

Komunikační plán k zahájení strategických aktivit v kulturních organizacích

Bc. Kateřina Večerková

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Večerková**
Osobní číslo: **K20356**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Komunikační plán k zahájení strategických aktivit v kulturních organizacích**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu. Pozornost věnujte specifikům strategického plánování kulturních zařízení.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Představte záměr vzniku subjektu, jeho poslání a cílových skupin.
4. Realizujte sekundární analýzu v oboru a kvalitativní šetření u kulturních organizací k odhalení bariér a možností jejich efektivního strategického řízení.
5. Na základě výsledků experimentálního testování vytvořte komplexní projekt komunikačního plánu pro zavedení strategického řízení v kulturních organizacích, který bude realizovat zvolený subjekt.
6. Formulujte závěry, možnosti a limity projektu.

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

Seznam doporučené literatury:

- BYRNES, William a Aleksandar BRKIĆ, ed., 2020. The Routledge companion to arts management. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-03-208932-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4006-371.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- VARBANOVA, Lidia, 2013. Strategic management in the arts. New York; London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-415-53003-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Juřiková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2022**



Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

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;
- podle § 60 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 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 komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 14. 4. 2022

Jméno a příjmení studenta: KATEŘINA VEČERKOVÁ

podpis studenta

ABSTRAKT

Účelem diplomové práce je vytvoření komunikačního plánu, který by motivoval kulturní organizace k zahájení strategických aktivit. Teoretická část práce poskytuje základní východiska týkající se kulturních organizací, nových přístupů, které se v této sféře objevují a k jejich strategickému řízení. Praktická část mapuje stav českých kulturních organizací a vyhodnocuje a interpretuje kvalitativní šetření, které bylo realizováno formou osobních rozhovorů. V projektové části je na základě informací zjištěných ve výzkumu sestaven komunikační plán pod záštitou nově vznikajícího studia Shifters.

Klíčová slova: strategické řízení, muzea, galerie, kulturní organizace, rozvoj publika, návštěvnická zkušenost, budování kapacit, nové obchodní modely, přístupnost, udržitelnost, komunikační plán

ABSTRACT

The purpose of the Thesis is to create a communication plan that would motivate cultural organizations to launch their strategic activities. The theoretical part of the work provides essential starting points concerning cultural organizations, new approaches that appear in this area, and their strategic management. The analytical part maps the state of Czech cultural organizations and evaluates and interprets the qualitative survey, which was conducted in the form of personal interviews. In the project part, based on the information found in the research, a communication plan is compiled under the auspices of the newly emerging Shifters studio.

Keywords: strategy management, museum, galleries, culture organization, audience development, visitor experience, capacity building, new business models, accessibility, sustainability, communication plan

Ze všeho nejdřív bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce, Ing. Martině Juříkové, Ph.D., za její ochotu, vytrvalost a rady, díky kterým tato práce mohla vzniknout.

Ráda bych také zmínila mou rodinu. Moje máma mi vždycky říká, že pro udržení stability je zapotřebí tří bodů. Díky patří jí, taťkovi, bratrovi a babičce, že byli mým stabilním bodem po celou dobu studia.

Druhým bodem, který mi poskytoval oporu, radost a nezapomenutelné chvíle, jsou mí přátelé. Jít'o, Verčo a Klárky – díky, že vás můžu mít ve svém životě.

Posledním stabilním článkem se v uplynulých měsících stal Harry Styles. Až si tohle jednou budeš číst, tak věz, že chvíle s tebou byly nad zlato.

„You're so golden.“

– Harry Styles

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 UMĚNÍ A KULTURA | 12 |
| 1.1 KULTURNÍ A KREATIVNÍ ODVĚTVÍ | 12 |
| 1.2 KULTURNÍ ORGANIZACE..... | 13 |
| 1.3 MUZEA A GALERIE | 14 |
| 2 NOVÉ PŘÍSTUPY V KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH | 17 |
| 2.1 PŘÍSTUPNOST | 17 |
| 2.2 ROZVOJ PUBLIKA..... | 18 |
| 2.3 NÁVŠTĚVNICKÁ ZKUŠENOST | 18 |
| 2.4 UDRŽITELNOST | 20 |
| 2.5 NOVÉ OBCHODNÍ MODELY..... | 21 |
| 2.6 BUDOVÁNÍ KAPACIT | 22 |
| 3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH | 23 |
| 3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ÚSPĚŠNOU TVORBU A IMPLEMENTACI STRATEGIE | 24 |
| 3.2 FÁZE TVORBY STRATEGIE..... | 25 |
| 3.2.1 Přípravná fáze..... | 26 |
| 3.2.2 Analytická fáze..... | 27 |
| 3.2.3 Strategické plánování | 27 |
| 3.2.4 Implementace a evaluace strategie..... | 28 |
| 4 KOMUNIKAČNÍ PLÁN | 29 |
| 4.1 ZÁKAZNICKÝ PRŮZKUM | 30 |
| 4.2 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ..... | 30 |
| 4.3 KOMUNIKAČNÍ CÍLE | 31 |
| 4.4 KOMUNIKAČNÍ SDĚLENÍ | 32 |
| 4.5 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY | 33 |
| 5 METODIKA PRÁCE | 34 |
| 5.1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU ČI PŘÍLEŽITOSTI | 34 |
| 5.2 CÍL A ÚČEL PRÁCE | 34 |
| 5.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 34 |
| 5.4 VÝZKUMNÉ METODY | 34 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 36 |
| 6 SOUČASNÁ SITUACE ČESKÝCH MUZEÍ A GALERIÍ | 37 |
| 6.1 POČET FUNGUJÍCÍCH MUZEÍ A GALERIÍ | 37 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 6.2 | ZŘIZOVATELÉ A FINANCOVÁNÍ MUZEÍ A GALERIÍ | 38 |
| 6.3 | NÁVŠTĚVNOST MUZEÍ A GALERIÍ | 38 |
| 6.4 | NOVÉ PŘÍSTUPY KULTURNÍCH ORGANIZACÍ V PRAXI | 40 |
| 6.5 | SWOT ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE..... | 43 |
| 7 | VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ..... | 46 |
| 7.1 | SCÉNÁŘ ROZHOVORŮ | 46 |
| 7.2 | VÝZKUMNÝ VZOREK | 47 |
| 7.3 | PRŮBĚH ŠETŘENÍ | 48 |
| 7.4 | OSOBNOST ŘEDITELE..... | 48 |
| 7.5 | VNÍMÁNÍ STRATEGIE | 49 |
| 7.6 | STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY | 51 |
| 7.7 | REAKCE NA COVID-19 | 53 |
| 7.8 | VYUŽITÍ NOVÝCH SMĚRŮ | 55 |
| 7.9 | SÍŤOVÁNÍ | 56 |
| 7.10 | SPOLUPRÁCE | 57 |
| 7.11 | SHRNUTÍ INDIVIDUÁLNÍCH ROZHOVORŮ..... | 59 |
| 8 | ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK | 61 |
| III | PROJEKTOVÁ ČÁST | 64 |
| 9 | SHIFTERS | 65 |
| 10 | KOMUNIKAČNÍ PLÁN | 67 |
| 10.1 | VÝCHOZÍ SITUACE..... | 67 |
| 10.2 | KOMUNIKACE KONKURENČNÍCH SLUŽEB | 68 |
| 10.3 | CÍLOVÁ SKUPINA..... | 69 |
| 10.4 | KOMUNIKAČNÍ TÉMATA | 71 |
| 10.5 | KOMUNIKAČNÍ KANÁLY | 71 |
| 10.5.1 | Osobní kontakt | 72 |
| 10.5.2 | Navazující e-mail | 73 |
| 10.5.3 | Webová stránka..... | 74 |
| 10.5.4 | Newslettery | 77 |
| 10.5.5 | Sociální sítě | 78 |
| 10.5.6 | Podcasty | 79 |
| 10.5.7 | Průchod službou..... | 80 |
| 10.6 | KOMUNIKAČNÍ CÍLE A METRIKY | 80 |
| 10.7 | ČASOVÝ PLÁN | 81 |
| 10.8 | FINANČNÍ PLÁN | 84 |
| 10.9 | LIMITY A RIZIKA PROJEKTU | 86 |
| ZÁVĚR | | 87 |

| | |
|--|------------|
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 89 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 97 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 98 |
| SEZNAM TABULEK..... | 99 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 100 |

ÚVOD

Kultura je základním stavebním kamenem demokracie. I přes toto tvrzení je kulturní sféra v mnoha ohledech opomíjena, nedoceněna a podfinancována. A to navzdory tomu, že vliv kulturních a kreativních odvětví na ekonomické a společenské aspekty je neopomenutelný.

Poslání mnoha uměleckých organizací obsahuje úlohu zprostředkovávat kulturní dědictví veřejnosti. I přesto jsou kulturní organizace, muzea výtvarného umění a galerie obzvláště, zastřeny obrazem prostředí, které je tvořeno pouze pro „intelektuální elitu“, která umělecké tvorbě rozumí a umí ji interpretovat. Právě proměna tohoto narativu je největší výzvou, která stojí před kulturními organizacemi v následujících letech. Na rozdíl od ekonomických či politických vlivů, změnu vnímání kulturních organizací drží ve svých rukou ony samy.

Právě proto vzniká studium Shifters. Jeho záměrem je pomoci kulturním organizacím s nastavováním vizí a cílů, aby se ve větší míře soustředily na své publikum. Skrze to chtějí dělat kulturu více přístupnou a udržitelnou. Mnoho organizací ale nesdílí tento pohled na svou budoucnost. Proto je záměrem této práce porozumění prostředí kulturních organizací za účelem vytvoření komunikačního plánu, který je bude motivovat k zahájení strategických aktivit.

První část této práce staví teoretická východiska. Od obecnějších o kultuře a kulturních organizacích přechází k aktuálním novým přístupům, které se začínají objevovat v kulturních odvětvích. Detailněji se zabývá procesem strategického plánování v kulturních organizacích a faktory, které jej ovlivňují. Poslední třetina teoretické části je věnována procesu tvorby komunikačního plánu a metodice práce, které budou sloužit jako podklady pro praktickou část a vypracování projektu v poslední části diplomové práce.

