce, předtím tuto možnost nevyužívala. Soutěže probíhají prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde bývá zveřejněna výzva k zapojení se do soutěže, informace o možné výhře a podmínky soutěže. Od začátku roku 2014 proběhly tímto způsobem dvě soutěže. První soutěž se konala v zimě formou fotosoutěže a podmínkou soutěže bylo zasílat fotografie, jak vypadá galerie v zimě. Jako jistou nevýhodu lze brát skutečnost, že právě v tomto období byla galerie uzavřena, tudíž se tímto načasováním GASK připravila o část návštěvníků a také sou-

těžících, protože primárně oslovila především lidi z Kutné Hory a blízkého okolí. Do soutěže se s 28 fotografiemi přihlásilo 9 fotografů.

Po této soutěži byla 6. března 2014 vyhlášena velká hra k otevření nové stálé expozice, jejímž účelem bylo hravou formou představit některá díla z nově koncipované stálé expozice. Na Facebook byly dávány fotky exponátů, přičemž podmínkou bylo uhádnout autora a název díla. Výhodami této soutěže bylo vtažení diváků do hry, seznámení je s uměleckými díly a možnost prokázat své znalosti.

### **5.3.5 Direct marketing - přímý marketing**

#### **Newslettery**

Z nástrojů přímého marketingu využívá galerie především zasílání pravidelných newsletterů s informacemi o připravovaných akcích, novinkách a aktuálním dění v GASK. Základem je databáze e-mailových adres na lidi, kteří se k odběru informací dobrovolně přihlásili. V současné době ji tvoří okolo 5000 kontaktů a zájemců o odběr informačních mailů stále přibývá. Newsletter chodí pravidelně jednou měsíčně, případně když se sejde více zajímavých událostí, tak i častěji. Je zpracován ve dvoujazyčné verzi, v češtině a angličtině. V současné době chybí možnost přihlásit se k odběru newsletterů přes webové stránky, tudíž je nutné každého zájemce zadávat do databáze ručně, což je poněkud neoperativní.

#### **Pozvánky na facebookové události**

Dalším používaným nástrojem direkt marketingu je rozesílání pozvánek na události prostřednictvím Facebooku. GASK pracuje s databází fanoušků, kteří si oficiální stránku galerie přidali mezi oblíbené, a k některým akcím organizovaným galerií vytváří události a zve na ně potenciální návštěvníky. Bohužel tento nástroj moc nefunguje a registruje jej jen pár zájemců, o čemž svědčí i údaj, že průměrný počet lidí, kteří odkliknou účast na facebookové události se pohybuje kolem 10 lidí, přičemž pozvaných bývá někdy i více než 1000. Propagace facebookových událostí by měla být více viditelná a galerie by měla kromě slovních pozvánek a sdílení článků více sdílet i samotnou facebookovou událost.

### 5.3.6 Osobní prodej

Osobní prodej se uskutečňuje na místě pokladny. Kromě vstupenek na výstavy jsou v nabídce také různé designové předměty a šperky z GASKshopu, dále literatura týkající se umění a teorie umění, odborná periodika o umění a také publikace vydávané GASK.

Galerie Středočeského kraje se v rámci své publikační činnosti věnuje vydávání různých publikací. Jedná se především o katalogy k výstavám a monografie některých vystavovaných autorů, případně jinak související s GASK. Od roku 2011 galerie vydala nebo se spolupodílela na vydání následujících publikací:

#### Monografie:

- Jezuitská kolej v Kutné Hoře, Stavba – Dějiny – Umělecká výzdoba
- Sbírnka 4/Nové akvizice
- Hans Ulrich Obrist: Hovory o umění
- Ivan Sobotka (spolupráce s nakladatelstvím Argo)
- Jacob Burckhardt: Kultura v renesanční Itálii (spolupráce s nakladatelstvím Rybka Publishers)
- Jiří Fajt: Europa Jagellonica 1386- 1572. Průvodce výstavou

#### Katalogy:

- Europa Jagellonica
- Adam Vačkář: Synesthesia
- Marek Číhal: Stříbrná
- Artists for Tichý/Tichý for Artist
- Come in
- Paralelní historie

Kromě těchto tiskovin galerie také vydává informační letáky a plakáty k probíhajícím výstavám a propagační materiály. (Tiskové zprávy GASK, 2011-2013)

## 6 ANALÝZA IMAGE GASK

Marketingová komunikace hraje svou roli při vytváření image galerie. Kromě ní však mohou na tvorbu image působit i další podněty a vlivy, které formují výsledný postoj ke značce. Vzhledem k tomu, že v průběhu několika let fungování galerie GASK nastalo hned několik událostí, které s galerií souvisely a mohly poškodit image GASK, je nezbytné prošetřit, jaká je současná image. Galerie se pod současným vedením částečně vzdálila od svého původního konceptu, což by také mohlo negativně ovlivnit její image

### 6.1 Základní informace k výzkumu

Hlavním cílem analýzy je formou dotazníkového šetření zjistit, jaká je současná image galerie z pohledu různých cílových skupin, a to návštěvníků GASK, zaměstnanců a médií, a dále také posoudit, zda je marketingová komunikace nastavena optimálně. V případě návštěvníků byl zvolen kvantitativní výzkum, zatímco u zaměstnanců a médií vzhledem k menšímu vzorku lépe posloužila metoda kvalitativního výzkumu.

Výzkum týkající se analýzy image jsem tedy provedla u tří různých cílových skupin. Jednak jsem zkoumala, jak vnímají galerii její návštěvníci, tedy lidé z vnější, a dále jsem zjišťovala, jak se na galerii dívají její zaměstnanci, tedy vnitřní veřejnost. Rozhodla jsem se zařadit do výzkumu i zaměstnance jednak proto, že porovnání výsledků zaměstnanců s návštěvníky může být zajímavým údajem, ale také proto, že image se vytváří nejen u vnější, ale i u vnitřní veřejnosti, kterou právě zaměstnanci představují. Po zralé úvaze jsem do výzkumu zapojila také zástupce médií, protože právě média mají velký vliv na utváření veřejného mínění a mohou zásadním způsobem ovlivňovat image instituce.

Jádro dotazníku bylo pro možnost porovnání výsledků stejné, ale dále se otázky různily. U návštěvníků se dále zkoumalo, jaké nástroje marketingové komunikace nejvíce registrují, jak často galerii navštěvují a jestli se zajímají o aktuální dění v GASK, případně z jakých zdrojů informace čerpají. V případě médií otázky směřovaly například na hodnocení vedení galerie, zda je podle nich využit potenciál, který instituce má a jestli vnímají image galerie jako poškozenou, případně jak by bylo možné ji napravit.

U návštěvníků jsem dále zkoumala, z jakých zdrojů se o GASK dozvěděli a jaké propagační materiály zaregistrovali před návštěvou galerie. Na závěr dotazníku jsem zařadila několik otázek pro identifikaci respondentů, aby bylo možné zjistit, kdo galerii navštěvuje.



Konkrétně to byly otázky na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a také četnost návštěv GASK. Dotazník byl dvoustranný a obsahoval 13 otázek, z toho některé otevřené.

Vzhledem k tomu, že u většiny lidí převažuje spíše odpor a neochota vyplňovat formuláře s anketami, rozhodla jsem se po domluvě s vedením galerie motivovat respondenty z řad návštěvníků možností vyhrát celoroční vstup do galerie zdarma. Dotazníky tedy byly anonymní, ale respondenti mohli v případě zájmu o zařazení do slosování vyplnit svoji e-mailovou adresu a případně se i přihlásit k odběru newsletterů GASK a být tak pravidelně informováni o aktuálním dění v galerii.

## 6.2 Stanovení výzkumných otázek

Výzkumné otázky, které jsem si pro dotazníkové šetření stanovila, jsou následující:

První výzkumná otázka se týká toho, zda je současná image galerie v souladu s její identitou. Výzkum se pokusí zodpovědět, zda neexistuje rozpor mezi identitou galerie a její image z pohledu různých cílových skupin.

Druhou výzkumnou otázkou je, jak budou hodnotit image galerie různé skupiny respondentů a jak budou spokojeni s její stávající nabídkou. Lze předpokládat, že zaměstnanci budou pravděpodobně hodnotit galerii pozitivněji než její návštěvníci a i zástupci médií. V případě médií lze očekávat, že se objeví kritické připomínky k aktuální orientaci galerie, s níž někteří novináři nejsou úplně spokojeni.

Třetí výzkumná otázka se vztahuje k tomu, jaké případné změny by respondenti navrhovali v galerii realizovat a co by chtěli zlepšit.

Výsledky výzkumu nám ukážou, zda se tyto výzkumné otázky povedlo zodpovědět.

## 6.3 Načasování výzkumu a distribuce dotazníků

Celý výzkum probíhal v březnu až dubnu 2014, kdy první dotazníky byly návštěvníkům distribuovány dnem otevření galerie v nové sezóně, 1. března a sběr dotazníků byl ukončen začátkem dubna. V případě zaměstnanců a novinářů šlo o oslovení menšího počtu respondentů a tak i sběr dotazníků probíhal kratší dobu.

Distribuce dotazníků byla zajištěna následujícími cestami:

Pro cílovou skupinu návštěvníků byly vytvořeny dvě identické verze dotazníků- tištěná a elektronická. Formulář v papírové podobě (viz příloha P III) byl k dispozici u pokladny GASK a pokladní byly instruovány, aby jej ke každé vstupence nabízely a informovaly o možnosti vyhrát celoroční vstupenku do GASK v případě jeho vyplnění. Zároveň byla vytvořena i elektronická verze dotazníku, na níž byli potenciální respondenti upozorňováni prostřednictvím facebookových stránek GASK a také byla výzva k vyplnění dotazníku zveřejněna na webu Kutnohorských listů (viz příloha P IV). Dále jsem oslovila své známé, kteří GASK navštívili, aby dotazník zodpověděli. Online verze se nacházela na GoogleDocs. a odkaz na ni byl sdílen výše zmíněnými způsoby.

V případě zaměstnanců byl dotazník v tištěné podobě distribuován prostřednictvím Petry Bartuškové na jedné z pracovních porad v průběhu března a zaměstnanci byli požádáni o zodpovězení několika uvedených otázek. Vyplněné dotazníky jsem si vyzvedla osobně na začátku dubna.

Pro větší komplexnost jsem se rozhodla do výzkumu zapojit i odbornou veřejnost a oslovila jsem vybraná média, jak hodnotí současnou pozici GASK. Mezi oslovenými byli zastoupeni redaktoři Art&Antique, Artalk, Artmixu, Artyčoku, Ateliéru, A2, Proti šedi, DesignMagazínu, Kulturissimo, Umění Art, Theo a také Místní kultura. Kritéria pro výběr médií byla především orientace na uměleckou scénu a také informovanost o GASK, což jsem ověřila prostřednictvím monitoringu tisku a toho, zda se galerii v nějakém výstupu více věnovali. Zástupci vybraných médií obdrželi mailem odkaz na elektronickou verzi dotazníku s prosbou o vyjádření jejich názoru.

K výhodám dotazníku na GoogleDocs. patří především možnost kontrolovat a vyhodnocovat odpovědi respondentů průběžně, a dále automatické převádění odpovědí do tabulky v Excelu. Na začátku dubna byl sběr všech dotazníků ukončen a následovala fáze statistického zpracování výsledků, analýza dat a vypracování závěrečné zprávy s doporučením.

Při statistickém zpracování primárních dat bylo nejprve nutné některá data převést do Excelu (zadání papírových dotazníků do tabulek), a dále základní automaticky vygenerované údaje z GoogleDocs. upravit tak, aby šlo provést komparaci výsledků a zpracování tabulek a grafů.