Praktická část dokresluje kontext, ve kterém se právě nachází kulturní odvětví. Mapování stavu českých kulturních organizací i jejich schopností vydávat se novými směry je zakončeno SWOT analýzou. Následující část staví na realizovaném kvalitativním šetření. Analyzuje zjištěné informace a poskytuje vhled do reálného fungování muzeí výtvarného umění a galerií. Na základě obou výzkumných metod jsou zodpovězeny výzkumné otázky.

Závěrečná projektová část této diplomové práce navrhuje projekt ve formě komunikačního plánu. Jeho cílem je podpořit zahájení strategických aktivit v kulturních organizacích (muzeích výtvarného umění a galeriích) pod záštitou studia Shifters.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 UMĚNÍ A KULTURA

Kreativita je tendence člověka produkovat nápady, alternativy nebo možnosti, které vedou k něčemu novému a mohou být užitečné v řešení problémů a komunikaci. (Franken, 1994, s. 396) Zároveň se o ní hovoří jako o nejdůležitější vlastnosti pro nadcházející vývoj společnosti. Jedná se totiž o lidskou schopnost, kterou nelze nahradit strojem či umělou inteligencí. (The Future of Jobs Report, 2020)

Ministerstvo kultury České republiky pracuje ve své Strategii rozvoje a podpory kulturních a kreativních odvětví s touto definicí kreativity: „Kreativita je schopnost vytvářet na základě talentu a nadání něco nového. Jedná se o proces, ve kterém jsou myšlenky vytvářeny, propojovány a přeměňovány na originální hmotné i nehmotné produkty, které jsou ceněny, a to nejen v ekonomickém smyslu.“ (Bakule, Marošková a Peřinka, 2019)

Kreativita je tak základním předpokladem pro existenci umění. Kulka ve své knize Psychologie umění definuje umění jako proces lidské tvořivosti, kdy jsou do tvorby zaznamenávány autorovy myšlenky, názory, vztah s okolním světem, problémy i radosti. Dle něj umění zasahuje tak širokou škálu lidského snažení, až se jedná více o postoj nežli o činnost. (Kulka, 2008, s. 15)

V další části svého pojednání definoval 6 funkcí umění. Rozdělil je na biologické, psychologické, sociální, ekonomické, kulturní a spirituální. Odehnalová navíc doplňuje funkci estetickou. Spojení umění a estetiky totiž ne vždy bylo samozřejmostí, proto lze říci, že v různých dobách měla každá funkce umění jinou důležitost a váhu. V současné době je možné pozorovat vyšší důraz na ekonomický a sociální potenciál umění. (Kulka, 2008, s. 22-23) (Odehnalová, 1997, s. 33)

1.1 Kulturní a kreativní odvětví

V moderní společnosti bývalo umění často upozadřováno před „více důležitými“ obory, jako je matematika nebo přírodní vědy, a škrty v rozpočtech uměleckých institucí byly vysvětlovány argumentem, že na tom nezáleží, protože umění ovlivňuje méně lidí než jiné činnosti ve společnosti. (Rosewell, 2014, s. 2)

V rámci procesu demokratizace umění, kterým si umělecký trh právě prochází, ale hraje umění čím dál tím větší roli v životech lidí. Také proto dochází v současnosti k uvědomění si, že kulturní organizace potřebují efektivně sbírat argumenty k obhájení si svých rozpočtů a programových aktivit. Data, která již nyní mnohé z organizací shromažďují dokazují, že

umění má pozitivní vliv nejen na život jedince, ale také na ekonomiku, turismus, zdraví a výrazně se podílí na zmírnění celospolečenských problémů. (Rosewell, 2014, s. 10)

Uvědomění si rostoucího významu kultury se děje také na politické úrovni. Už ve zřizovací listině o Evropské unii stojí, že EU „respektuje svou bohatou kulturní a jazykovou rozmanitost a dbá na zachování a rozvoj evropského kulturního dědictví.“ a zároveň ve smlouvě o fungování EU zní, že kompetence Evropské unie v oblasti kultury zahrnují „činnosti, jimiž podporuje, koordinuje nebo doplňuje činnosti členských států.“ (EU competences in the field of culture, 2022)

V kontextu kultury pak má Evropská komise, jako jeden z orgánů EU, tři hlavní role:

1. „Poskytovat finanční podporu místním a regionálním orgánům;
2. zvyšovat povědomí o potenciálu kulturních a kreativních odvětví pro regionální a místní rozvoj;
3. pomáhat místním a regionálním orgánům při vypracovávání integrovaných strategií.“ (Kultura ve městech a regionech, 2022)

Z tohoto hlediska je kultura široce podporována na evropské úrovni. Kulturní a kreativní průmysly jsou i v České republice již zaužívané pojmy, které zahrnují celou škálu výsledků lidské tvorby. Právě použití pojmu „průmysl“ v souvislosti s kreativitou značí jistý ekonomický potenciál, jež tato odvětví s sebou nesou. (Bakule, Marošková a Peřinka, 2019)

V reakci na nárůst významu ekonomického rozměru kulturních odvětví byl v roce 2008 v České republice poprvé vystaven „Satelitní účet kultury.“ Jeho cílem je zmapovat tok financí jak přicházejících do kultury, tak z kultury vycházejících. (Výsledky účtu kultury ČR za rok 2019, 2021)

V rámci Účtu kultury bylo v souladu s mezinárodními dokumenty vymezeno 9 kulturních oblastí. Přičemž muzea a galerie, tak jak jsou popsána v další části této kapitoly, jsou zařazena do oblasti kulturního dědictví. Výstavní sály (tzv. kunsthalle) dále náleží oblasti výtvarného (vizuálního) umění a řemesla. (Výsledky účtu kultury ČR za rok 2019, 2021)

1.2 Kulturní organizace

Kultura pochází z latinského pojmu „cultura“, což znamená kultivace. Tento pojem je v latině užívaný ve dvou situacích: při definování zvyků, norem a souhrnné znalosti dané skupiny lidí a při naznačení růstu nebo zlepšení nějaké věci. Ve spojení s uměním jsou

užívány oba významy. Umění se v 19. století stalo součástí představ o ideálu „kultivované“ lidské bytosti, což mělo za následek pomyslné smazání hranic mezi uměním a kulturou v takové míře, že jsou tyto pojmy často zaměňované. (Rosewell, 2014, s. 3-4)

Kultura i umění existují v různě institucionalizovaných a organizovaných formách. Řízení těchto organizací se pak liší v závislosti na tom, jak jsou strukturovány, a jakým způsobem fungují. Struktura i funkce se odvíjejí primárně v návaznosti na jejich právní statut, mise, cíle, způsob financování a podobně. (Varbanova, 2013, s. 2)

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS) člení kulturní organizace do dvou kategorií dle jejich zřizovatele.

- orgány státní správy:
 - stát (Ministerstvo kultury)
 - kraje
 - města a obce
- soukromý sektor:
 - fyzické a právnické osoby
 - občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, církve a jiné společnosti (Poskytovatelé kulturních služeb, 2022)

1.3 Muzea a galerie

Johnová ve své knize Marketing kulturního dědictví a umění volně užívá pojem muzeum jako synonymum pro všechny neziskové organizace, které uchovávají, zkoumají, vystavují a zpřístupňují kulturní dědictví společnosti. (2008, s. 13)

Dále popisuje posun v poslání muzeí od pouhého uchovávání objektu, péče o něj a jeho zkoumání. Čím dál více je totiž kladen důraz na to, aby se z muzeí staly instituce otevřené veřejnosti, které mají za cíl zkoumat přání svých návštěvníků a naplňovat jejich potřeby. Johnová shrnuje poslání muzeí takto: „sbírat, uchovávat, zkoumat a vystavovat exponáty a plnit vzdělávací funkci směrem k veřejnosti.“ (Johnová, 2008, s. 35)

Názvosloví a definice muzeí a galerií je však komplexní disciplína. V rámci své práce se této problematice dopodrobna věnuje Gartnerová. Popisuje ji jak v mezinárodním, tak také v českém kontextu, jelikož neustálené definice pojmů muzeum a galerie jsou problematičné

na obou úrovních. Gartnerová na příkladech DOXu (centra pro umění), humpolecké 8smičky a ostravského PLATa upozorňuje na tendenci současných organizací se pojmům galerie a muzeum zcela vyhnout. (2020, s. 22-26)

Při definici galerie Gartnerová zmiňuje členění dle Metodického centra pro muzea výtvarného umění. Dle něj je funkce galerie jako kulturní instituce zprostředkovat „nenahraditelný kontakt veřejnosti s originálním uměleckým dílem z oblasti výtvarného umění.“

Zároveň také člení galerie do tří kategorií dle svého poslání a váhy poskytovaných služeb:

1. veřejné specializované muzeum podle sbírkového zákona uchovává výtvarné umění pro budoucí generace, interpretuje jej a zprostředkovává kontakt mezi výtvarnými díly garantované kvality a návštěvníky;
2. veřejná výstavní síň taktéž označována z němčiny jako „kunsthalle“ je nekomerční prostor, který se nezaměřuje na vlastní sbírku, ale primárně vytváří místo pro kontakt výtvarných umělců k „vedení diskurzu o vývoji a směřování současného umění a předkládání jeho aktuálních výsledků veřejnosti“;
3. místo pro prodej a nákup výtvarného umění je již ze své podstaty komerční prostor, jehož cílem je zisk z prodeje uměleckých děl. (Co je galerie?, 2008)

Vymezení muzeí je shledáváno nedostatečným také na mezinárodní úrovni. Fungování muzeí se proměňuje a pandemie COVIDu-19 celý proces akcelerovala. Zatímco některé hlasy říkají, že kvůli tomu všemu muzea zažívají obrovskou krizi, druzí volí opačný úhel pohledu – dle nich muzea zažívají moment transformace, díky kterému se změní to, jak společnost na tyto kulturní organizace nazírá. (Szántó, 2021)

Faktorů, které v tomto hrají roli, je hned několik. Nastupující ekonomická krize, nejistota financování, rozmach soukromých muzeí, proměna publika a digitální prostředí nutí vedení muzeí přehodnotit své priority. (Hanson, 2019)

Změny, které se již dnes odehrávají, bere v potaz také Mezinárodní rada muzeí ICOM. Již před několika lety se vydala na cestu k vytvoření nové definice muzea. Svého cíle by měla dosáhnout na Generální konferenci ICOM v roce 2022, kde by mělo proběhnout hlasování o přijetí nové definice muzea. Vnímání muzeí se totiž posouvá od pouhého pečovatele o kulturní dědictví k nové pozici muzea jako instituce, která se zavazuje sloužit komunitám a řešit celospolečenské problémy.

Jeden z možných návrhů nové definice zní v překladu takto:

„Muzeum je otevřená a přístupná nezisková instituce, která získává, zkoumá, uchovává, vystavuje a zprostředkovává hmotné i nehmotné dědictví lidstva a jeho životního prostředí ve prospěch společnosti. **Muzea jsou oddána etickým a udržitelným postupům a jsou provozována inkluzivním a profesionálním způsobem, aby vytvářela potěšující a vzdělávací zážitky, které podporují zvědavost a objevování.**“¹ (On the way to a new museum definition, 2022)

V původním znění definice vůbec neobsahuje zvýrazněnou část tohoto návrhu, která pojednává o hodnotách, kterými se mají muzejní organizace řídit. Je tedy možné pozorovat snahu ICOMu nejen o sdílení toho, co muzea dělají, ale hlavně jak. Společné hodnoty a zásady tak mohou vést k hlubšímu propojení a být celkovým akcelerátorem změn v kulturní sféře.

¹ A museum is an open and accessible not-for-profit institution that collects, researches, preserves, exhibits and communicates the tangible and intangible heritage of people and the environment for the benefit of society. Museums are committed to ethical and sustainable practices and are operated in an inclusive and professional manner to create enjoyable and educational experiences that foster curiosity and discovery. (On the way to a new museum definition, 2022)

2 NOVÉ PŘÍSTUPY V KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH

Nová definice muzea také reflektuje nové přístupy, které se objevují ve snaze o podchycení současné i budoucí situace kulturních odvětví. Tyto nové přístupy lze rozebrat v rámci šesti témat: accessibility (přístupnost), audience development (rozvoj publika), visitor experience (zážitek návštěvníka), sustainability (udržitelnost), new business models (nové obchodní modely) a capacity building (budování kapacit).

Všechny tyto pojmy mají jedno společné – jedná se o komplexní témata, která by si žádala mnohem více prostoru. V rámci této práce proto budou alespoň částečně pokryty některé roviny, které s těmito pojmy souvisí, a které vysvětlují důvody, proč jsou aktuální právě teď.

2.1 Přístupnost

Muzea by měla být prospěšná společnosti. Proto, aby mohla být společnosti prospěšná musí se stát otevřeným a inkluzivním místem. Otevřenost se netýká odemčených dveří, ale přístupu, který naruší mnohé představy veřejnosti o tom, že návštěva muzea (výtvarného umění) je záležitost jen pro určitou skupinu lidí.

Aby v tomto smyslu mohla muzea vskutku sloužit všem, musí být jednoznačně inkluzivní. Ať už se jedná o to, že prostory muzeí budou bezbariérové, nebo vypracované texty k výstavám budou dostupné ve více jazycích. Díky tomu nebude jen naplněna část nové definice muzea, ale také se bude jednat o konkrétní krok kulturních institucí vůči veřejnosti. (Szántó, 2020)

Vytvořit prostředí, které bude lidem dostupné a přístupné je velkým tématem také v rámci Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů. Zpřístupnění sbírek je udáván jako jeden z hlavních způsobů, jak muzea mohou posílit svou otevřenost vůči veřejnosti a tím získat více návštěvníků. Mezi konkrétní metody tohoto zpřístupnění může patřit například delší, večerní nebo víkendová otevírací doba. (2019, s. 86)

Často uváděný příklad je také nulové nebo dobrovolné vstupné, které se osvědčilo například ve Velké Británii. Po zavedení nulového vstupného se množství návštěvníků téměř zdvojnásobilo. (Kostihová a Scholleová, 2012)

V závislosti na datech z Eurostatu by tak galerie v České republice mohly oslovit potenciálních 10 % návštěvníků, kteří kulturní organizace nenavštěvují právě z finančních důvodů. (Culture statistics, 2021)

2.2 Rozvoj publika

Uzavření muzeí byl jeden z následků propuknutí pandemie v roce 2020. Přirozeně tak vyvstala touha propojit se se svými návštěvníky a být s nimi v kontaktu i na dálku. Prohloubení vazeb mezi návštěvníky a muzei je tendence, která je pozorovatelná už od 70. let minulého století. Hovoří se o tzv. audience development. Jedná se o snahu „proměnit muzeum z exkluzivní intelektuální enklávy na více otevřenou instituci, která usiluje o vzájemný vztah se svými návštěvníky, kteří jsou stále rozmanitější a rychle se přesouvají do online prostředí.“² (Szántó, 2020)

V češtině se v tomto kontextu hovoří o rozvoji nebo budování publika. Gartnerová popisuje porozumění, pochopení a budování publika jako klíčový prvek udržitelného rozvoje galerií a dalších kulturních institucí do budoucnosti. „Zaměřování se na obsahovou kvalitu výstav pomalu nahrazuje soustředěná práce s publikem. Návštěvník se přirozeně stává základním prvkem a nedílnou součástí tvorby komunikační a organizační strategie.“ (Gartnerová, 2019, s. 53)

Druhá rovina ve vztahu s návštěvníky je síla muzeí, která se skrývá v propojování různých komunit, subkultur a obecně lidí pocházejících z různých prostředí. Vytvoření bezpečného prostředí, kde se všichni tito lidé mohou setkávat, rozpoznávat své podobnosti, ale i individuální a kolektivní rozdíly, přispívá k rozvoji demokratické společnosti. Což v našich podmínkách je stále důležitou úlohou kultury, kulturních organizací, a tedy i muzeí a galerií. (Pasqualucci, 2021)

2.3 Návštěvnická zkušenost

Pozitivní či negativní zkušenost, kterou si návštěvník odnáší z návštěvy muzea, souvisí s naplněním, či v opačném případě nenaplněním, jeho očekávání. Studie provedená v roce 2012 ve Francii ukázala, že hlavním očekáváním návštěvníků muzeí je získání nových znalostí. Hned na druhém místě byl ovšem estetický zážitek. Doplňujícími očekáváním byly pocity sounáležitosti a požitku, zábavy a rekreace. (Eidelman a Jonechéry, 2013)

Další studie z roku 2020 uvádí jako největší očekávání návštěvníků estetický zážitek. Výsledky ukazují na to, že pokud lidé odcházejí s pozitivní estetickou zkušeností, tak nejvíce

² ... to turn the museum from an exclusive intellectual enclave into a more open institution that seeks a reciprocal relationship with its visitors, who are increasingly diverse and rapidly shifting online. (Szántó, 2020)

vzrůstá návštěvníkova spokojenost, což implikuje vyšší šanci na to, že se návštěvník někdy vrátí. (Komarac a Došen, 2021)

Očekávání návštěvníka tak přímo souvisí i s rolí a posláním muzeí, které by se neměly vylučovat. Sirmans, ředitel miamského Pérez Art muzea, v rozhovoru s Andrésem Szántem uvedl, že role muzeí by měla být smysluplnější, než je jen poskytnutí zábavy. Dle něj by se muzea měla zaměřit na svou komunitu a roli, kterou mohou zastávat v životech lidí. (Szántó, 2021)

Získat hodnotné místo v životě individuálních osob i komunit je proces, který si vyžaduje konzistentní a kontinuální zážitky a zkušenosti, které poskytuje svým návštěvníkům. Jedna úloha je, aby tyto zážitky byly vzdělávací, přičemž je třeba mít na paměti, že míra potěchy návštěvníka je stejně důležitá. Jen tak se z občasných návštěvníků mohou stát fanoušci umění a podporovatelé konkrétní organizace.

Jaká by ale měla být podoba zkušenosti, která prohloubí vztah mezi muzeem a návštěvníkem? Fokus na „visitor experience“, česky zkušenost návštěvníka, je v zahraničních institucích již dlouho rozebírané téma. Soudobá praxe stále představuje umění v tzv. „white cubes“ – bílých kostkách, které vytvářejí intelektuální a elitářské prostředí. (O’Doherty, 1999, s. 76)

Opačným přístupem může být takzvaný „immersive experience“, tedy pohlcující zážitek nebo zkušenost. Místo velkolepých budov mají architekti výstav a kurátoři v ruce digitální technologie. Jejich pozitivní přínos je zejména ve vytváření nových příležitostí, jak se propojit s návštěvníkem a zároveň mohou pomoci se zpřístupněním výstav novým skupinám z řad veřejnosti. (Icom Prague 2022, 2022)

Výsledky studie z roku 2021 ukazují, že právě využití interaktivních technologií významně přispívá k vytvoření pohlcujícího zážitku. Ten se v těchto případech skládá ze dvou rovin – estetické a tzv. únikové. Obě tyto roviny přímo souvisí s tím, zdali návštěvník hodnotil návštěvu muzea pozitivně či negativně. (Komarac a Došen, 2021)

Využití nových technologií může dle Kataokové působit až utopicky. Zatímco její přínosy jsou dané, zásadním prvkem je jejich vhodné a relevantní využití. Důležité proto je podporovat umělce, aby s technologiemi experimentovali jako s plátnem pro své nápady, protože jen tak může vzniknout něco hodnotného a zajímavého. (Szántó, 2021)

2.4 Udržitelnost

V roce 2019 označila Andersonová problém globálního oteplování jako ten nejvíce naléhavý. Právě proto se úzce týká také všech muzeí, a to od těch přírodovědných až po umělecké. Právě služba společnosti je zavazuje k tomu, aby se k tomuto tématu přímo postavili a ve svých činnostech jej adresovali. (2019)

Udržitelnost a environmentální situace je téma, které je třeba uchopit koncepčně a synchronizovaně. Jako vodítka mohou sloužit Cíle udržitelného rozvoje (anglicky Sustainable Development Goals – SDG), které byly schváleny Spojenými Národy v roce 2015. Popisují 17 bodů, které pokrývají nejen problémy životního prostředí, ale také úroveň vzdělání, lidí zasažených hladomorem, rovnoprávností, ekonomickým růstem nebo světovým mírem. (The 17 goals, 2015)

V rámci této problematiky se v oblasti muzejnictví začíná hovořit o tzv. managementu udržitelnosti v muzeích.³ Jedná se o rámec, který vychází z businessových zkušeností, ale je přizpůsobený konkrétním možnostem a potřebám muzeí a dalších kulturních institucí. (Studio klv, 2022)

Na tomto rámci se podílelo studio klv, které se zaměřuje na plánování a design muzeí a výstavních prostor. SMM se skládá celkem z šesti fází.