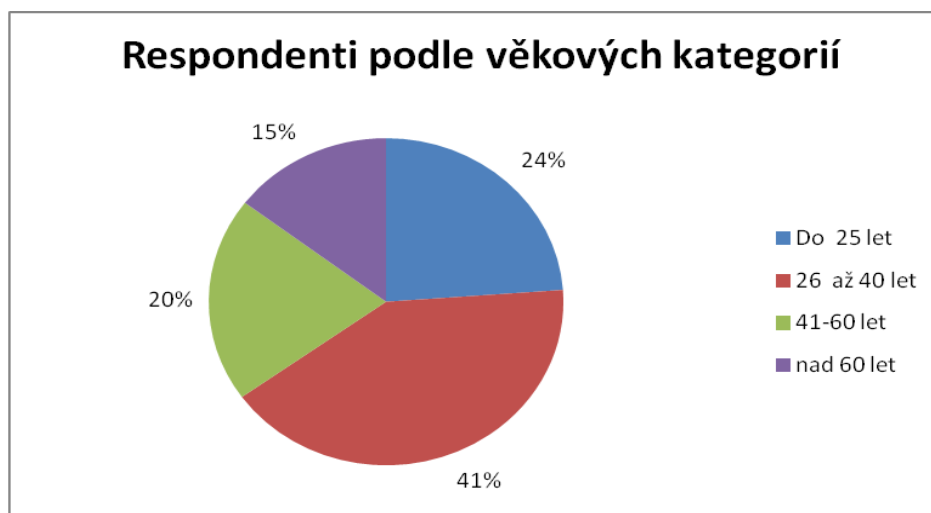
## 6.4 Výsledky výzkumu

Dotazníkové šetření přineslo následující výsledky, které pro lepší přehlednost rozčleníme podle zkoumaných skupin do tří podkapitol. Nejprve si představíme výsledky týkající se návštěvníků, dále se podíváme na hodnocení zaměstnanců galerie, pak se zaměříme na to, jak galerii vidí zástupci umělecky orientovaných médií, a v poslední části vyvodíme závěry plynoucí z provedeného výzkumu.

## 6.5 Návštěvníci

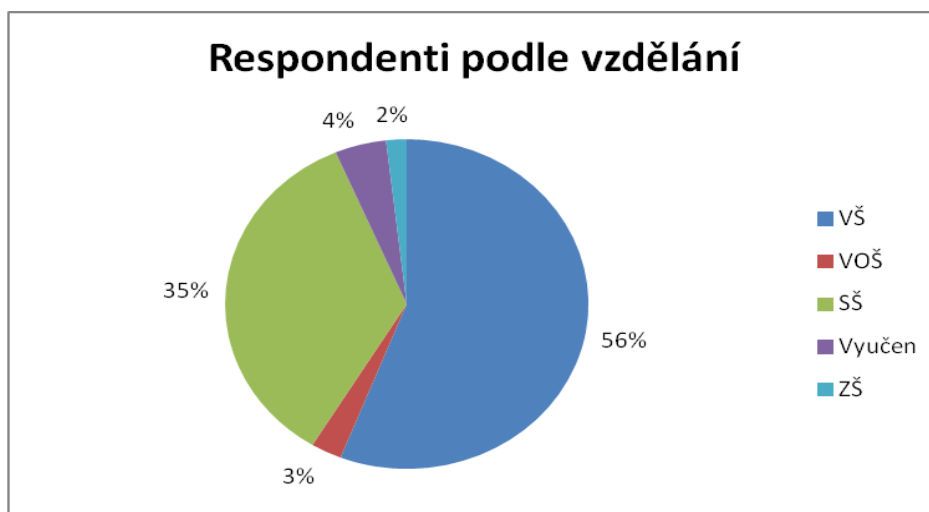
### 6.5.1 Zkoumaný vzorek

I přes snahu oslovit co největší množství respondentů z řad návštěvníků, se jich do výzkumu nakonec zapojilo 109, z toho 38 vyplnilo papírový formulář a dalších 71 pak elektronickou verzi. Z hlediska pohlaví převládaly ženy, dotazník jich odpovědělo 74 žen a mužů 35. Ve výběrovém vzorku byla nejvíce zastoupena věková kategorie 26-40 let s celkem 45 respondenty, dále 26 lidí do 25 let, 22 dotazovaných v kategorii od 41 do 60 let a zbývajících 16 lidí nad 60 let.



Obr. 4. Rozložení respondentů podle věku (zdroj: vlastní zpracování)

Při pohledu na nejvyšší dosaženou úroveň vzdělání se ve vzorku nejčastěji vyskytují vysokoškoláci (více než polovina), následováni středoškoláky (třetina) a zbývajících část se téměř stejnou měrou dělí mezi vyučené, absolventy vyšších odborných škol a lidi se základním vzděláním.



Obr. 5. Rozložení respondentů podle vzdělání (zdroj: vlastní zpracování)

Podle uvedené demografické segmentace se ukázalo, že nejčastějším respondentem je žena ve věku 26- 40 let s vysokoškolským vzděláním. Hodně bylo také respondentek se středoškolským vzděláním. Z rozhovoru s Petrou Bartuškovou vyplynulo, že vzorek výzkumu přibližně odpovídá běžnému složení návštěvníků galerie, tudíž lze výsledky výzkumu interpretovat všeobecně.

První otázkou v dotazníku byla četnost návštěv galerie. 34 % dotázaných odpovědělo, že je v galerii poprvé. 26 % respondentů navštěvuje GASK jednou ročně, 23 % pak dvakrát až třikrát za rok a 17 % častěji než třikrát ročně. Největší část tedy tvoří návštěvníci, kteří do galerie zavítali poprvé.

### 6.5.2 Otázky týkající se spokojenosti návštěvníků a image galerie

Další otázka se týkala spokojenosti zákazníků s nabídkou galerie. Většina respondentů je s nabídkou spíše spokojena (57 %). Dále 22 % uvedlo na otázku, zda jsou s nabídkou spokojeni, odpověď „ano“, 17 % „spíše ne“ a 4 % spokojena nejsou. Když bychom sečetli odpovědi „ano“ a „spíše ano“ a porovnali je s negativním hodnocením („spíše ne“ a „ne“), dostaneme čísla 79 spokojených oproti 21 nespokojeným. Téměř pětina lidí se stávající nabídkou galerie příliš spokojena není. Důvody, co je k nespokojenosti vede, mohli dotazovaní zodpovědět v rámci otevřené otázky, co by v GASK změnili.

Třetí otázka v pořadí se zaměřovala na asociace, jaké se nejčastěji respondentům vybaví, když se řekne GASK. Nejčastější odpovědí byla Galerie Středočeského kraje, je tedy patrné, že se zkratka vžila a lidé si jí spojují s celým názvem instituce. Častými asociacemi

byly také Kutná Hora, Jezuitská kolej, chrám sv. Barbory a galerie moderního umění. Objevovaly se i asociace na výstavy - často zmiňovaná byla Europa Jagellonica, Illuminace a Sbírnka 1 2 3.

U této odpovědi však zaznívaly i kritické výtky, například „Rathův vyhozov Dr. Neumanna, který to celé vybudoval“, „ředitelka Šorfová a aféra s opisováním“, „neschopné vedení“, „úpadek“, „žába na prameni, nyní již šedý průměr a nevyužitý potenciál.“ „Galerie s nesmírným potenciálem (viz články na artolku při otevření nové umělecké centrum Praha/Brno/Kutná Hora), která upadla na úroveň regionálního výstavního prostoru typu 3 místnosti na radnici.“ „Bývalé multikulturní centrum, nyní pouze zkosnatělá instituce.“ A také připomínka na ukončení spolupráce s festivalem, zaměřeným na alternativní hudbu: „Konec Creepy Teepee v GASK.“ Tyto negativní asociace naznačují poškozenou image galerie u části návštěvníků a GASK by se měla pokusit, aby si své dobré jméno a reputaci u této skupiny opravila.

Další otázka se týkala hodnocení bipolárních charakteristik galerie metodou sémantického diferenciálu. Suverénně nejlépe (průměr 1,79) návštěvníci vnímají prostředí, v kterém se galerie nachází. Dalšími v pořadí jsou charakteristiky jako vstřícný personál (2,13), moderní instituce (2,19) a přátelská atmosféra (2,22). Varovným signálem je, že v hodnoceních týkajících se výstavního programu, kvality výstav a zajímavosti expozice se GASK umístila na průměrných hodnotách. Nejslaběji byla hodnocena originalita výstav (průměr 2,67), následována zajímavostí expozic (2,55) a kvalitou nabídky výstav (2,53). U orientace na mladší či starší publikum se galerie umístila přesně mezi oběma protipóly (2,5), což je vzhledem k všeobecnému zaměření v pořádku. Otevřenost organizace (průměrné hodnocení 2,46), kterou má GASK jako jednu ze základních hodnot, společně s přehledným uspořádáním galerie (2,45) představují další výzvu pro zlepšení. Poslední zkoumanou charakteristikou bylo celkové hodnocení galerie. Vzhledem k průměrné hodnotě 2,2 vnímají návštěvníci galerii spíše pozitivně, nicméně mezi respondenty se 8 x vyskytlo hodnocení spíše negativně a 3x dokonce velmi negativně.

V následující otázce měli respondenti možnost vyjádřit, jaké změny by v GASK navrhovali. Zaznívaly různé náměty a připomínky. Nejčastěji se respondenti vyjadřovali k ceně vstupného, nevyhovujícím webovým stránkám, nepřehledné navigaci po budově, ke stávajícímu konceptu a dramaturgii výstavního programu a také k propagaci galerie. Poměrně často respondenti navrhovali změnu vedení a návrat k původnímu konceptu multifunkční-

ho areálu, kde probíhaly i filmové projekce, festival alternativní hudby a podobné akce z jiných uměleckých oblastí. Nezanedbatelná část respondentů není spokojena se stávajícím vedením a orientací galerie, jak dokládá například tento komentář:

„Vedení - dříve skvěle našlápnuto směrem k multikulturnímu centru, pořádání workshopů, projekcí, koncertu, přednášek...dneska je to bohužel jen zamrzlá galerie bez invence a ochoty cokoliv měnit. Dále by bylo nasnadě zvážit i celkem vysoké vstupné - co takhle slevy pro studenty artových oborů či volné vstupné alespoň jeden den v měsíci, jak je tomu třeba i NG? Snaha tvářit se jako světová galerie bohužel nestačí, chtělo by to i metropolitní přístup.“

Z reakcí starších návštěvníků bylo patrné, že stávající odpočinková místa jsou ve výstavních prostorech nedostatečná. Často se také objevovala nářžka na cenu vstupného, které se řadě respondentů zdálo moc vysoké. Díky nastavení nižšího vstupného by se návštěvníci vraceli do galerie častěji, jak ilustruje tato odpověď: „Levnější vstupné, abych sem i při svém důchodu mohla zavítat častěji. A bylo by dobré myslet na starší návštěvníky s místy pro odpočinek. V přízemí jsou lavice, ale v patrech se není kam posadit. A také mě dosti zarazila informační cedule umístěná na toaletách. Ten poplatek za použití toalety se prosím platí kde?“

Nářžka ohledně platby za použití toalet se týká poněkud nedomyšleného opatření, kdy GASK umístila na WC ceduli o zpoplatnění WC pro osoby, které nemají vstupenku do galerie, ani nejsou hosté kavárny. Tento krok lze pochopit, nicméně vybírání poplatků není dotaženo do konce (chybí informace, kam peníze vhodit) a samotná cedule působí trochu absurdně.