1. učinění závazku k řízení organizace v souladu s cíli udržitelného rozvoje;
2. analýza současného stavu udržitelného přístupu v organizaci a s tím spojená selekce oblastí, na které se zaměřit (např. uhlíková stopa, kultura organizace...) a definice měřitelných indikátorů (např. náklady na energie, spokojenost zaměstnanců...);
3. tvorba programu udržitelnosti pro celou organizaci, který sestává ze strategických cílů, měřitelných benchmarků a aktivit, které je nutné podniknout k naplnění cílů;
4. implementace opatření uvedených v bodě č. 3;
5. monitoring naplnění cílů;
6. interní a externí komunikace celého procesu a posunu.

Druhý pohled na management udržitelnosti může být v podobě systematického řízení inovací vevnitř instituce. Činy směrem k větší udržitelnosti mohou být prospěšné nejen

³ Sustainability Management in Museums (SMM)

planetě, ale otvírají nové možnosti v rámci Public Relations, což může vést k ekonomickému růstu a posílení motivace zaměstnanců instituce. (Garthe, 2020)

Vzhledem k tomu, že muzea jsou často vnímána jako „zprostředkovatelé pravdy“, je jejich úloha zcela zásadní. V dnešní době má každý přístup k nekonečnému množství informací. Nelze se proto vyhnout velkému množství dezinformací, které s tím souvisí. Právě proto by muzea měla využít své výhodné pozice a aktivně bojovat proti šíření klamavých zpráv také v tématech environmentálních změn, které mohou mít ničivý dopad na naši planetu i lidstvo.

2.5 Nové obchodní modely

Druhá úroveň udržitelnosti tkví v samotném udržení fungování muzejních institucí. Jak už bylo řečeno dříve v této kapitole – východiskem mohou být nové business modely, které vstupují do kulturní sféry.

Szántó poukazuje na další fakt, který pandemie odhalila. Pohled veřejnosti, státních orgánů a kulturních odborníků se neshoduje v míře, do jaké jsou muzea nepostradatelnou složkou života i společnosti. Proto doporučuje muzeím, aby pracovaly na tom, jak je společnost vnímá a nabízely jí hodnotné a smysluplné zážitky, které se mohou stát zásadní součástí jejich životů. (2020)

Na datech návštěvnosti z roku 2020 lze pozorovat, že i kvůli lockdownu byl pokles radikální. Je možné předpokládat, že návštěvnost roku 2021 byla vyšší, i přesto je těžké odhadnout, kdy se tato čísla dostanou na hodnoty před rokem 2020. (Šílová, Lindnerová a Radová, 2021)

Další faktor ovlivňující návštěvnost muzeí je klimatická krize, kvůli které už před rokem 2020 mnoho lidí zvažovalo své zahraniční cesty a uhlíkovou stopu, kterou jimi způsobí. I proto se nelze nadále spoléhat na příval turistů jako hlavního zdroje návštěvníků kulturních organizací. Do úvahy proto přicházejí inovace a změny stávajících obchodních modelů v kulturních organizacích. Ty by se měly soustředit na zvýšení loajality současných návštěvníků a oslovení potenciálních lokálních publik. (Larkin a Burtenshaw, 2021)

Zároveň současná ekonomická situace může vést k nižším rozpočtům, což za důsledek bude mít finanční nejistotu napříč kulturní sférou. Proto by se muzea měla snažit k zvýšení svých vlastních příjmů. To může zahrnovat příjmy z muzejních obchodů, pronájmu prostor, speciálních událostí nebo spolupracích se soukromým sektorem. Další možnosti se nachází ve sdílení nákladů a zkušeností s dalšími organizacemi například v rámci výstav nebo mezisírkových výpůjček. (Gainon-court a Vuillaume, 2018)

2.6 Budování kapacit

Jak už bylo zmíněno, muzea jsou ovlivněna pokroky na poli digitálních technologií, proměnami přístupu společnosti ke znalostem, modifikací pracovních návyků, finančními limity i narůstajícími očekáváními ze stran návštěvníků. Proto jsou ředitelé postaveni na jednu z největších výzev, kterou budou muset vyřešit, a sice zajištění jednoho z nejcennějších zdrojů, který ve své organizaci mají – lidského kapitálu. (Fleming, 2019)

Hess, Colson a Hindmarch doporučují kulturním organizacím doplnit tým zaměstnanců o ty, kteří pokryjí tyto nové potřeby a současně pracovat na kontinuálním profesním rozvoji⁴. Tím si zajistí, že know-how, které už jejich zaměstnanci mají, zůstane uvnitř organizace a bude rozvíjen jeho potenciál. (2018, s. 50)

V této souvislosti se často hovoří o tzv. capacity building – budování kapacit. UNESCO jej definovalo následovně: „Budování kapacit – ať už profesionálů, institucí nebo komunit a sítí – je považováno za formu změny zaměřené na lidi, která zahrnuje práci se skupinami jednotlivců s cílem dosáhnout zlepšení v přístupech ke správě kulturního a přírodního dědictví.“⁵ (World Heritage Capacity Building Strategy, 2011, s. 4)

Lze tedy pozorovat, že kvalitní leadership je základ. Přímou ovlivňuje, jak se bude vyvíjet zbytek organizace, jak po umělecké, ekonomické, tak personální stránce. Osoba ve vedení organizace by měla být otevřená světu, kreativní, vizionářská, inovativní a schopná měnit zaseté systémy. (Fleming, 2019)

⁴ continued professional development (CPD)

⁵ Capacity building – whether of practitioners, institutions or communities and networks – is seen as a form of people-centered change that entails working with groups of individuals to achieve improvements in approaches to managing cultural and natural heritage. (World Heritage Capacity Building Strategy, 2011, s. 4)

3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH

Provést změnu, která změní směřování a postoj celé organizace, je náročná výzva. Obzvláště pro kulturní organizace, které jsou často podfinancované a nemusí být ochotné vstoupit do takového rizika, které s sebou transformace přináší. Eliminace těchto rizik a zvýšení šance na úspěšné implementace nových přístupů může být provedena skrz strategické plánování. (Varbanova, 2013, s. 27)

Byrnes a Brkić strategii popisují jako proces, ve kterém organizace definuje svou vizi (čeho chce ultimátně dosáhnout), misi (co dělá, komu slouží a jak), hodnoty (za čím organizace stojí), cíle (záměry), strategie (priority) a akční kroky pro daný časový úsek v budoucnosti. Na druhé straně strategie pak stojí taktický nebo řídicí plán. Ten se už zabývá konkrétními akčními kroky, které jsou potřeba k úspěšné implementaci strategie. (2020, s. 331)

Samotná strategie by se pak neměla soustředit jen na to, co je aktuální výzvou. Měla by obsahovat detailnější diagnózu problémů, se kterými se organizace potýká, společně s definovanými možnými příčinami. (Byrnes a Brkić, 2020, s. 337)

Moderní teorie zabývající se strategickým plánováním berou v potaz nejen získání strategické výhody, ale také snahu o adopci nových přístupů ve formě strategických inovací. Základním předpokladem, který obojí umožní, je organizační kultura zaměřená na kvalitní leadership (= ředitel nebo ředitelka), podporu inovací (= nových přístupů a nápadů) a podnikavost. (Varbanova, 2013, s. 26)

I přesto, že strategické přístupy začaly pronikat do veřejné sféry, a tedy i do fungování kulturních organizací, již na konci minulého století, studie realizována ve Spojených státech zjistila, že pouze 1/3 ze zaměstnanců kulturních organizací hodnotí efektivitu jejich organizace v otázkách strategie a organizačních struktur jako efektivní či vysoce efektivní. (Lambert a Mraz, 2017)

Což může být výpovědí o tom, že v oblasti kulturních organizací je stále značný prostor pro zlepšení. Nacházíme se v době, kdy pozornost veřejnosti se přiklání spíše k digitálním médiím a jiným způsobům trávení volného času. Možná právě proto je nutné vrátit se zpátky na začátek a nastavit procesy v kulturních organizacích tak, aby zůstávaly institucemi atraktivními pro své návštěvníky a mohly pokračovat v naplňování svých poslání.

3.1 Faktory ovlivňující úspěšnou tvorbu a implementaci strategie

K vytvoření strategického plánu se do jisté míry dostane mnoho organizací. Často se ale může stát, že tento plán pak již nikdy není využit a jeho potenciál tak zůstane nenaplněn. V celém procesu vytváření strategických plánů je několik rizikových faktorů, které samotná organizace může ovlivnit, a které zvyšují šanci na úspěšnou implementaci a naplnění vizí dané organizace.

Prioritizace strategie

Prvním předpokladem pro úspěšné sestavení strategie je posouzení, zdali je vůbec organizace připravená na to pustit se to strategického plánování. Otázka, kterou by si měly organizace klást, se ptá, zdali se uvnitř organizace nachází sdílený pocit naléhavosti k zahájení strategických aktivit. Kulturní prostředí často vybízí k organickému přístupu k plánování. Pokud se tak uvnitř organizace najde jedinec, který podněcuje k více systematickému řešení, musí zajistit, aby prioritu přijala i zbylá část týmu. (Byrnes a Brkić, 2020, s. 333)

V provedeném výzkumu mezi neziskovými organizacemi až 43 % dotazovaných totiž uvedlo nedostatek času na plánování jako jednu z největších výzev při vývoji plánu. Tato stejná studie také uvádí, že u 68 % neziskových organizací je strategické plánování součástí jejich rutinního procesu v rámci organizace. Dále pak 16 % neziskových organizací k zahájení strategických aktivit přistupuje pouze, pokud jim hrozí nějaké riziko a 10 % motivuje nějaká speciální příležitost. (McNerney, Perri a Reid, 2013)

Organizační kultura

Pro úspěšnou tvorbu a implementaci strategie je dle Varbanové zásadní „intrapreneurial climate.“ Tedy vnitřní prostředí, které vybízí jednotlivce k asertivnímu a inovativnímu přístupu, díky kterému se může rozvíjet publikum a komunita a také rozšiřovat zdroje příjmu organizace. (2013, s. 28) Přičemž mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují strategické řízení organizace jsou velikost organizace a poměr vlastních příjmu a externích zdrojů financování. (Varbanova, 2013, s. 2)

Vnitřní klima ovlivňuje to, zdali se k strategickému plánování organizace vůbec rozhodne. Po nedostatku času je největší bariérou ve strategických aktivitách leadership. Až čtvrtina zaměstnanců neziskových organizací necítí snahu o zahájení strategických procesů od

vedení organizace a 31 % uvádí, že oni nebo vedení cítí strach z přicházejících změn. (McNerney, Perri a Reid, 2013)

Flexibilita plánu

Byrnes a Brkić poukazují na problém mnohých strategických plánů – často neberou v potaz fakt, že se nacházíme v neustále se rozvíjejícím světě a společně s tím, jak se mění situace a prostředí, ve kterém se nacházíme, tak se musí flexibilně proměňovat také strategický plán. (2020, s. 330)

V kontextu strategického plánování rozebírají flexibilitu O'Donovanová a Flower. Strategie by dle nich měla být v prvé řadě adaptivní. Popisují ji jako plán cesty se sadou nástrojů, které slouží k navigaci. Uvědomují si totiž, že k jednomu cíli, může vést mnoho cest, které by se měly volit dle aktuální situace. Navíc v případě potřeby je možné posunout také samotný cíl na základě toho, co se cestou dozvíme. Pokud by organizace nebyla připravena na tyto změny, buď by následovala nerelevantní strategické pokyny, nebo by daný strategický dokument zůstal nevyužit a jeho vize nenaplněny. (O'Donovan, Flower, 2013)

Flexibilita strategie se dá zajistit díky systematické evaluaci a optimalizaci. 57,6 % neziskových organizací uvádí jako nejefektivnější systém pravidelného zhodnocování a reportování. 57,4 % uvedlo jako nejefektivnější nástroj reportingu v rámci zaměstnaneckých porad. (McNerney, Perri a Reid, 2013)

3.2 Fáze tvorby strategie

Tvorba strategie je podmíněna dodatečnou investicí intelektuálních, finančních a dalších dočasných zdrojů nezávisle na velikosti a rozsahu organizace. Proto tento proces musí být nadesignován jednoduše a jasně v souladu s kulturou a kontextem organizace. (Byrnes a Brkić, 2020, s. 335)

Pro efektivnější postup při strategickém plánování, představuje Kaiser rámeček, ve kterém celý proces rozděluje do tří samostatných fází – příprava, analýza a vypracování strategií. V rámci přípravy je přijat strategický rámeček a je formulováno poslání. Během analýzy jsou shromážděna data a je provedena analýza vnitřního i vnějšího prostředí k odhalení strategických klíčových otázek. A v poslední fázi jsou vypracovány strategie pro jednotlivé části organizace, které nejpravděpodobněji povedou k dosažení poslání organizace. (2009, s. 13)

Varbanová představuje komplikovanější rámec strategického řízení, který sestává z pěti fází:

1. fáze: strategické přemýšlení,
2. fáze: strategická analýza (vnějšího a vnitřního prostředí),
3. fáze: strategické plánování,
4. fáze: implementace a monitorování strategického plánu,
5. fáze: reflexe strategie (měření výsledků, evaluace, kontrola a úprava akčních kroků).

(Varbanova, 2013, s. 32-33)

3.2.1 Přípravná fáze

V přípravné fázi je důležitým prvkem vytvoření identity organizace. Ta je primárně utvářena vizí, posláním a hodnotami. Kaiser jako základ zmiňuje posláním. Díky němu jsou následné kroky strategického plánování jasně zaměřené a budou mít jediný cíl – naplnit posláním organizace. Posláním udává směr jednotlivých činností organizace. Mělo by být jasné, stručné, úplné a promyšlené – tak, aby se jeho jednotlivé prvky navzájem podporovaly. (2009, s. 23)

Varbanová dodává, že posláním kulturní organizace by mělo být zaměřeno směrem k vnějšímu prostředí. Právě proto často zahrnuje informace o důležitosti umění v celkovém společenském, ekonomickém a politickém rozvoji země a upozorňuje na to, že umění nemá být izolovaná oblast, ale má být součástí širších souvislostí. (Varbanova, 2013, s. 61)

Pokud posláním není formulováno, je možné pozorovat problémy již u samotného řízení organizace – rozhodnutí jednotlivců nejsou propojována společně přijatým zastřešujícím cílem, mohou být protichůdná a tím může být zpomalen, či zcela pozastaven, trvalý pokrok organizace. (Kaiser, 2009, s. 17)

Nad posláním ještě autoři zmiňují vizi – neboli imaginární obraz ideální budoucnosti. Vize by neměla být něčím snadno dosažitelným. Naopak by měla představovat natolik velkou výzvu, že bude motivací pro další kroky v organizaci. (Rosewall, 2013, s. 51)

Principy, na základě kterých je mise naplňována, jsou definovány hodnotami organizace. Jedná se o společně přijaté přesvědčení, standardy a normy, dle kterých by se měla řídit celá organizace. Hodnoty mohou vycházet z předpokládané úrovně umělecké tvorby, žádaných vztahů s publikem, image organizace nebo interní kultury. (Varbanova, 2013, s. 63)

3.2.2 Analytická fáze

„Úspěch společnosti závisí do značné míry na způsobu, jakým tato společnost chápe prostředí, v němž působí, a na schopnosti adekvátně na něj reagovat.“ (Kaiser, 2009, s. 17)

Esenciální složkou analytické fáze je proto zmapovat prostředí, ve kterém se organizace nachází, aby výsledný strategický plán reagoval na aktuální potřeby a byl relevantní vůči tomu, co se děje vně i vevnitř organizace. (Rosewall, 2013, s. 53)

Průzkum vnějšího prostředí zahrnuje dvě oblasti: analýzu faktorů, které mají nepřímý vliv na organizaci. Jedná se primárně o politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. V druhé řadě to je analýza kulturních průmyslů (struktura, potenciál, možné změny, způsoby reakce...) a analýza trhu. Ta zahrnuje informace o růstu trhu, konkurenci, segmentaci a publiku. (Varbanova, 2013, s. 87)

Vnitřní analýza pomáhá udržovat přehled o tom, v čem organizace vyniká a odhaluje prostory pro zlepšení. Sestává také z auditu činností a programových aktivit. Hodnotí, kolik času a financí na ně organizace vynakládá a jaká je jejich efektivita. (Kaiser, 2009, s. 40)

Nejčastěji užívaným nástrojem pro analýzu prostředí je SWOT analýza. Jedná se o zkratku vytvořenou ze slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabiny), opportunities (příležitosti) and threats (hrozby). Silné stránky a slabiny vycházejí z vnitřního prostředí organizace, zatímco příležitosti a hrozby reflektují vlivy vnějšího prostředí. Díky SWOT analýze organizace získává bližší přehled o faktorech, které mohou mít vliv na její další vývoj. (Světlík, 2005, s. 318)

3.2.3 Strategické plánování

Strategické plány jsou vytvářeny lidmi a pro lidi. Klíčový faktor totiž je, aby všichni zapojení rozuměli, že právě vznikající dokument má svůj účel, a to naplňovat konkrétní potřeby všech zaměstnanců a usnadňovat jim jejich práci. Je proto důležité tento dokument vytvářet participativně a zahrnou do tohoto procesu co nejširší škálu zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. (Varbanova, 2013, s. 45)

Při sestavování strategického plánu je nutné reflektovat příležitosti a problémy identifikované v analytické fázi. Na jejich základě jsou vytvořeny takové cíle, které pomohou hrozby eliminovat a příležitosti využít k růstu a pokroku organizace. Tak při porovnání informací z přípravné a analytické fáze lze připravit takovou skladbu programu, díky které budou zdroje optimálně investovány do těch aktivit (výstav, doprovodných

programů, komunikace, rozvoje poskytovaných služeb...), které vedou k naplnění vize a jsou v souladu s posláním a s hodnotami organizace. (Kaiser, 2009, s. 54)

Výsledek strategického plánování je obvykle ve formě strategického dokumentu. Ten by měl reflektovat velikost a kapacitu organizace. Menší organizacím stačí identifikování několika nově vzniklých strategických iniciativ. Větší organizace budou mít naopak komplexní dokument, který bude pokrývat velké množství možných perspektiv. (Byrnes a Brkić, 2020, s. 342)

Konkrétní forma strategického dokumentu tedy záleží na kontextu, ve kterém organizace funguje. Obecně by měl začínat u obecných informací a postupovat ke konkrétním. Na počátku proto stojí samotné posláním organizace. Z něj vychází dlouhodobé záměry a dlouhodobé cíle. Na a ty jsou vázány strategie, pomocí kterých budou dosaženy. Strategie následně slouží jako základ konkrétních akčních kroků, které je nutné podniknout. (Rosewell, 2013, s. 57)

3.2.4 Implementace a evaluace strategie

Zásadním faktorem v úspěšné implementaci strategie je rozdělení rolí a zodpovědností za jednotlivé akční kroky. Každý člověk, který je součástí organizace, musí rozumět tomu, jakým způsobem jeho úloha přispívá k naplňování konkrétních cílů. Toho lze docílit pomocí konkrétních taktických plánů. (Byrnes a Brkić, 2020, s. 344)

Dalším aspektem strategického plánování je proces monitorování naplňování cílů, evaluace progresu a případné přepracování plánu, pokud vyvstane nová informace, která zásadním způsobem ovlivňuje výchozí situaci. Úspěšné neziskové organizace podobným hodnotícím procesem procházejí 3x-4x ročně. (McNerney, Perri a Reid, 2013)

Pro zajištění kontinuální práce na strategickém plánu a dalším zapojení zaměstnanců do jeho tvorby a následování, je důležité vytvořit také komunikační plán, díky kterému se budou výsledky implementace a evaluace komunikovat všem zúčastněným stranám. Tyto výsledky mohou být formulovány ve formě průběžných zpráv nebo meetingů. (Varbanova, 2013, s. 300)

4 KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Komunikační plán přímo vychází z marketingové strategie značky. Don Schultz v roce 1993 definoval pojem integrované marketingové komunikace, která je dnes již základním předpokladem pro efektivní komunikaci.