Někteří respondenti nebyli spokojeni s chováním personálu, často se objevovaly zejména výhrady ke kustodům. Například jedna respondentka uvedla následující návrh na změnu:

„Možnost prohlédnout si sbírky v klidu. Paní dohlížející v jednotlivých expozicích chodí v těsném závěsu. V jiných galeriích jsem se s tímto přístupem nesetkala.“

Také se ukázalo, že mezi respondenty je celkem dost zájemců ani ne tak o výstavy, jako o prohlídku Jezuitské koleje, jak dokládá tento komentář: „Chtěl jsem si prohlédnout Jezuitskou kolej, ale výstavy mě moc nezajímají- mám smůlu, musel jsem si koupit drahou vstupenku, abych se mohl podívat na prostory Jezuitské koleje zevnitř.“

V současné době pro tyto návštěvníky není připraven odpovídající produkt, tedy prohlídková trasa po Jezuitské koleji, která umožní prohlídku vnitřních prostor rozsáhlé budovy. Tato možnost by zaujala nejen stávající, ale i potenciální návštěvníky z řad široké veřejnosti.

### 6.5.3 Otázky týkající se marketingové komunikace

V další části dotazníku se zkoumalo, jaké formy komunikace návštěvníci nejčastěji registrují.

Na otázku, jak se respondenti dozvěděli o existenci galerie, nejvíce respondentů odpovědělo, že ze článků v novinách a časopisech. To vypovídá o tom, jakou mediální pozornost události kolem GASK vyvolaly a jaká je síla PR. Dalšími nejčastějšími odpověďmi bylo doporučení známých a webové stránky. Ostatní komunikační nástroje byly zastoupeny v menší míře a obvykle v kombinaci s některou z výše uvedených možností. Mezi respondenty se také vyskytovalo poměrně dost lidí, kteří uvedli, že jsou z Kutné Hory nebo blízkého okolí, tudíž znají galerii díky tomu.

Následující otázka byla zaměřena na to, z jakých informačních zdrojů se návštěvníci dozvěděli o výstavě, kterou navštívili. Zde vyhrály s drtivým náskokem webové stránky galerie, které uvedla téměř polovina respondentů. Dále v těsném zástupu následovány možnosti doporučení známých a články v tisku, které zvolila pětina dotázaných, a také s minimálním rozdílem i Facebook a plakáty.

Pokud jde o sledování novinek z GASK, více než polovina respondentů uvedla, že aktuální dění kolem galerie sleduje. Zde nejvíce zafungoval web (44 respondentů), často v kombinaci s Facebookem (34 respondentů). Informace prostřednictvím newsletterů sleduje 9 z dotazovaných, ale vzhledem k poměrně velkému zájmu o odběr newsletterů z řad respondentů toto číslo poroste. O zasílání newsletterů projevila zájem třetina dotazovaných.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejdůležitější informační kanály představují pro návštěvníky webové stránky, články v tisku a doporučení známých, v případě návštěvníků do 40 let pak také Facebook. Vzhledem k zájmu respondentů o odběr newsletterů se zvýší také význam tohoto komunikačního nástroje, který má momentálně okolo 5 tisíc odběratelů. V případě starší generace se ukázalo jako problematické, že pokud neumí pracovat

s moderní technikou nebo nejsou z okolí, mají ztížený přístup k informacím o novinkách a připravovaných výstavách z galerie.

## 6.6 Zaměstnanci

Z celkového počtu zaměstnanců, který v době dotazníkového šetření činil 39 pracovníků, byli za účelem vyplnění dotazníku osloveni někteří z nich (umělecké a administrativní profese) a vyplněný dotazník odevzdalo 12 respondentů, tedy jen určitá část, což je nutné zohlednit při interpretaci výsledků. Dotazník byl zkrácenou verzí dotazníku pro návštěvníky, obsahoval několik shodných otázek, zaměřených především na hodnocení parametrů galerie. V příloze P IV je uveden jeden formulář na ukázkou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci hodnotí ze všech charakteristik nejlépe především příjemné prostředí, následované moderností organizace, vstřícností personálu a celkově pozitivním hodnocením s průměrnou hodnotou. Naopak nejslabší hodnocení získalo uspořádání galerie a otevřený přístup - u těchto aspektů vnímají zaměstnanci jisté rezervy. Z hodnocení, na jakou věkovou skupinu se galerie spíše orientuje, vyplynul neutrální přístup s příklonem spíše k mladšímu publiku, přičemž tento údaj má, vzhledem k tomu, že veřejné instituce mají sloužit všem, pouze informační charakter.

Asociace, které GASK u svých zaměstnanců vyvolává, byly převážně pozitivní a nejčastěji se vztahovaly k umění, galerii a Jezuitské koleji. Například „umění v prostorách krásné historické budovy“, „Jezuitská kolej, umění, Kutná Hora“, „galerie moderního umění“ anebo „umění a zajímavá moderní instituce“. Další asociace se vztahovala k následujícím charakteristikám: „obří projekt s umístěním galerie, iluminace a zahrady nemající obdoby.“ Stejně jako v případě návštěvníků zazněly také odpovědi „GASK“ a „Galerie Středočeského kraje.“ U dvou odpovědí byl patrný vliv profesní deformace - zatímco jeden z respondentů si pod pojmem GASK vybaví práci, druhý pak „zprostředkování umění široké veřejnosti formou výběru z více výstav.“

Možnosti vyjádřit se k tomu, co by zaměstnanci rádi změnili, využila většina respondentů, přičemž se jejich připomínky týkaly různých oblastí. Zaznívaly následující návrhy na změny: lepší značení cesty ke galerii, přehlednější navigace po budově, dále také větší podpora od zřizovatele nebo přestěhování galerie zpět do Prahy. Podle jedné respondentky by se GASK měla přiblížit duchu prvního roku otevření, kdy bylo pravidelně každé úterý umož-



něno vstupné za symbolickou 1 Kč. Požadavkem bylo také „více invence, svobody a využití objektu, který je víc prázdný než plný.“ Některé příspěvky se také vztahovaly k propagaci. Požadovanými změnami v této oblasti podle zaměstnanců byly častější propagace ve sdělovacích prostředcích a rozšíření propagace mezi různé typy potenciálních návštěvníků.

## 6.7 Média

Z oslovených 12 redakcí zodpovědělo dotazník 6 respondentů, tudíž byla návratnost dotazníku 50%. Vzhledem však k malému testovanému vzorku je nutné brát výsledky s rezervou, neboť nemusí odpovídat názorům médií všeobecně, nicméně v případě odborného tisku jistou vypovídající hodnotu mají.

Dotazník obsahoval stejné otázky, jaké byly u návštěvníků a zaměstnanců, ale navíc zde byly zařazeny ještě další doplňující dotazy. Ty se týkaly hodnocení, zda si redaktoři myslí, jestli je využitý potenciál galerie, dále jak hodnotí směřování galerie pod vedením bývalého ředitele a jak pod současným vedením, jestli nevnímají současnou image galerie jako poškozenou a pokud ano, jak by se dala napravit, a poslední otázkou bylo, jaký význam přiřkládají galerii v celorepublikovém srovnání.

Podle odpovědí se ukázalo, že image GASK je v očích médií poškozena a že respondenti příliš nesouhlasí se současným směřováním galerie.

V rámci asociací si někteří respondenti pojí GASK s následujícími dojmy: „Podvod.“ „Dříve vynikající galerie, nyní již jen průměrná.“ „Neblahá změna na postu ředitelky a ukončení nejzajímavějšího galerijního projektu v ČR odstupem bývalého týmu pracovníků.“ Nebo také „naddimenzovaný a ne dobře využitý celý objekt, je potřeba do něho zasadit ještě jednu činnost, aby se oživil...“ Z těchto asociací je patrné, že oslovení zástupci odborného tisku nejsou se stávajícím stavem GASK zcela spokojeni.

V hodnocení vybraných charakteristik galerie vycházela většina parametrů podprůměrně a jediným pozitivně hodnoceným prvkem je příjemné prostředí, přičemž ostatní hodnoty byly za průměrnou hodnotou a přikláněly se spíše k horší variantě charakteristiky. Nejhuře novináři vidí uzavřenost instituce společně s neochotou personálu a jako další v pořadí pak nepřátelskou atmosféru. Špatně vychází také celkové hodnocení galerie, většina responden-

tů se přiklonila ke spíše negativnímu hodnocení. Z odpovědi zástupců médií také vyplynulo, že galerie se dle jejich názoru nyní orientuje spíše na starší publikum.

Z návrhů na požadovanou změnu v galerii uváděli respondenti nejčastěji výměnu vedení, resp. ředitelky a také návrat k dřívější koncepci. V oblasti využití potenciálu má galerie podle novinářů rezervy a v současné době není plně využit její potenciál.

V další části dotazníku se respondenti mohli vyjádřit k hodnocení galerie pod vedením dřívějšího ředitele Jana Třeštíka a také k současnému vedení v čele s Janou Šorfovou. U původního vedení převládaly kladné komentáře, konkrétně: „odvážný experiment“, „vzorová instituce“ „otevřený projekt zkoušející nové formy, o kterých se mnohým krajským galeriím nikdy ani nesnilo.“ A také „snaha, ale nedotaženo.“ Na druhé straně na současné vedení zaznívaly spíše kritické připomínky: „Průměrná regionální galerie ještě těžící z doby bývalé éry.“, „neodvážné přežívání“, „návrat ke konzervativnějšímu pojetí, opatrná dramaturgie.“ a „nekomunikace, diletantismus ve vedení.“

V otázce, zda vnímají současnou image galerie z pohledu médií jako poškozenou, převládal názor, že image galerie je v současné době poškozená. Na tuto otázku navazoval poslední dotaz, který se týkal toho, pokud je podle nich image galerie v očích médií poškozena, jak by se dala zlepšit? Odpovědi „změna vedení“, „změna ředitelky“ a „dosazení odborníků“ se týkaly personálních změn. „Restart“ se vztahoval spíše k celkovému konceptu a řízení galerie. Oblasti marketingové komunikace se dotýkaly návrhy „lepší komunikace s médii“ a „větší propagace v odborném tisku.“

## 6.8 Srovnání hodnocení vybraných charakteristik galerie

Výzkum odhalil diferenciaci v hodnocení vybraných charakteristik galerie různými skupinami.

Jak bylo předpokládáno, nejhůře vidí GASK novináři, přičemž nejkritičtěji hodnotí přístup a ochotu personálu, společně s nepřátelskou atmosférou a převládajícím celkovým negativním hodnocením. Je evidentní, že galerie bude muset na svých vztazích s médii zapracovat a pokusit se toto vnímání zlepšit. Vzhledem k tomu, že sdělovací prostředky mají značný vliv na image organizace celkově, měla by se galerie pokusit zlepšit svoji pověst u médií co nejdříve.

U většiny charakteristik lze vypočítat podobné tendence u zaměstnanců a návštěvníků, pouze s tím rozdílem, že zaměstnanci všechny aspekty hodnotí oproti návštěvníkům lépe a pozitivněji. Zajímavým údajem je orientace galerie na starší či mladší publikum. Zatímco u zaměstnanců i návštěvníků převládá neutrální přístup s tendencí k orientaci spíše na mladší publikum, média měla pocit, že se galerie více zaměřuje na starší návštěvníky.

## 6.9 Shrnutí výsledků

Výsledky výzkumu našly odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky. U první výzkumné otázky šlo o rozpor mezi identitou galerie a její současnou image. Ukázalo se, že ačkoliv by galerie ráda působila jako moderní otevřená instituce s progresivním přístupem k prezentaci umění, v současné době se od původního konceptu částečně vzdálila a tudíž se to projevilo i u její image.