Koncept plánování rozsáhlé marketingové komunikace musí stát na konzistentním, jasném sdělení, které je doručeno zákazníkům skrz vybrané komunikační nástroje (přímý marketing, reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodeje). Jen skrz strategickou kombinaci těchto nástrojů může dané sdělení vytvořit maximální možný dopad. (Schultz, 1993)

Schultz, Tannenbaum a Lauterborn společně vysvětlují roli integrované marketingové komunikace na „kontaktech“ (dnes se občas používá pojem „lead“.) Pod označením „kontakt“ vidí zákazníka, který měl jakoukoli zkušenost se značkou a stává se z něj tak potenciální zákazník. Tato zkušenost může být už jen to, že si daný produkt vyzkoušel nebo slyšel od někoho doporučení – tzv. words of mouth. (Schultz, Tannenbaum a Lauterborn, 1993)

Duncan tuto definici doplňuje. Integrovanou marketingovou komunikaci popisuje jako proces řízení vztahu se zákazníkem, díky kterému se posiluje hodnota značky. Jedná se o dvoufázový proces. V první fázi je nutné vytvořit vztah se zákazníky a stakeholdery. V druhé fázi je nutno pečovat o ty vztahy, které přinášejí zisk. A to skrze strategicky zacílené komunikační sdělení založené na datech, jehož cílem je záměrně podněcovat dialog mezi oběma stranami. (Duncan, 2001, s. 7)

Juska toto všechno shrnuje následovně. Každá část integrované marketingové komunikace musí být zaměřená na doručení stručných, konzistentních a jasných sdělení značky napříč různými médii a v rámci každé komunikace. Tato sdělení musí být v souladu s určeným positioningem produktu, přidanými hodnotami a marketingovými strategiemi značky.

Ve zkratce – podstat integrované marketingové komunikace tkví v poslání správné zprávy správným lidem v pravý čas ze správného důvodu. (Juska, 2017, s. 2)

Cílem tohoto všeho je vytvoření synergického efektu, který Světlík vysvětluje matematicky na příkladu, kdy $2 + 2 = 5$. Vysvětluje tím to, že „bez jednotného řízení každý z prvků komunikačního mixu nemůže být tak účinný jako při jejich integraci, kdy se jednotlivé části doplňují, podporují a zvyšují tak účinnost svého působení na cílovou skupinu.“ (Světlík, 2005, s. 176)

Vytvoření integrovaného komunikačního plánu je komplexní záležitost, protože kombinace tolika faktorů poskytuje mnoho cest k řešení. Celý proces tvorby takového plánu detailně popisuje Juska. Pro přehlednost by se dal shrnout do 6 kroků:

1. zákaznický průzkum;
2. segmentace zákazníků;
3. komunikační cíle;
4. komunikační sdělení;
5. komunikační kanály;
6. časový a finanční plán. (Juska, 2017, s. 218)

4.1 Zákaznický průzkum

Výzkum pokládá základ jakéhokoli plánu. Bez relevantních dat je každý plán postaven na domněnkách, které nemusí být pravdivé a mohou tak stát za neúspěchem nejen kampaně, ale celé značky. Spotřebitelský průzkum poskytuje cenná data o existujících i potenciálních zákaznících, která mohou být využita při určování vhodných kanálů, komunikačních témat i konkrétních sdělení. (Juska, 2017, s. 69)

V návaznosti primárně na kvalitativní výzkum je často zmiňován pojem insight. Insight je schopnost jasného a hlubokého porozumění. Českým ekvivalentem je slovo vhled. (Insight 2022)

Insight není něco povrchního a na první pohled zřetelného. Vhled do mysli zákazníka poskytuje marketérům nový úhel pohledu na téma, které řeší. Dobrý insight je tak může inspirovat k novým způsobům uvažování, které mají sílu změnit aktuální situaci. (Valentová, 2022)

Samotný marketingový výzkum více popisuje čtvrtá kapitola této práce.

4.2 Segmentace zákazníků

Z Paretova pravidla vychází, že 80 procent prodeje je uskutečňováno 20 procenty zákazníků. Proto je na místě segmentace zákazníků, která umožní zacílit na ty, kteří přinesou značně největší výnosy. Pro dobrou definici cílové skupiny je důležité na základě zákaznického průzkumu popsat její relevantní charakteristiky a vlastnosti. (Světlík, 2005, s. 214)

Taková cílová skupina může být na první pohled vágní a nespecifická. Proto je zvykem tento obecný popis personifikovat a vytvořit tzv. osoby. Jedná se o konkrétní profily několika charakteristických zákazníků, které jsou založené na jejich demografických, psychografických, geografických, postojových nebo behaviorálních charakteristikách. Cílem person je identifikace cílového trhu a snazší porozumění cílové skupině. (Kotler a Keller, 2013, s. 146)

4.3 Komunikační cíle

Foret dělí komunikační cíle do třech kategorií. V první řadě se jedná o cíle ekonomické, jejichž zájem je primárně zvýšení prodeje a podílu na trhu. Sekundárně jsou to cíle marketingové a jejich snaha o zvýšení povědomí o značce a jeho produktech, vylepšení image a zvýšení loajality zákazníků. V neposlední řadě jsou cíle informační, které usilují o prohloubení znalosti zákazníků a poskytované nabídky a jejich výhodách. (Foret, 2013, s. 248)

Dílčí cíle komunikace lze také návázat na jednotlivá stádia, kterými si zákazník prochází. Jedná se o stádia kognitivní, emoční a behaviorální. Z toho vychází tři cíle, kterých musí zákazník díky naší komunikaci dosáhnout: poznat-cítit-udělat. (Kotler a Keller, 2013, s.520)

To lze vypořádat například na modelu AIDA:

1. awareness = upoutat pozornost;
2. interest = vzbuzení zájmu;
3. desire = vyvolání přání;
4. action = dosažení cíle.

Tento model popisuje fáze, ve kterých se zákazník nachází před samotným nákupem produktu. Slouží k jednoduššímu navázání komunikačních sdělení na konkrétní fáze, a tak vytváří možnost dostat k zákazníkovi právě ty informace, které zrovna potřebuje. (Světlík, 2005, s. 181)

Kotler dále dodává model hierarchie účinků. Ten sestává z šesti fází:

1. dostat se do **povědomí** cílové skupiny;
2. zvýšit **znalost** cílové skupiny o značce;
3. získat si **sympatie** cílového publika;

4. vzbudit u spotřebitelů **preferenci** pro danou značku;
5. vytvořit **přesvědčení** k nákupu;
6. nákup.

(Kotler a Keller, 2013, s. 521)

4.4 Komunikační sdělení

Při tvorbě komunikačního sdělení je nutné vzít do úvahy tři aspekty: co říct (informace), jak to říct (kreativa), a kdo dané sdělení bude říkat (zdroj). V rámci kreativní strategie marketéři využívají tzv. apely, které se dělí na informační a transformační:

- informační apely komunikují vlastnostmi produktu, nabízejí jej jako řešení problému, ukazují jeho funkce či jej porovnávají s konkurencí – pracují s logikou a racionálním uvažováním;
- transformační apely přímo nevycházejí z vlastností výrobku, spíše ukazují, jaký typ člověka daný produkt užívá, či co je možné s produktem zažít – používají emoce, aby povzbudili k nákupu. (Kotler a Keller, 2013, s. 524-525)

Sdělení, které je komunikováno zákazníkům, může sestávat z několika částí: ideové, textové a audiovizuální. Přičemž všechny tyto části by měly být v souladu také se samotnou značkou a zaužívaným tónem komunikace. Nejen k určení tónu komunikace bývají používány archetypy značek.

Teorie archetypů značek je založená na personifikaci značky a přiřazení jí takových charakteristických vlastností, které jsou podobně vnímány napříč kulturami. Značky s určenými archetypy jsou více rozpoznatelné, zapamatovatelné a zákazník si k nim snáze vytváří emocionální vazby. (Siraj a Kumari, 2011)

Marková a Pearsonová systematicky vyvinuli systém využití archetypů značek, v rámci kterého definovali 12 archetypů v závislosti na pólech stability a risku, pocitu sounáležitosti a nezávislosti. Mezi těchto 12 archetypů se řadí vládce, tvůrce, neviňátko, objevitel, mudrc, rebel, hrdina, mág, šprýmař, kluk/holka od vedle, milenec a pečovatel. (Mark a Pearson, 2001, s. 13-15)

4.5 Komunikační kanály

Odhalit s jakými kanály přichází zákazník do kontaktu lze díky mapy znázorňující cestu zákazníka. Jedná se o zmapování všech situací, ve kterých (potenciální) spotřebitel přichází do kontaktu se značkou, anebo produktem. Tyto situace se nazývají tzv. touchpointy a často se liší dle toho, v jaké fázi se zákazník právě nachází. Zákazník potřebuje jinou péči a informace v závislosti na tom, jestli se nachází v před-nákupní, nákupní nebo po-nákupní fázi. (Schweidel et al., 2022)

Už z principu se tyto mapy přímo vážou ke komunikačním modelům, které jsou zmíněny výše. Pro úplnost Richardson doporučuje podívat se na to, co se v každé fázi děje, pomocí zodpovězení několika otázek: co zákazník dělá, co cítí, jaké má otázky a jaké má bariéry. (Richardson, 2010)

Touchpointů může být mnoho, stejně tak jako je i kanálů, na kterých může značka komunikovat. Základní dělení je na osobní a neosobní:

- **osobní kanály** = osobní prodej, přímý (a interaktivní) marketing a ústní šíření (word of mouth); zdrojem sdělení mohou být loajální zastánci značky, sociální kontakty (rodina, přátelé) nebo odborníci;
- **neosobní kanály** = reklama, podpora prodeje, public relations, eventy a zážitky. (Kotler a Keller, 2013, s. 527-528)

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Identifikace problému či příležitosti

Shifters je nově vznikající studio, jehož snahou je a bude podporovat kulturní organizace (muzea a galerie) v jejich rozvoji a více pro-návštěvnickém přístupu. Jedním z aspektů, na který se v rámci kulturních organizací chtějí soustředit, je strategické plánování v těchto institucích. Ačkoli již mají zkušenosti z kulturního prostředí a know-how o strategickém řízení, pracují pouze se svou subjektivní zkušeností s muzei a galeriemi. Chybí jim proto daty podložené informace a širší povědomí o tom, jak dnes muzea a galerie pracují se strategiemi a plány.

5.2 Cíl a účel práce

Cílem práce, respektive výzkumu, je zmapovat strategické přístupy, které kulturní organizace (muzea a galerie) využívají. Současně je to také zjistit, jaké aspekty hrají roli v rozsahu využívaných strategických nástrojů a přístupů v kulturních organizacích.

Provedené výzkumné šetření tedy ukáže, jaké strategické přístupy kulturní organizace aktuálně využívají, jaké je jejich know-how v oblasti strategií, či jaká je jejich snaha o formalizaci strategického řízení uvnitř organizace.

Data z výzkumu budou sloužit jako podklady pro vytvoření komunikačního plánu, který by motivoval kulturní organizace k aktivnímu vytváření strategií ve spolupráci s nově vznikajícím studiem Shifters.

5.3 Výzkumné otázky

VO1: V jakém stavu se aktuálně nachází prostředí českých kulturních organizací?

VO2: Jaké strategické přístupy využívají české kulturní organizace (muzea výtvarného umění a galerie)?

VO3: Kde začíná cesta potenciálního zákazníka Shifters?

5.4 Výzkumné metody

V rámci kreativních průmyslů popisuje Collinsová kreativní výzkum. Jeho cílem by měla být snaha „přinášet poznatky, které jednak prohloubí znalosti a porozumění dané

problematicke, ale zároveň přispějí k řešení témat a praktických problémů, s nimiž se pracovníci v tvůrčích odvětvích setkávají.“ (2017, s. 20)

Sekundární data budou získána především ze zdrojů dostupných na internetu. Bude se jednat o data, která byla vypracována například Ministerstvem kultury České republiky nebo Evropskou Unií. Analýza těchto dat má za cíl zmapovat současný stav kultury v České republice a pomůže tak vytvořit kontext pro primární výzkum.

Primární výzkum bude probíhat formou polostrukturovaných individuálních rozhovorů. Participanty bude 8-10 osob, primárně ředitelé či ředitelky českých muzeí a galerií, kteří pravděpodobně v největší míře přicházejí do styku s tvorbou a implementací strategií. Tato data budou sloužit ke zmapování aktuálně užívaných strategických přístupů. Zároveň se jedná o cílovou skupinu studia Shifters, proto bude možné nalézt pravděpodobný začátek cesty jejich zákazníka.

Kvalitativní metoda osobních rozhovorů je zvolena, protože cílem výzkumu je snaha porozumět zákazníkům, tedy ředitelům kulturních organizací. Tahal uvádí, že kvalitativní výzkum obvykle odhaluje motivace, bariéry a asociace, na kterých může být následně postaven komunikační plán. Protože získaná data nebudou ze své přirozenosti kvantifikovatelná, bude nutné provést obsahovou analýzu kvalitativně získaných dat. (Tahal, 2017, s. 42)

Zásadní a zároveň nejrizikovější je při osobních rozhovorech role moderátora diskuze či tazatele. V ideálních podmínkách by tazatel žádným způsobem respondenta neovlivňoval. Ve skutečnosti se ovšem jedná o člověka, který na respondenta působí svým vzhledem, tónem a způsobem kladení otázek, reakcemi, mimikou a podobně. Což je nutné vzít do úvahy. (Foret a Melas, 2021, s. 131)

Kvantitativní metody nebudou využity, protože kvantifikovatelné informace jako je počet návštěvníků nebo počet kulturních institucí a podobně lze získat ze sekundárních dat, což je efektivnější. Je proto ale důležité brát v potaz, že data získaná z kvalitativního výzkumu nebudou zobecnitelná. Závěry výzkumu mohou být formulovány jako hypotézy, které by mohly být potvrzeny či vyvráceny pomocí kvantitativních metod. To ale pro potřeby této práce není nutné, protože pro zpracování projektové části, tedy komunikačního plánu, jsou důležité právě osobní vhledy do přemýšlení cílové skupiny, které poskytnou osobní rozhovory. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 58)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SOUČASNÁ SITUACE ČESKÝCH MUZEÍ A GALERIÍ

Zmapování současné situace na poli kulturních organizací slouží jako podklad pro další části této práce – dodává potřebný kontext, který napomůže porozumět tomu, v jaké situaci se česká muzea a galerie nachází. Umělecké pozadí tohoto odvětví může navádět k „měkkým“ odhadům, která vycházejí ze subjektivních úsudků. Přitom Evropská unie, Ministerstvo kultury i další orgány dlouhodobě usilují o systematický sběr dat, která budou sloužit jako východiska pro následující stránky.

Data, která jsou dostupná a zároveň relevantní v rámci této práce jsou především:

- počet fungujících muzeí a galerií
- zřizovatelé a financování muzeí a galerií
- návštěvnost muzeí a galerií.

6.1 Počet fungujících muzeí a galerií

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS) vydává každoročně publikaci zachycující základní statistické údaje o kultuře v České republice. V roce 2020 evidoval 470 institucí z kategorie muzeí, galerií a památníků. Oproti roku 2019 tento počet klesl o 11 organizací. Data z roku 2021 zatím nejsou dostupná, a proto nelze říci, zdali se jedná o trend, nebo pouze následek pandemie COVID-19. (Šílová, Lindnerová a Radová, 2021, s. 7)

Šebek v publikaci NIPOSu Kultura v číslech komentuje počet muzeí tím, že jej lze stále považovat za více méně stabilní. Dle Šebeka je to způsobeno hlavně neexistujícím registračním systémem muzeí, proto nelze jasně říci, kolik muzeí splňuje standardy muzea určeného mezinárodním profesním etickým kodexem ICOM. (Kultura České republiky 2020 v číslech, 2021, s. 8)

Důležitým faktorem je zaměření muzeí. Z 470 evidovaných se ve 14 % jedná o muzea umění, respektive galerie. To je asi 67 umělecky zaměřených institucí. Navzdory tomu se téměř v 50 % všech uspořádaných výstav jednalo o výstavy výtvarného umění. K tomu tom patrně přispívaly muzea všeobecná, která mimo jiné disponují také uměleckými sbírkami. (Šílová, Lindnerová a Radová, 2021, s. 7)

6.2 Zřizovatelé a financování muzeí a galerií

Co se týče zřizovatelů těchto organizací, nejvíce muzeí je zřizováno státními orgány, respektive městy a kraji. Jedná se o 32 státních, 92 krajských a 251 městských institucí. 95 muzeí je privátních a z toho 42 je zřizováno spolky, obecně prospěšnými spolky, nadacemi a podobně. Velkou moc ovlivnit vývoj muzeí v České republice má proto sám stát, kraje i města, ve kterých se muzea nacházejí. (Šílová, Lindnerová a Radová, 2021, s. 7)

Dle ekonomických cílů se muzea v České republice dají rozdělit na dvě skupiny: na zisková a nezisková. Společné mají to, že se do většiny platí vstup. Nicméně se ani zdaleka nejedná o hlavní zdroj příjmu těchto institucí. Mimo soukromý sektor je valná většina muzeí závislá na příspěvcích konkrétních zřizovatelů a v neposlední řadě také na dostupných dotacích. Ty mohou pocházet jak z Ministerstva kultury (dále jen MK), tak například z Evropské unie. (Kostihová a Scholleová, 2012)

Analýza zacílení finančních prostředků v rámci kulturních a kreativních průmyslů realizované MK nachází velký prostor pro čerpání prostředků z mezinárodních grantů. Jmenovitě se může jednat například o program Kreativní Evropa, v rámci kterého ČR v době provedení analýzy (2018) získávala pouze 2,8 % rozdělovaných prostředků. (Analýza zacílení finančních prostředků, 2019)

Bartlová a Remešová komentují možný budoucí vývoj situace, ve které se mohou kulturní organizace ocitnout. V programovém prohlášení nově ustanovené vlády totiž stojí její snaha o „trvalého vyššího daňového zvýhodnění mecenášství a sponzoringu jako kroku k funkčnímu vícezdrojovému financování kultury“. (Programové prohlášení vlády, 2022)

Problematiku privatizace kulturní sféry vidí Bartlová a Remešová v tom, že soukromí vlastníci se nikomu nezodpovídají. Dle jejich vyjádření stát tak kulturu nebude aktivně podporovat, ale stane se „státem ulehčovačem“. To by mělo jasný dopad na kulturní organizace, které by mohly ztratit svou důležitou pozici ve společnosti. (2022)

6.3 Návštěvnost muzeí a galerií

Návštěvnost je jedním z hlavních sledovaných ukazatelů vypovídajících o stavu muzeí a galerií v Česku. Nejnovější údaje NIPOS o návštěvnosti muzeí a galerií jsou z roku 2020, kdy bylo fungování muzeí značně omezeno kvůli pandemii COVID-19. Největším vlivem byl útlum turismu (v rámci Česka i zahraničí) a uzavírka muzeí v rámci lockdownu. Celková

návštěvnost se tak dostala na pouhých 47 % návštěvnosti roku 2019. (Šílová, Lindnerová a Radová, 2021, s. 8)

Pokles návštěvnosti v porovnání s předpandemickými roky lze očekávat také u dat z roku 2021. Pokud by měl být proveden odhad budoucího vývoje návštěvnosti muzeí, mělo by se vzít do úvahy několik faktorů.