Druhá výzkumná otázka odhalila, jak vnímají galerii různé cílové skupiny a jak jsou spokojené s její stávající nabídkou. Ukázalo se, že lepší image má galerie z pohledu svých zaměstnanců, kteří ji hodnotili ve všech aspektech nejlépe. Naopak ve svých hodnoceních nejvíce kritičtí byli zástupci médií, což naznačuje poškozenou image GASK z pohledu médií. Galerie by se měla pokusit tento problém co nejdříve vyřešit.

Třetí výzkumná otázka se týkala navrhovaných změn, které by respondenti galerii doporučili realizovat. Často mimo jiné zazníval návrh na návrat k původnímu konceptu a této možnosti se budeme dále věnovat v projektové části.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 7 PROJEKT

Z výsledků analýzy vyplynulo, že současná image galerie, jak ji vnímají někteří návštěvníci i zástupci médií, se poněkud odchyluje od identity GASK, jak by chtěla působit. Výzkum odhalil, že především na některé novináře působí galerie jako uzavřená organizace s nepřátelskou atmosférou a neochotným personálem, zatímco záměrem GASK je prezentovat se jako moderní instituce s otevřeným přístupem a přátelským prostředím. Existuje zde patrný rozdíl mezi identitou galerie, jak chce být vnímána, a její image, tedy tím, jak ji vnímají někteří návštěvníci a zástupci sdělovacích prostředků. Také se povedlo identifikovat několik problematických míst v marketingu celkově, které by bylo vhodné změnit.

Projektovou část tedy rozdělím do dvou kapitol. První se bude věnovat návrhu marketingové kampaně za účelem zlepšení image a zmenšení rozdílu mezi image a identitou. Druhá kapitola bude obsahovat návrhy k marketingu celkově.

Za účelem změny image navrhuji marketingovou kampaň, jejímž cílem bude vylepšení image galerie v očích návštěvníků i širší veřejnosti a která bude orientována spíše na mladší publikum. Jedním z důvodů, který hovoří pro realizaci kampaně, je také fakt, že galerie momentálně nenabízí program zaměřený na mladší publikum, ačkoliv z výzkumu vyplynulo, že právě mladí lidé tvoří poměrně početnou skupinu z celkových návštěvníků, a tudíž by jim měla být věnována pozornost.

Hlavním problémem je rozpor mezi identitou, jak chce značka působit a jak ji vnímají návštěvníci a odborná veřejnost. K odstranění tohoto problému v případě GASK by mohla pomoci realizace navrhované kampaně a dalších opatření, jejichž cílem by bylo zvýšit oblibu galerie u mladých lidí, více ji zpřístupnit pro mladší generaci a skutečně otevřít veřejnosti. Zároveň by kampaň sledovala další cíl, a to získat si znovu respektované postavení na české umělecké scéně v očích novinářů i odborné veřejnosti a zlepšit image i u těchto cílových skupin.

### 7.1 Popis kampaně

Marketingová kampaň s podtitulem „Re:START GASK - nový začátek“, popřípadě „Re:START GASK - zpět ke kořenům“ se zaměřuje na stávající i potenciální mladší návštěvníky a na širší laickou i odbornou veřejnost.

**Cíle kampaně:**

Cíle, které se kampaň snaží dosáhnout, jsou následující: jednak zlepšit image galerie v očích jejích návštěvníků i širší veřejnosti, nejen více komunikovat galerii jako moderní organizaci s pestrým programem a velkými ambicemi, ale snažit se tomuto i dostat úpravou stávajícího produktu. Dalším cílem je galerii více přiblížit mladým lidem a více ji otevřít veřejnosti i různým formám umění. Kampaň by měla zatraktivnit galerii jako tvůrčí prostředí, kde se něco děje, a přilákat více návštěvníků.

**Hlavní myšlenka:**

Jak napovídá slogan kampaně, „Re:START GASK! Nový začátek“, případně „Re:START GASK! Zpět ke kořenům“, myšlenka celé kampaně by se nesla v duchu návratu k původnímu konceptu galerie. Důležitou součástí kampaně by bylo i grafické ztvárnění sloganu. Motto „Re:START GASK!“ by bylo ztvárněno ve dvou barvách a dvou velikostech písma, přičemž by se zvýraznily odlišné významové roviny. Slogan vyjadřuje jednak slovo start, upozorňující na nový začátek, a také art, tedy umění. Předpona re- v překladu z latiny nese význam znovu, opět nebo nově. S re se můžeme setkat i v oblasti práva, kde se užívá ve smyslu ve věci (ablativ z latinského Res), nebo také v korespondenci, kde Re: znamená zkratku z anglického response nebo reply, tedy odpověď. (Article Portal, 2014) Uvedené významy se dobře doplňují s myšlenkou kampaně, kterou je obnovení původního zaměření galerie na umění jako takové a návrat ke konceptu, se kterým GASK začínala.

Vedle návratu k původnímu pojetí je také klíčové komunikovat GASK jako místo otevřené všem formám umění, ale i nejrůznějším lidem. GASK chce působit jako nevšední galerie, kde se něco děje, i jako inspirativní prostor, podněcující tvůrčí myšlení a kreativitu. Zásadní hodnoty, odvozené z identity GASK, by představovaly originalita, modernost a otevřenost, které by spolu s myšlenkou změny postupovaly celou kampaní. Restart se však nemusí vztahovat jen ke galerii samotné, ale i k návštěvníkům. Druhá významová rovina je restart nejen organizace, ale i jejích návštěvníků, kteří díky návštěvě galerie načerpají nové nápady a odreagují se. Další konotací sloganu je tedy možnost přijít na jiné myšlenky, jít se odreagovat a obohatit se uměním.

Kampaň se ovšem neobejde bez změn v marketingovém mixu galerie a její realizace je podmíněna následujícími úpravami: galerie by se měla vrátit k původní cenové strategii a opět by zavedla vstupné v úterky za symbolickou 1 Kč, aby umožnila přístup k umění

nejširším vrstvám společnosti. Výpadek příjmů ze vstupného by mohla hradit prostřednictvím fundraisingu, o němž bude řeč v další části práce. Z hlediska výstavního programu by se pokusila uspořádat výstavu Damiena Hirsta nebo podobně kontroverzního světového umělce, která by do Kutné Hory přilákala návštěvníky ze všech koutů republiky a vyvolala by patřičný mediální ohlas. Dále by bylo vhodné instalovat nějakou interaktivní výstavu, při jejíž prohlídce by se mohli návštěvníci aktivně zapojit a díky hravé formě si odnést nevhodný zážitek. Na podobném principu fungují například interaktivní výstavy Petra Nikla, které si užijí dospělí i děti. Kulturní program doplňujících služeb by měl pokrývat různé umělecké oblasti, kromě hudby i divadlo, film, nová média a podobně. V oblasti hudby by se galerie měla orientovat spíše na alternativní scénu a přilákat interprety, jako jsou Ille, Never Sol, Lenka Dusilová a Baromantika, nebo například Kitchen. Dramaturgie v oblasti filmů by se měla zaměřit spíše na artové filmy a zorganizovat jejich promítání v letním období v období letního kina, které v Kutné Hoře chybí. V rámci divadelní dramaturgie by galerie mohla oslovit soubory, které experimentují s divadelní formou a překračují klasické žánry. Z českých souborů se jedná například Vosto5, Studio Hrdinů, nebo různé formace z oblasti nového cirkusu jako je například Divadlo Continuo, nebo Decaláges.

#### **Načasování kampaně:**

Vzhledem k tomu, že se kampaň dotýká i dalších oblastí marketingového mixu, především výstavního programu i plánu akcí, které jsou pro tuto sezónu již pevně naplánované, by kampaň začala v příštím roce. V podstatě by se jednalo o imageovou kampaň, prezentující změnu orientace galerie a návrat k původnímu konceptu.

#### **Cílové skupiny:**

První cílovou skupinou by byli mladí lidé 18+, žijící ve městech (přičemž jejich největší koncentrace je v Praze), kteří sledují trendy a mají vlastní styl, zajímají se o design, umění a kulturu. Hodně času tráví na internetu, aktivně používají sociální sítě, prostřednictvím Facebooku píše scénář svého života, přidávají své fotografie na Instagram a někteří si vedou své miniblogy na Twitteru. Pořád při sobě mají smartphone s internetem v mobilu a jsou tak nonstop online. Spíše než klasická média sledují své oblíbené blogery a příspěvky na sociálních sítích.

Druhou cílovou skupinu představuje mladá rodina s malými dětmi. Rodiče mají pozitivní vztah k výtvarnému umění a rádi by k němu vedli i své ratolesti. Bohužel většina galerií je

orientována spíše na pasivní prohlídky výstav, ale oni by ocenili interaktivní výstavu, do které by se jejich děti mohly aktivně zapojit. Díky interaktivním prvkům a zapojení se do výstavy by si tak zážitek z výstavy odnesli nejen rodiče, ale i jejich malé děti. Kvůli podobnému zážitku je tato cílová skupina ochotna cestovat. Při správném zacílení lze oslovit rodiny z Prahy i okolí Středočeského kraje a přesvědčit je k rodinnému výletu do Kutné Hory. Podobně jako u předchozí cílové skupiny i tato hodně využívá internet, komunikuje prostřednictvím mailů i Facebooku, čte si články na stránkách online magazínů a občas i blogy podobně orientovaných lidí. U této skupiny hodně funguje word of mouth, neboli šeptanda, šíří mezi sebou různá doporučení a tipy na výlet.

Sekundární cílovou skupinou tvoří zástupci médií a novináři, kteří se významnou měrou podílejí na utváření image organizace. Současnou orientaci galerie nevnímají příliš pozitivně, tudíž lze předpokládat, že uvítají pokus o návrat k původnímu konceptu a budou mu věnovat patřičnou mediální pozornost.

S ohledem na cílové skupiny by se kampaň měla soustředit především na internet, ovšem se zapojením i dalších komunikačních kanálů a nástrojů marketingové komunikace.

## 7.2 Online komunikace

Základem by byly nové webové stránky se sloganem Re:START GASK! V prvním měsíci kampaně by se návštěvníkům webových stránek zobrazila na úvodní stránce jednoduchá aplikace, připomínající operační systém Windows, s otázkou: „Přejete si restartovat GASK?“ Návštěvník by mohl kliknout buď na tlačítko o.k., nebo storno. Pokud by zvolil možnost o.k., objevila by se věta: „Děkujeme. My si to přejeme taky. Pojděte do toho s námi. Re:START GASK!“ Obdobně by bylo komunikováno i sdělení: „Potřebujete se restartovat? Přijďte do GASK. Re:START GASK!“

Webové stránky by měly modernější layout, více interaktivních prvků a obrázků a méně textu oproti těm stávajícím. Samozřejmostí by byly dvě verze - jedna klasická pro uživatele počítačů, druhá upravená pro potřeby chytrých telefonů. Nezbytnou součástí webových stránek by byly také odkazy na sociální síť GASK, galerijní blog GASK, přihlášení se k odběru newsletterů a také možnost zaslat dotaz prostřednictvím odkazu „ASK GASK“. Jednalo by se o podobnou funkci, jako je imaginární Anna švédské nábytkářské firmy IKEA. Tato jednoduchá aplikace by pomohla signalizovat otevřenost GASK k veřejnosti,



ovšem nezbytností by samozřejmě bylo, aby tyto dotazy někdo pravidelně zodpovídal. Podle mých předpokladů by se těchto dotazů neobjevovalo příliš mnoho, aby zdržovali zaměstnance od jejich práce a určitě by nebyl problém roztrždit dotazy dle oblastí, kterých se týkají a nechat je zodpovědět kompetentní osobou.

Důležitou součástí online komunikace by byla komunikace na Facebooku a zapojení dalších sociálních sítí, Twitteru a Instagramu, podpořené reklamou na Facebooku a PPC kampaní, umístěnou na stránky s uměním, kde se pohybují členové cílových skupin. Mezi tyto stránky patří například kulturně orientované weby Proti šedi, Kulturissimo, portál o umění Arttalk, DesignMag.cz a také kulturní rubriky internetových novin- iDNES.cz a Lidových novin k oslovení širší cílové skupiny. Velkou výhodou sociálních sítí představuje skutečnost, že v dnešní době jsou sociální sítě propojeny, proto lze přispívat stejný status současně na Twitter i Facebook a prostřednictvím Instagramu sdílet fotografie na obě zmíněné sítě. Tím pádem by správa sociálních sítí nebyla zase o tolik náročnější, ale tyto komunikační sítě by mohly zasáhnout více potenciálních návštěvníků.

Dalším komunikačním nástrojem by byl blog GASK, který by tvořil součást nových webových stránek. Zapojení tohoto nástroje by bylo načasováno stejně jako zprovoznění nových webových stránek na začátek příštího roku. Nejprve by zde byl představen celý koncept pomyslného restartu a také to, co čtenáře blogu GASK bude na jeho stránkách čekat. Vedle pozvánek na výstavy a další akce by na tento galerijní blog přispívali kurátoři, umělci, s nimiž galerie spolupracuje, objevovaly by se zde rozhovory se zajímavými osobnostmi a také by zde byl prostor pro příspěvky z řad blogerů a běžných návštěvníků. GASK by mohla oslovit návštěvníky, kteří se chtějí podělit o svůj názor, ať napíší článek ohledně aktuální výstavy v GASK nebo jinak tematicky spjatý s galerií. Vybrané příspěvky by byly zveřejněny na blogu a jejich autoři by byli odměněni dárkem z GASKshopu nebo volnou vstupenkou. Důvody, které hovoří pro využití tohoto nástroje, jsou následující: jednak se GASK prokáže jako otevřená názorům zvenčí, dále oslovením běžných návštěvníků bude podporovat jejich tvůrčí schopnosti, získá cennou zpětnou vazbu a zveřejnění článků může vytvořit osobnější vztah u jejich pisatelů.

### 7.3 PR

Podstatnou roli hraje v zamýšlené kampani také publicita a budování vztahů s médii. Myšlenka kampaně společně s návratem k původnímu konceptu by byla novinářům představena

na tiskové konferenci, uspořádané před zahájením nové sezóny. Hlavní snahou v oblasti media relations by bylo zlepšení vztahů s novináři především odborného tisku a odstranění pomyslných bariér mezi zástupci médií a galerií. Jednou z nich je například neuznávání novinářských průkazů na pokladně a nutnost se nejprve předem ohlásit přes pracovníci PR a marketingu a návštěvu s ní domluvit dopředu. Zrušením tohoto příkazu by GASK působila vzhledem k novinářům vstřícněji a demonstrovala by svoji otevřenost i vzhledem k této důležité cílové skupině. Představení výstavního i kulturního plánu spolu se znovuzavedením vstupného v úterky za 1 Kč by mohlo zaujmout řadu čtenářů a oslovit tak potenciální návštěvníky galerie.

Zajímavou možností v oblasti propagace a PR by byla spolupráce s online blogery, kteří se zajímají o výtvarné umění. Prostřednictvím této spolupráce by galerie mohla oslovit další segmenty potenciálních návštěvníků z řad jejich čtenářů a komunikovat GASK jako netradiční galerii vymykající se klasickému pojetí, kde to žije a která má styl. Instituce by s nimi navázala spolupráci formou pozvánek na vernisáže a také by jim umožnila přispívat se svými články na oficiální blog GASK. Těmto blogerům by byl umožněn volný vstup do galerie, aniž by museli platit vstupné, podobně jako to funguje v případě novinářů. Mezi oslovenými blogery by mohly být například studentka dějin umění Markéta Gorčíková, píšící pod pseudonymem Mag ([www.KeepYourSoulClean.blogspot.com](http://www.KeepYourSoulClean.blogspot.com)), studentka kulturních studií Barbora, vystupující pod pseudonymem Bambi (<http://bellebarbarella.blogspot.cz/>), PR manažerka Nika z Pleasure Seekers (<http://www.nikachic.com/>) a scenáristka České Televize Lucie Konečná, píšící na blog Zase ta Lucie (<http://zasetalucie.blogspot.com/>). Uvedené blogerky byly vybrány tak, aby oslovily členy cílových skupin, přičemž první dvě jmenované cílí na mladší generaci, zatímco další dvě oslovují spíše zástupce druhé cílové skupiny. Prostřednictvím spolupráce s blogery by GASK mohla oslovit širší spektrum veřejnosti a přiblížit tak galerii početné skupině jejich čtenářů. Článek o GASK s popisem návštěvy galerie dokáže zapůsobit uvěřitelnější formou, než placená reklama. Podmínkou ovšem je, aby blogeré chtěli s GASK spolupracovat.

Součástí kampaně by taktéž byly Dny otevřených dveří GASK. Galerie by během nich mohla nejen představit výstavní prostory s expozicemi, ale rovněž nechat zájemce nahlédnout do zákulisí instituce. V rámci Dnů otevřených dveří by návštěvníci mohli poznat chod galerie z jiné stránky, nahlédli by do chodu galerie a dozvěděli by se, co jaká profese obná-

ší. Průvodce by jim dělali zaměstnanci GASK, zejména odborní pracovníci. Uvedené akce by pomohly při budování image galerie jako otevřené instituce, mohly by oslovit zájemce z řad široké veřejnosti a také zajistit publicitu.

#### 7.4 Netradiční formáty

V rámci kampaně by se dalo pracovat i s netradičními formáty komunikace. Krátce po zahájení kampaně by v GASK proběhla akce zvaná Flash Mob. Jde o bleskovou akci, při které se sejde několik lidí na určitém předem domluveném místě, a vykonají zde něco neobvyklého. V případě galerie by se mohlo jednat například o zorganizování skupinové malby, nebo performance. V rámci běžného návštěvního dne by se v předem určenou dobu mezi návštěvníky galerie objevili i umělci, kteří by ve výstavním sále přímo před očima diváků vytvářeli umělecká díla. Flash Mob funguje především na principu momentu překvapení. Pokud by byla akce dobře zorganizována, videozáznam umístěný na internet by mohl mít virový potenciál a šířit se mezi lidmi.

Dalším netradičním nástrojem je komiks z prostředí galerie, který by humornou formou přibližoval běžné dění v galerii. Komiks by byl zasazen do kulis GASK a mohl by zobrazovat skutečné i fiktivní zaměstnance v reálných, ale i smyšlených situacích. Podstatným rysem by byla vtipná a neurážlivá forma a také celkové vyznění, že galerie nemusí být nudná, ale naopak může být zábavným místem. Důležitou stránku by představovalo také výtvarné zpracování- z českých komiksových autorů připadá v úvahu spolupráce s Jaromírem Švejdíkem, který vystupuje pod pseudonymem Jaromír 99 a patří ke špičce našeho komiksu. Komiksový seriál by měl klasickou podobu 3 komiksových políček a nové díly by se objevovaly v pravidelných 14-ti denních intervalech. Komiks by byl umístěn na webové stránky a také na sociální sítě (FB, Twitter a Instagram).

V poslední době jsou populární tzv. smileboxy nebo fotonauty, což je zařízení s digitální fototechnikou, prostřednictvím něhož si lidé mohou zhotovit fotografie s určitými rekvizitami a se zajímavým pozadím. Jedná se v podstatě o moderní verzi klasické fotobudky, přizpůsobené současným trendům. Vzniklé fotografie se mohou ihned po zhotovení vytisknout, sdílet na Facebooku, nebo zaslat na e-mail. V případě GASK by jako fotopozadí šla použít stěna s komiksovými motivy, před kterou by se návštěvníci galerie mohli fotit společně s postavami z komiksu a s různými rekvizitami, například s rámem k obrazu, nebo s textovou bublinou s vlastním komentářem. Vytvořené fotografie by si návštěvníci mohli

odnést na památku, poslat přátelům, sdílet na svém facebookovém profilu a na internetu by se nacházela také velká fotogalerie. GASK by byla jednou z prvních českých galerií, využívající tuto zábavnou formu propagace. Velkou výhodou by především byl fakt, že většina návštěvníků by vzniklé fotografie dobrovolně sdílela dále a tím šířila i povědomí o GASK. Fotokoutky jsou populární samy o sobě, ale galerie by mohla iniciovat návštěvníky k většímu zapojení například soutěží o neoriginálnější fotografii.

## 7.5 Event

Vzhledem k myšlence návratu k původnímu konceptu by v kampani měly své místo také eventy. Galerie by organizovala koncerty, divadelní představení, projekce filmů i workshopy, jak bylo naznačeno v úvodní části projektu. Vedle pořádání vlastních akcí a participace na již zavedených kutnohorských událostech by vzhledem k tomu, že GASK chce být otevřenou platformou pro umění celkově, stálo za zvážení zapojení se do následujících projektů, které by mohly oslovit další segmenty návštěvníků, zajistit publicitu a vylepšit image organizace.

### **Pecha Kucha Night**

Prvním zvažovaným projektem je Pecha Kucha Night, mezinárodního projekt, který slouží jako nástroj propagace umění. Jde o světový koncept setkávání umělců, architektů, designérů, grafiků, výtvarníků, teoretiků, divadelníků, filmařů a muzikantů na jednom místě v jednom čase v tomto oborovém mixu. Hlavním smyslem Pecha Kucha je vytvořit prostor pro výměnu zkušeností a poznatků z oboru a seznámit s nimi i veřejnost. (Pecha Kucha)

V rámci večera má každý mluvčí přesně vymezený čas na prezentaci svého příspěvku, během 6 minut a 40 vteřin může představit 20 obrázků a každý z nich může komentovat 20 vteřin. Toto časové omezení je určeno z toho důvodu, aby byly prezentace co nejhutnější a nejrozmanitější, a přitom nesklouzávaly do rozvláčných, příliš intelektuálních přednášek. Během jednoho večera se obvykle vystřídá 14 řečníků.

Tato forma prezentací má mezi umělci i širokou veřejností velký úspěch. Důkazem tohoto úspěchu je i fakt, že se Pecha Kucha Night pravidelně konají v řadě českých měst, kromě Prahy a Brna již pronikla také do Ostravy, Ústí nad Labem, Plzně, Znojma i Pardubic a Železného Brodu. Kutná Hora by se mohla stát devátým městem v České republice, kde by tento úspěšný projekt probíhal. Základní myšlenka Pecha Kucha Night by se dobře do-

plňovala s myšlenkou kampaně a mohla by přilákat další potenciální návštěvníky a zájem médií. Kromě vytvoření inspiračního prostředí pro širokou veřejnost by prostřednictvím Pecha Kucha Night mohla galerie navázat dobré vztahy s řadou umělců, které by v budoucnu mohla využít pro další spolupráci.

### **Piána na ulici**

Další zajímavou příležitostí představuje projekt Piána na ulici, sloužící k oživení veřejného prostoru. Autorem tohoto zajímavého projektu u nás je kavárník Ondřej Kobza. Hlavní myšlenka Pián na ulici je založena na tom, umístit do veřejného prostoru piána, na která si mohou kolemjdoucí zahrát, zprostředkovat ostatním hudební zážitek a prostřednictvím hudby oživit veřejný prostor. Cílem Kobzy je pomocí volně přístupných pián motivovat lidi k prožívání radosti a přinést jim zážitek něčeho nevšedního přímo v ulicích města, v každodenním životě a pozitivní cestou, jakou je hudba. Hudba může oživit veřejný prostor, ale také zkvalitnit život v něm. (Piána na ulici, [2013])

Původně se tento projekt týkal jen několika míst v Praze, nicméně po velkém zájmu veřejnosti se piána rozšířila i do dalších měst po celé České republice. Na piáno si tak lze zahrát nejen v Praze, ale i v Brně, Ostravě, Břeclavi, Ústí nad Labem, Mladé Boleslavi, Hradci Králové, Pardubicích a Rakovníku. Zájem projevují i další města, takže lze očekávat ještě větší rozšíření projektu. (Piána na ulici, [2013])

Kampaň Re:START GASK! Chce prezentovat galerii jako otevřenou platformou pro umění, bez ohledu na formu a žánr, proto by spojení galerie s hudbou mohlo dobře fungovat. Pokud by se umístilo piáno před budovu Jezuitské koleje a kolemjdoucí by si zde mohli zahrát, došlo by k oživení prostoru. Turisté, kteří obvykle prochází touto trasou, by se zde měli důvod zastavit, vyslechnout si hudební vystoupení náhodného kolemjdoucího a případně by je to mohlo nalákat i k návštěvě galerie. Taktéž místní komunita by piano ve veřejném prostoru mohla ocenit a stejně tak i stávající návštěvníci galerie by tento nápad přijali pozitivně. Vzhledem k možnosti využití piána v rámci pořádání menších koncertů a k virálnímu potenciálu vzniklých videí lze očekávat i efekt v podobě zviditelnění galerie. Spolupráci v tomto projektu by si GASK mohla vylepšit image jakožto galerie, která se snaží zpříjemnit veřejný prostor a vytvořit prostředí pro nevšední zážitky obyvatel i návštěvníků města Kutné Hory a potenciálních návštěvníků GASK.

## 7.6 Sponzoring a fundraising:

Realizaci uvedených návrhů k marketingové komunikaci a marketingu by však bylo nutné z něčeho financovat. Možností, která je využívána v současné době čím dál více, je fundraising. Jedná se o způsob získávání finančních prostředků pro neziskové organizace. Aby mohla GASK plnit své poslání co nejlépe a nabídnout svůj hlavní produkt- výstavní program- v co nejvyšší kvalitě, je třeba zajistit potřebné finanční zdroje.

Touto cestou může být právě fundraising. GASK by mohla zveřejnit nabídku možnosti podpořit fungování této instituce ze strany fyzických i právnických osob, které by chtěly přispět na provoz finančním darem v libovolné výši. GASK by zveřejnila číslo bankovního účtu, kam mohou případní zájemci peněžní částkou přispět. Číslo účtu spolu s žádostí o příspěvek by mohly být uvedeny na webových stránkách. Potenciální dárci z řad firem by byli osloveni formou přímého marketingu a dalším způsobem získání peněžních prostředků by mohlo být i uspořádání benefiční akce.

Na druhé straně by samozřejmě bylo třeba komunikovat také poděkování stávajícím dárcům. Nezbytností by byla transparentnost celého projektu, bylo by vhodné zveřejňovat výši příspěvků, poděkování jejich dárcům a dále i to, na co konkrétně byly prostředky využity. Tato nabídka podpory galerie by mohla vypadat podobně, jako jej v současné době na svých stránkách zveřejňuje DOX, který kromě finanční podpory a propagace poptává také nápady, jak DOX zviditelnit. (DOX, © 2008 - 2014)

Kromě této všeobecné podpory by stála za zvážení realizace projektu „Adoptujte si svého Fillu.“ Adopce památek představuje novou formu financování předmětů kulturního dědictví. Funguje na podobném principu jako adopce zvířat v zoologické zahradě. Donátor přispívá na obnovu památky nebo konkrétního exponátu a pomáhá tak pečovat o kulturní dědictví. Tímto způsobem by mohla být financována péče o některé obrazy ze stálé sbírky GASK. Vybralo by se několik děl, které je třeba rekonstruovat a byla by vypsána možnost adopce daných exponátů. Výhodou této formy financování je možnost získat kromě finančních prostředků také pozornost veřejnosti, která se může aktivně zapojit do péče o sbírku a naváže tak bližší vztah k exponátům i galerii celkově.

## 8 NÁVRHY K MARKETINGU CELKOVĚ

Analýza odhalila několik míst v marketingu, které by bylo třeba zlepšit. Uvedená opatření se netýkají navrhované kampaně, lze je provést v podstatě kdykoliv a vyplývají z dotazníkových šetření a návrhů na změnu.

### 8.1 Produkt

#### 8.1.1 Navigační systém

Dotazníkové šetření ukázalo, že někteří návštěvníci mají problém s orientací v galerii. Současný orientační systém je pro někoho hůře srozumitelný a nepřehledný. Možností, jak tento problém odstranit, by mohlo být jednak lepší značení trasy v objektu pomocí směrovek na podlaze, dále doplnění orientačních plánek, z nichž dva velké budou umístěné hned u vchodů do objektu, vytištění orientačního plánu na zadní stranu vstupenky a v neposlední řadě také prostřednictvím interaktivního průvodce pro chytré telefony, který bude návštěvníky navigovat a provázet objektem.

GASK by mohla vytvořit speciální aplikaci pro chytré telefony s multimediálním průvodcem po galerii. Galerie již dříve podobné průvodce využívala, například v případě stálé expozice Sbirka 123 a také mezinárodní výstavy Europa Jagellonica. V současné době využívá chytrých telefonů pravděpodobně kolem 2 milionů lidí žijících v České Republice a podle dostupných prognóz bude počet uživatelů růst i nadále. Nutnou podmínkou pro použití této aplikace je volný přístup k WIFI, aby se aplikace mohla spustit i lidem bez mobilního internetu, což je v GASK prostřednictvím sítě s názvem „Expozice“ splněno.

#### 8.1.2 Nový produkt - prohlídka Jezuitské koleje

Vzhledem k tomu, že kolem GASK projdou denně desítky turistů jdoucích k chrámu sv. Barbory a zpátky, měla by galerie připravit zajímavý produkt i pro ně, aby měli důvod zajít dovnitř. Poměrně značnou část těchto turistů neláká ani tak výtvarné umění, ale orientují se převážně na památky a historii, tudíž by je mohla přilákat možnost prohlídky objektu Jezuitské koleje spojená s výkladem průvodce. Jak se ukázalo i z dotazníkového šetření, možnost prohlídky Jezuitské koleje by ocenili i někteří stávající návštěvníci. Prohlídková

trasa Jezuitskou kolejí by mohla doplnit portfolio služeb GASK a oslovit nový segment návštěvníků.

### **8.1.3 Více odpočinkových míst**

Dotazníky též odhalily nedostatek odpočinkových míst u výstavních prostor. V přízemí je tento problém vyřešen řadou sedaček, nicméně v dalších patrech si zejména starší návštěvníci nemají kde sednout. Pro některé z nich je tím návštěva galerie ztížena a ocenili by možnost se na chvíli posadit a pokračovat v prohlídce výstavy až po chvíli odpočinku. Sedačky, případně židle by měly být umístěny buď poblíž výstavních sálů, nebo přímo v nich, aby si příjemný zážitek z výstavy mohli odnést i lidé pokročilejšího věku.

## **8.2 Marketingová komunikace**

### **8.2.1 Nové webové stránky**

Jak vyplynulo z výzkumu, důležitý komunikační kanál pro návštěvníky představují webové stránky. Vzhledem k častým stížnostem na stávající web by základem marketingové komunikace měly být nové webové stránky, s modernějším designem a přehlednějším uspořádáním oproti těm stávajícím, které již působí poněkud zastarale a hůře se v nich orientuje. Je nezbytné inovovat layout webu, jeho strukturu, ale také množství textu, kterého je na webových stránkách přespříliš a některé informace navíc již nejsou aktuální. Naopak by mohlo přibýt více obrázků a fotografií, pro doplnění stroze působící převládající textové části. Webové stránky by měly mít okénko pro vyhledávání určitých informací, tato funkce u současného webu chybí. Vzhledem k boomu chytrých telefonů a tabletů by se měly vytvořit dvě verze webových stránek- klasická pro uživatele počítačů a mobilní, která bude upravena pro potřeby chytrých telefonů.

### **8.2.2 Osobní prodej**

Osobní prodej, realizovaný prostřednictvím pokladny GASK, by bylo možné ještě vylepšit a rozšířit o nabídku dárkových předmětů galerie. Ve výzkumu se několikrát objevilo, že návštěvníci často neznají cenu vstupného, kterou se dozvědí až u pokladny. V tomto ohledu by bylo dobré zlepšit informovanost potenciálních návštěvníků o vstupném již před vstupem do galerie umístěním informačních tabulí s nabídkou aktuálních výstav



i s uvedenou cenou. Kolemjdoucí by tak měli přehled nejen o výstavách, které mohou navštívit, ale i o ceně vstupného, s níž mají v případě zájmu o výstavu počítat.

Vzhledem k tomu, že návštěvníci galerií si často kupují různé suvenýry na památku, měla by GASK využít této možnosti a připravit portfolio dárkových předmětů spojených s její značkou. Nabídka designshopu je sice poměrně široká a kromě řady publikací pokrývá také různé designové předměty a šperky, ale přesto je zde prostor pro takové produkty, jakými jsou například placky, magnety, samolepky, záložky do knih, hrnky a trička se značkou galerie.

### 8.3 Podpora prodeje

V oblasti podpory prodeje je dobrým krokem pořádání soutěží prostřednictvím sociálních sítí, galerie by v tomto úsilí měla pokračovat. S ohledem na časté stížnosti na cenu vstupného, která se některým návštěvníkům zdá moc vysoká, by stála za zvážení možnost návratu k dřívějšímu modelu volného vstupu v určité dny.

Také program přátelství GASK by mohl dostát jistých změn. Galerie momentálně zvažuje přepracování tohoto programu podpory prodeje tak, aby byl atraktivnější a přilákal více lidí. Nová koncepce by mohla být následující: kromě stávajících slev, které jsou v nabídce, by bylo dobré nabídnout tzv. přátelům GASK něco nestandardního, co není běžně k dostání. Vedle členské karty spojené s různými slevami by galerie mohla přilákat nové zájemce například možností prohlédnout si v rámci mimořádné exkurze sbírky v depozitáři. Tato exkluzivní nabídka by mohla oslovit kromě běžných návštěvníků především znalce umění, tedy lidi, které se o umění aktivně zajímají.

### 8.4 Distribuce

V oblasti distribuce by se dalo zlepšit především značení cesty ke galerii pro lepší přístupnost. Město Kutná Hora nedávno zavedlo nový městský orientační systém, nicméně v některých místech zůstává ještě staré značení, například u přístupové cesty z vlakové zastávky Kutná Hora - město. Dále si lze povšimnout, že nový orientační systém věnuje na některých místech více prostoru Českému muzeu stříbra a chrámu sv. Barbory a GASK tam uvedena není, ačkoliv se nachází stejným směrem. Takový případ je k vidění například u Ruthardské ulice, která vede od kostela sv. Jakuba směrem k chrámu sv. Barbory, ale

není ojedinělý. V tomto ohledu by bylo dobré jednat s městem a snažit se domluvit přidání směrovek, případně se dohodnout na jiné formě zvýraznění cesty ke galerii. Jednou z možností by byly směrovky s logem GASK nasprejované po chodnících hlavní přístupové trasy ke galerii, ale vzhledem k tomu, že historické centrum tvoří součást památkové rezervace, by tento návrh pravděpodobně nebyl realizovatelný.

## ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce se zabývá tématem marketingové komunikace v kutnohorské Galerii Středočeského kraje. Cílem práce bylo zanalyzovat stávající stav marketingové komunikace a zjistit, jaká je současná image galerie v očích veřejnosti a zda nedošlo k poškození image organizace pod vlivem událostí, které mohly dobré jméno galerie poškodit. Za účelem zodpovězení výzkumných otázek byla provedena komplexní marketingová situační analýza, zahrnující SWOT analýzu, analýzu konkurence, analýzu marketingové komunikace a analýzu image.

Prostřednictvím marketingové situační analýzy se povedlo identifikovat difference mezi identitou organizace a její image a také poškození jména galerie u některých umělecky orientovaných médií. Na výsledky analytické části navazuje projektová část s návrhy opatření, které by mohly vést ke zlepšení image a k odstranění diferencí mezi identitou a image organizace. Za tímto účelem je navržena marketingová kampaň s názvem **Re:START GASK!**, jejíž realizace mohla zmíněné problémy odstranit. Součástí projektové části je i návrh opatření, týkajících se marketingu všeobecně.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace:

- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012, 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.
- BAČUVČÍK, Radim. *Kultura jako faktor volného času: nákupní chování na trzích vybraných volnočasových aktivit 2010*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 116 s. ISBN 978-80-87500-11-8.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 279 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. Expert. ISBN 80-247-1104-4.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- ODEHNALOVÁ, Alena. *Vybrané kapitoly z dějin kultury XX. století*. Brno: CERM, 2001, 318 s. ISBN 80-7204-211-4.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., s. obr. příl. ISBN 978-80-247-3622-8.
- TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance: státní politika turismu České republiky: systémový přístup k řešení problémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 196 s. ISBN 978-80-247-3842-0.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

**Internetové zdroje:**

*Article Portal: Informations about RE* [online]. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z:  
<http://article.portal-tol.net/english-language-cs/RE>

*ČMVÚ | České muzeum výtvarných umění* [online]. © 2007 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:  
<http://www.cmvu.cz/>

*GASK | Galerie Středočeského kraje* [online]. © 2010 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z:  
<http://www.gask.cz/>

*DOX. Členství a podpora.* [online]. © 2008 - 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z:  
<http://www.dox.cz/cs/clenstvi-a-podpora/propagujte-dox>.

*ICOM- Profesionální etický kodex muzeí ICOM 1987* (inovovaná verze z roku 2001). [2013-03-08]. Dostupné z: <http://cz-icom.cz/doc0008.html>

*NIPOS. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2011. 1. díl. Kulturní dědictví.* [online]. Praha: NIPOS, 2012 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z:  
[http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika\\_kultury\\_2011\\_I.KULTURNI-DEDICTVI\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_kultury_2011_I.KULTURNI-DEDICTVI_web.pdf)

*NIPOS- Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2012. 1. díl. Kulturní dědictví.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-11]. Praha: NIPOS, 2013. 45 s. ISBN 978-80-7068-272-2. Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika\\_kultury\\_2012\\_I.KULTURNI-DEDICTVI\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_kultury_2012_I.KULTURNI-DEDICTVI_web.pdf)

*Pecha Kucha* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.pechakucha.cz/>

*Piána na ulici* [online]. [2013] [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.piananaulici.cz/>

*Stormtype Fontclub* [online]. 2010 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z:  
<http://archive.stormtype.com/gask.php>

**Ostatní zdroje:**

Výroční zprávy GASK za roky 2011- 2013. Kutná Hora.

Osobní rozhovor s Petrou Bartuškovou, PR a Marketing GASK. Kutná Hora. 1. 3. 2014  
a 1. 4. 2014

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČMVÚ	České muzeum výtvarných umění.
FB	Facebook
GASK	Galerie Středočeského kraje
ICOM	Mezinárodní rada muzeí; International Council of Museums
MoMA	Muzeum moderního umění v New Yorku; The Museum of Modern Art
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
PR	Public Relations
S.	Strana
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby; Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNESCO	Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1. Produkt kulturní organizace
- Obr. 2. Loga GAK
- Obr. 3. Rozložení návštěvnosti v jednotlivých měsících
- Obr. 4. Rozložení respondentů podle věku
- Obr. 5. Rozložení respondentů podle vzdělání



## SEZNAM TABULEK

- Tab. 1.       Kulturní a kreativní sektor
- Tab. 2.       Návštěvnost GASK od roku 2010
- Tab. 3.       SWOT analýza

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ukázka propagačních materiálů s vizuálním stylem GASK

Příloha P II: Dotazník pro návštěvníky

Příloha P III: Výzva na webu Kutnohorských listů

Příloha P IV: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P V: Dotazník pro média

# PŘÍLOHA P I: UKÁZKA PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ S VIZUÁLNÍM STYLEM GASK

Gask Výstavy Doprovodné programy Lektorské centrum Sdíleky online Kontakty cs eng

## GASK BUTFREUND ŠTYRSKÝ MUZIKA

### GASK

GASK - Galerie Středočeského kraje - je krájská instituce zaměřená na výjimečné umění 20. a 21. století. Byla založena v roce 1993. V letech 1992-2009 existovala pod názvem Česká muzeum výjimečného umění. Galerie Středočeského kraje se sídla v květnu 2009. Je novou etapou a transformací původní krájské instituce, která v průběhu posledních deseti let změnila názor i sídlo. Sídlo GASK se nachází v jedné z hlavních dominant města Kutné Hory, v rozsáhlém objektu Jasparku, kde se je také druhou největší galerií v ČR. Představuje standardní typ kulturní instituce provozované krajem či regionem, která přináší k decentralizaci v kultuře, ale i v širší oblasti společného a občanského života.

Více o GASK



### NAVŠTIVTE NÁS

Galerie Středočeského kraje  
Barborská 51/24, 224 01 Kutná Hora

### NOVINKY

21. dubna 2014  
Velikonoční pondělí - máme otevřeno!  
Mášení návštěvníci, v pondělí byla naše galerie zavřená, ale o Velikonoční pondělí máme otevřeno stejně jako v ostatní dny, tj. od 10 do 18 hodin. Těšíme se na Vaši návštěvu!  
více...

19. dubna 2014  
Komentované prohlídky výstavy "Z rodného alba"  
V sobotu 19. dubna 2014 Vás srdečně zveme na komentované prohlídky výstavy "Z rodného alba".  
více...

25. dubna 2014  
Třeba užení. Kulturní Hory TENTOKRÁT PO STORÁCH KULTURNĚHO ZVONÁŘŮ A ZVONÍKŮ  
více...

Všechny novinky

### DOPROVODNÉ PROGRAMY

Pro školky - Lektorské programy k výstavě

### AKTUÁLNĚ V GASK

#### INSTALACE STUDIA TYFORMY [JULIE ŠIŠKOVÁ A PAVLA VACHUNOVÁ] - "FORMA"



#### STÁLÁ EXPOZICE - STAVY MYSLI / ZA OBRAZEM

OD 25. KVĚTNA 2014



JALERIE STŘEDOČESKÉHO KRAJE  
GALLERY OF THE CENTRAL BOHEMIAN REGION  
BARBORSKÁ 51 53 / KUTNÁ HORA  
WWW.GASK.CZ



GASK - GALERIE  
STŘEDOČESKÉHO KRAJE  
GALLERY OF THE CENTRAL  
BOHEMIAN REGION  
BARBORSKÁ 51 53  
KUTNÁ HORA  
WWW.GASK.CZ

12/4 2014 10-17H

## VERONIKA LANDA PROKOP BARTONIČEK TOMÁŠ SMETANA TYFORMY

GASK Vás srdečně zve na vernisáže v sobotu 5/4 2014 od 15.00 do kavárny a od 15.30 do přízemí. / GASK cordially invites you to the opening of its exhibitions at its café at 3pm and on the ground floor at 3:30pm on Saturday 5/4 2014.

Doba trvání výstav / Exhibitions run: 6/4 - 1/6 2014

Program / Programme:

- 15.00 CAFE FATAL  
Tomáš Smetana - Přátelé / Friends
- 15.30 DESIGNSHOP  
Becherovka - Pohár českých designérů - představení putovní výstavy / Display of the Becherovka - Czech Designers' Cup showcase
- 16.00 WHITEBOX  
studio tyformy - Forma / The tyformy studio - Form
- 16.30 PROJECTROOM  
Veronika Landa - Moje volba / My Choice
- 17.00 EXPERIMENTÁLNÍ PROSTOR / EXPERIMENTAL SPACE  
Prokop Bartoníček - 49° 56.822, 15° 15.870

Výstavní úřady -  
Becherovka - Pohár českých designérů, Designérská soutěž představitelů Nikola Jamborová, Společnost Jan Becher - Karlovarská Becherovka poskytne na vernisáži welcome drink. Vernisáže vystavena od 5/4 do 22/6 2014. / Display of the Becherovka - Czech Designers' Cup showcase. Nikola Jamborová will present the design competition. Jan Becher - Karlovy Vary Becherovka will offer guests a welcome drink at the opening. The showcase will be on display from 5/4 to 22/6 2014.

Sonja Vechtomov -  
11minutová symfonie (přev. hoste a elektronický orchestř) / 11 minute Symphony (local, violin and electronic orchestra)



## !3A SK VELIKONOCE

Program 12/4 2014 v zahradách GASK

- 10.00 zahájení
- 10.15 vystoupení dětského folklorního souboru Lučinka z Prahy
- 11.00 Velikonoce pro nejmenší - dětské pásmo s jarními lidovými zvyky a písničkami
- 14.30 vynášení marmoty - průvod se smrtkou v podání folklorního souboru a za doprovodu muziky
- 15.00 vystoupení dětského folklorního souboru Lučinka z Prahy
- 16.00 Velikonoce pro nejmenší - dětské pásmo s jarními lidovými zvyky a písničkami

Po celý den hraje kutnohorská muzika Tomášovka. Velikonoční jarmark s předváděním lidové tvorby a prodejem svátečního sortimentu. Dětské dílničky, pletení pomlázek, zdobení vajíček, výroba smrtky.

V případě nepříznivého počasí akce proběhne v prostorách GASK.



JASK  
GALERIE STŘEDOČESKÉHO KRAJE  
GALLERY OF THE CENTRAL BOHEMIAN REGION  
BARBORSKÁ 61-63 / KUTNÁ HORA  
WWW.JASK.CZ

IMA ŽES FOR IMA ŽES  
ARTISTS FOR TICHY - TICHY FOR ARTISTS  
SBÍRKA SOUČASNÉHO MEZINÁRODNÍHO UMĚNÍ

IMA ŽES FOR IMA ŽES  
ARTISTS FOR TICHY - TICHY FOR ARTISTS  
CONTEMPORARY INTERNATIONAL ART COLLECTION

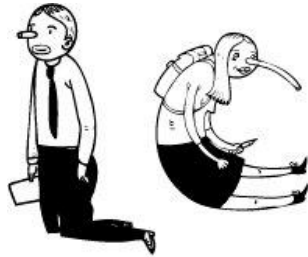
# IMA ŽES FOR IMA ŽES

7.4 - 28.7.2010  
ÚTERÝ / TUESDAY - NEDĚLE / SUNDAY, 16.00 - 18.00

VSTUPNÉ / ADMISSION:  
DOSPĚLÍ / ADULTS 220 Kč  
RODINNÉ VSTUPNÉ / FAMILY ENTRANCE 300 Kč  
SENIÓŘI, ZTP A STUDENTI DO 26 LET 50% SLEVA  
SENIOR CITIZENS, DISABLED CITIZENS  
AND STUDENTS UP TO 26 YEARS OF AGE 50% DISCOUNT

VSTUPENKA NA VÝSTAVU UMOŽŇUJE ZÁROVEŇ VOLNÝ VSTUP  
DO VŠECH OSTATNÍCH VÝSTAVNÍCH PROSTORŮ GALERIE JASK.

THE TICKET TO THE EXHIBITION ALSO GIVES YOU FREE ADMISSION  
TO ALL OTHER EXHIBIT SPACES AT THE JASK GALLERY.



# JASK

GALERIE JEZUITSKÁ KOLEJ KUTNÁ HORA  
STŘEDOČESKÉHO KRAJE

# JASK

EMIL FILLA  
SBÍRKA 1/2/3  
ILUMINACE  
KONTAKT

OTEVŘENÍ  
8. KVĚTNA  
2010

PRO ZÁSTĚPKU HEJTMANA STŘEDOČESKÉHO KRAJE MUDR. DAVIDA RÁTHA.

LEONOVNAVY [leonovnavy.com](http://leonovnavy.com)

Česká pošta PPF TMC

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO NÁVŠTĚVNÍKY



Vážený návštěvníku GASKu,

Do rukou se Vám dostává dotazník průzkumu veřejného mínění, jehož cílem je zjistit, jak jsou návštěvníci spokojeni s nabídkou GASKu a jak vnímají tuto galerii. Vyplněním dotazníku přispějete ke zkvalitnění naší práce. Z uvedených variant zaškrtněte tu, která je Vám nejbližší. Dotazník je anonymní, ale pokud uvedete Vaše kontaktní údaje v závěrečné části dotazníku, můžete vyhrát celoroční vstupenku do GASKu. Děkujeme za Vaši spolupráci.

1) Jak často GASK navštěvujete:

- Jsem zde poprvé  2x až 3x ročně  
 1x ročně  Častěji než 3x ročně

2) Co se Vám vybaví, když se řekne GASK:

VÝSTAVA EUROPA JAGELONICA

3) Jste spokojený s nabídkou GASKu?

- Ano  Ne  
 Spíše ano  Spíše ne

4) Jak hodnotíte GASK v následujících charakteristikách? U každé podotázky prosím zakroužkujte odpověď v rozpětí 1-5 na hodnotící škále. (Např. 1= velmi moderní, 2= spíše moderní, 3= neutrální, 4= spíše tradiční, 5= velmi tradiční apod.)

Moderní instituce	1 2 3 4 5	tradiční instituce
Otevřený přístup	1 2 3 4 5	uzavřený přístup
Vstřícný personál	1 2 3 4 5	neochotný personál
Přátelská atmosféra	1 2 3 4 5	nepřátelská atmosféra
Originální výstavy	1 2 3 4 5	běžné výstavy
Zajímavé expozice	1 2 3 4 5	nudné expozice
Kvalitní nabídka výstav	1 2 3 4 5	nekvalitní nabídka výstav
Příjemné prostředí	1 2 3 4 5	nepříjemné prostředí
Přehledné uspořádání	1 2 3 4 5	zmatené uspořádání
Orientace spíše na mladší publikum	1 2 3 4 5	starší publikum

5) Jak celkově hodnotíte GASK:

- Pozitivně 1 2 3 4 5 negativně

6) Pokud byste mohl/a na GASKu něco změnit, co by to bylo?

SNAZŠÍ PŘÍSTUP - CENA = VÍCE NÁVŠTĚVNÍKŮ.  
OBROVSKÝ OBJEKT = VELKÝ POTENCIÁL MOŽNOSTÍ, OBŘÍ ZAHRADY, ČINNOST V NICH.

7) O existenci GASKu jsem se dozvěděl/a z následujících zdrojů (možnost více odpovědí):

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Plakáty                                  | <input type="checkbox"/> Letáky                                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> Články v novinách, časopisech | <input type="checkbox"/> Televize, rádio                             |
| <input checked="" type="checkbox"/> Doporučení známých            | <input type="checkbox"/> Webové stránky                              |
| <input type="checkbox"/> Informační centrum                       | <input type="checkbox"/> Jiné (prosím, doplňte) <input type="text"/> |

8) O výstavě, kterou jsem navštívil/a, jsem se dozvěděl/a z následujících zdrojů (možnost více odpovědí):

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Plakáty                                  | <input type="checkbox"/> Letáky                                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> Webové stránky                | <input type="checkbox"/> Facebook                                    |
| <input type="checkbox"/> Newsletter                               | <input type="checkbox"/> Televize, rádio                             |
| <input checked="" type="checkbox"/> Články v novinách, časopisech | <input type="checkbox"/> Doporučení známých                          |
| <input type="checkbox"/> Informační centrum                       | <input type="checkbox"/> Jiné (prosím, doplňte) <input type="text"/> |

9) Sledujete aktuální dění v GASKu? V případě, že ne, přeskočte následující otázku.

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

10) Pokud ano, z jakých zdrojů informace čerpáte? (možnost více odpovědí)

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Webové stránky | <input checked="" type="checkbox"/> Facebook                         |
| <input type="checkbox"/> Newsletter                | <input type="checkbox"/> Jiné (prosím, doplňte) <input type="text"/> |

11) Jste:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> žena | <input type="checkbox"/> muž |
|--|------------------------------|

12) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> ZŠ     | <input checked="" type="checkbox"/> VOŠ |
| <input type="checkbox"/> vyučen | <input type="checkbox"/> VŠ             |
| <input type="checkbox"/> SŠ     |   |

13) Věková kategorie:

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Do 25 let               | <input type="checkbox"/> 41-60 let  |
| <input checked="" type="checkbox"/> 26 až 40 let | <input type="checkbox"/> Nad 60 let |

Děkujeme za Váš čas. Přejete-li si být zařazeni do slosování o roční vstupenku do GASKu zdarma, vyplňte prosím Vaši e-mailovou adresu.

Máte zájem o zasílání newsletterů s aktuálními informacemi o dění v GASKu?  Ano  Ne

*JOSYAVKA*

## PŘÍLOHA P III: VÝZVA NA WEBU KUTNOHORSKÝCH LISTŮ



ZPRÁVY KULTURA SPORT OBRAZEM SERIÁL KE STAŽENÍ ČESKÁ INSPIRACE REDAKCE



### PROSBA: POMOZTE PŘI TVORBĚ DIPLOMOVÉ PRÁCE STUDENTCE ZLÍNSKÉ UNIVERZITY TOMÁŠE BATI

2.4.2014 Rubriky: [Zprávy](#) [Komentáře: 0](#)

Na redakci se obrátila studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně s prosbou o pomoc při realizaci diplomové práce. Jde o vyplnění internetového dotazníku zaměřeného na vnímání GASK návštěvníky. Vyplnění anonymního dotazníku zabere jen chvíli, navíc se můžete zapojit do slosování o celoroční volné vstupné do galerie. Dotazník najdete [ZDE](#).

HLEDAT NA TOMTO WEBU

Vložte hledaná slova...



## PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE



Vážení zaměstnanci GASK,

Do rukou se Vám dostává dotazník průzkumu veřejného mínění, jehož cílem je zjistit a porovnat, jak vnímají GASK jeho návštěvníci a jak jej vidí samotní zaměstnanci. Vyplněním tohoto krátkého dotazníku přispějete k objasnění, jaká je image GASK z pohledu jeho zaměstnanců. Prosím Vás o zodpovězení následujících několika otázek. Z uvedených variant zaškrtněte tu, která je Vám nejbližší. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou použity ke zpracování mé diplomové práce. Děkuji za Vaši spolupráci.

Marie Mrázková

studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Marketingové komunikace

1) Co se Vám vybaví, když se řekne GASK:

UMĚNÍ V PROSTORÁCH KRÁSNE HISTORICKÉ ZODOLY

2) Jak hodnotíte GASK v následujících charakteristikách? U každé podotázky prosím zakroužkujte odpověď v rozpětí 1-5 na hodnotící škále. (Např. 1= velmi moderní, 2= spíše moderní, 3= neutrální, 4= spíše tradiční, 5= velmi tradiční apod.)

Moderní instituce	1 2 3 4 5	tradiční instituce
Otevřený přístup	1 2 3 4 5	uzavřený přístup
Vstřícný personál	1 2 3 4 5	neochotný personál
Přátelská atmosféra	1 2 3 4 5	nepřátelská atmosféra
Originální výstavy	1 2 3 4 5	běžné výstavy
Zajímavé expozice	1 2 3 4 5	nudné expozice
Kvalitní nabídka výstav	1 2 3 4 5	nekvalitní nabídka výstav
Příjemné prostředí	1 2 3 4 5	nepříjemné prostředí
Přehledné uspořádání	1 2 3 4 5	zmatené uspořádání
Orientace spíše na mladší publikum	1 2 3 4 5	starší publikum

3) Jak celkově hodnotíte GASK:

Pozitivně 1 2 3 4 5 negativně

4) Pokud byste mohl/a na GASK něco změnit, co by to bylo?

PŘEHLEDNĚJŠÍ NAVIGACI PO ZODOLĚ

Děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

Marie Mrázková



# PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO MÉDIA

Upravit formulář

## Dotazník k diplomové práci o GASK

Vážené dámy, vážení pánové,

Dostává se k Vám dotazník průzkumu veřejného mínění, jehož cílem je zjistit a porovnat, jak vnímají GASK jeho návštěvníci, zaměstnanci a také média. Vyplněním tohoto krátkého dotazníku přispějete k objasnění, jaká je image GASK z pohledu zástupců médií. Prosim Vás o zodpovězení následujících několika otázek. Z uvedených variant zaškrtněte tu, která je Vám nejbližší. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou použity ke zpracování mé diplomové práce. Děkuji za Vaši spolupráci.

Marie Mrázková

studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Marketingové komunikace

\*Povinné pole

**Co se Vám vybaví, když se řekne GASK:**

(napište prosím první asociaci, která vám přijde na mysl)

**Jak hodnotíte GASK v následujících charakteristikách? U každé podotázky prosím zakroužkujte odpověď v rozpětí 1-5 na hodnotící škále. \***

(např. 1= velmi moderní, 2= spíše moderní, 3= neutrální, 4= spíše tradiční, 5= velmi tradiční apod.)

1 2 3 4 5

Moderní instituce      Tradiční instituce

\*

1 2 3 4 5

Otevřený přístup      Uzavřený přístup

\*

1 2 3 4 5

Vstřícný personál      Neochotný personál

\*

1 2 3 4 5

Přátelská atmosféra      Nepřátelská atmosféra

\*

1 2 3 4 5

Originální výstavy      Běžné výstavy

\*

1 2 3 4 5

Zajímavě expozice      Nudné expozice

\*

1 2 3 4 5

Kvalitní nabídka výstav      Nekvalitní nabídka výstav

\*

1 2 3 4 5

Příjemné prostředí      Nepříjemné prostředí

\*

1 2 3 4 5

Přehledné uspořádání      Nepřehledné uspořádání

\*

1 2 3 4 5

Orientace spíše na mladší publikum      Orientace spíše na starší publikum

**Jak celkově hodnotíte GASK: \***

1 2 3 4 5

Pozitivně      Negativně

**Pokud byste mohl/a na GASK něco změnit, co by to bylo?**

**Myslíte si, že je v současné době naplno využít potenciál, který GASK má? \***

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Zhodnoťte, prosím, několika slovy GASK pod vedením Jana Třeštíka:**

**Nyní, prosím, ohodnoťte GASK pod současným vedením:**

Je podle Vás současná image GASK v očích médií poškozena? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud ano, čím by se image GASK mohla zlepšit?

V současnosti považujete GASK za galerii spíše \*

- regionálního významu
- celorepublikového významu
- evropského významu

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

100 %: Hotovo.



[Nahlásit zneužití](#) [Smluvní podmínky služby](#) [Další smluvní podmínky](#)