V prvé řadě to byl pozitivní trend růstu návštěvnosti už od roku 2012. Při porovnání let 2015 a 2019 lze vypočítat nárůst o celých 25 %, přičemž počet výstav i muzeí byl v roce 2019 dokonce o něco menší než v roce 2015. Lze tedy usuzovat narůstající atraktivitu kulturních organizací v očích veřejnosti, která může být v budoucím vývoji rozhodující. (Šílová, Lindnerová a Radová, 2021, s. 9)

Popularitu kulturních institucí potvrzují také statistiky Eurostatu o participaci veřejnosti v kultuře. Z dat týkajících se České republiky vyplývá, že více než polovina Čechů navštívila nějakou kulturní instituci za posledních 12 měsíců před realizovaným výzkumem. Průměr Evropské unie je přitom o 10 % nižší.

Přičemž 43 % obyvatel, kteří nenavštěvují kulturní instituce, uvedlo jako důvod nedostatek zájmu o ně. Jen 10 % uvedlo jako důvod finanční důvody a pouhých 5 % kulturní organizace nenavštěvuje z důvodu daleké vzdálenosti. (Culture statistics, 2021)

To může vyplývat o mnohém. Snaha o bezplatný přístup může být jednou z cest, jak oslovit větší množství potenciálních návštěvníků. Nicméně i přesto je větší potřeba pracovat na atraktivitě institucí nejen pro „kulturní veřejnost“, ale také pro tu širokou. To bude zásadní obzvláště v době po pandemii, kdy lidé ztratili své návyky navštěvovat nejen kulturní organizace.

Ve Strategii rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů je na účet muzeí vytknuta jejich neochota k participativním přístupům, izolovanost a malá otevřenost vůči novým trendům. S tím úzce souvisí v mezinárodních kruzích hojně zmiňovaný pojem „audience development“, který se dá přeložit jako rozvoj publika, respektive práce s publikem. (Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů, 2019, s. 87),

V českém prostředí je o něm pojednáváno v dokumentu Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR vypracovaného Divadelním ústavem Institutu umění již v roce 2015. Zaměření na práci s návštěvníkem však stále velká část muzeí nemá jako svou prioritu. (Žáková et al., 2015, s. 32)

V Mapování KKP je jako příklad práce s publikem zmíněn koncept tzv. blockbusterových výstav, které stojí na velkých uměleckých jménech a silné mediální kampani. Autoři zmiňují, že sice ovlivňují práci s publikem, zato jsou odbornou veřejností přijímány se značnou nedůvěrou. Na druhou stranu jsou návštěvníky hojně navštěvovány, a proto zde padá doporučení neopovrhovat touto možností a podpořit spolupráci státních organizací a soukromého sektoru. (Žáková et al., 2015, s. 108-109)

Žáková dále zmiňuje pozitivní vliv několika muzejních metodických center, jejichž cílem je sdílení know-how na několika úrovních: konzervace a restaurování uměleckých děl, digitalizace, výměna zkušeností v rámci galerií, muzejní pedagogiky, a právě komunikace s publikem. Tímto tématem se zabývá Centrum pro prezentaci kulturního dědictví fungující jako pracoviště Národního muzea už od roku 2005. (Žáková et al., 2015, s. 108), (Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, 2022)

6.4 Nové přístupy kulturních organizací v praxi

Součástí zmapování současné situace je také zhodnocení, do jaké míry české kulturní organizace přijímají nové přístupy v praxi. Pro tento účel budou popsány konkrétní příklady adopce nových přístupů českými institucemi.

Přístupnost

Mezi kulturní organizace, které podnikají aktivity k zpřístupnění svých činností, se může považovat Galerie Středočeského kraje v Kutné hoře (GASK). V roce 2009 galerie založila lektorské centrum, které se zaměřuje na předání umění jako způsobu myšlení a komunikace. Ve svém portfoliu uvádí programy pro děti, adolescenty, rodiny i školy.

Mimo to zde figuruje také program „GASK plus“. Mezi své hodnoty, které galerie zastává, totiž také patří rovný přístup ke kultuře a vzdělání. Vytváří tak prostředí, které se aktivně staví proti diskriminaci a intoleranci jakéhokoli druhu. Jedná se tak o galerii, které přijímá odlišnosti – kulturní, sociální, zdravotní či etnické. (GASK, 2022)

Rozvoj publika

Jako příklad dobré praxe práce s publikem může sloužit Centrum současného umění DOX. Jedná se o nestátní, neziskovou a nesbírkovou instituci působící v Praze od roku 2008. DOX je vysoce hodnocený nejen odbornou veřejností, ale také návštěvníky. V roce 2019 se se 143 tisíci návštěvníky dostala na téměř dvojnásobek návštěvnosti roku 2018.

Od roku 2018 má ve svých záměrech uvedeno využívání specifického přístupu k publiku – ve formě již zmiňovaného audience development. Záměrem je rozvíjet interdisciplinární přístup k publiku, a to skrze zpracování jednoho tématu na různých platformách. Díky tomu například fanouška literatury může zaujmout živé performance či výstava a naopak. Dochází tak k rozvoji jeho potenciálu jako fanouška kultury obecně, čímž je naplňován záměr audience development. (DOX 2020, 2022)

Návštěvnická zkušenost

Příkladem zaměření na pozitivní návštěvnickou zkušenost je výstava *Bylo nebylo*, která probíhala od konce roku 2020 do podzimu 2021 v pražském Forum Karlín. Jednalo se o multidimenzionální výstavu impresionistických umělců se speciální zvukovou 3D instalací. Výstava byla realizovaná namísto velkého množství koncertů a jiných akcí, které byly zrušeny kvůli stále probíhající pandemii. Tento počín by proto mohl sloužit jako inspirace pro kulturní organizace: dobře promyšlený a exekurovaný náhradní plán může přilákat velké množství návštěvníků a zároveň využít potenciál prostorů, které by jinak byly nevyužity.

Cíl této výstavy byl jednoznačný: za použití 2 000 m² projekčních ploch a 30 laserových projektorů přilákat návštěvníka z publika široké veřejnosti a vtáhnout ho doslova dovnitř impresionistických uměleckých děl. Výstava svým zpracováním byla velmi atraktivní a samotní návštěvníci se stali kanálem, skrz který se výstava šířila dále. Důležitým faktorem zde jistě byl efekt pohlcení a také fotogeničnost výstavy. Návštěvnost překonala odhady pořadatele a byla o několik měsíců prodloužena. (*Bylo nebylo*, 2021)

Udržitelnost

Udržitelné hodnoty se vyskytují v české kulturní sféře primárně na úrovni speciálních tematických projektů, programů a výstav. Ty jsou ovšem často tvořeny produkty designérů nebo architektů, kteří se zabývají vývojem k více udržitelné budoucnosti. Výtvarné umění, které by reflektovalo současný stav životního prostředí lze jen výjimečně nalézt ve výstavách galerií a muzeí výtvarného umění.

Příkladem alespoň nějakého zastoupení otázek spojených s environmentální situací je galerie Dům umění Ústí nad Labem Fakulty umění a designu Univerzity Jana Evangelisty

Purkyně. V uplynulých dvou letech uspořádal dvě výstavy, jejichž téma souviselo právě s životním prostředím. V jednom případě se jednalo o výstavu Olivera Resslera s názvem „No o future is cancelled“. Ressler ve své práci vybízí k aktivnímu zapojení do řešení klimatické krize: „Název výstavy No Future is cancelled odkazuje na to, že je zapotřebí, aby se lidé veřejně a aktivně vyjadřovali, nenechávali rozhodnutí, jež ovlivňují životy nás všech, na národních politikách ani nadnárodních korporacích a v co největší celosvětové míře se angažovali v onom „povstání za klima“, o němž hovoří Jeremy Brecher.“ (Oliver Ressler, 2020)

Ressler tak ukazuje, že právě umění je často médiem k vyjádření názoru a postoje. Dům umění toho využívá a v rámci svého programu vytváří pro tato témata prostor. Toto je začátek komplexnějšího pojetí udržitelnosti, který ale v mnoha galeriích nelze najít.

Nové obchodní modely

Příkladem cesty k novému modelu financování může být například Moravská galerie v Brně. Jedná se o státem zřizovanou galerii, která přímo závisí na státních příspěvcích a dalších dotacích. I přesto v roce 2013 zavedla dobrovolné vstupné do svých stálých sbírek. Dle informací ze zprávy o finančním hospodaření galerie v roce 2021 jde vidět, že dobrovolné příspěvky mají vzrůstající tendenci a návštěvníci si na tuto formu podpory galerie zvykají.

Spolu se zavedením dobrovolného vstupného nastalo několik dalších změn. V každé budově galerii byla otevřena kavárna, která není jen dalším zdrojem příjmu, ale stává se důvodem pro zvolení galerie jako místa pro trávení volného času. Mezi další otevřené podniky lze zařadit například designshop, bookshop nebo galerijní obchod. Výše výnosů z vlastní činnosti činila před pandemií průměrně 10 mil. Kč ročně. V roce 2021 to bylo pouze 4,6 mil. Kč. Ačkoli se nejedná o částky, které by výrazně pokryly náklady galerie, všechny tyto projekty slouží k naplnění poslání Moravské galerie a k přiblížení její činnosti veřejnosti. (Press, Kočářová, 2022)

Budování kapacit

V České republice se o vzdělávání pracovníků v kultuře stará například Akademie IDU. Jejich hlavní aktivitou je šest měsíců dlouhý program pro ředitele kulturních organizací,

v rámci kterého pracují na jejich manažerských schopnostech, které jim mají pomoci s vytvořením strategického plánu, nastavení efektivní komunikace nebo při vedení týmu.

Jedná se o výběrovou akademii, do které se každoročně zapojuje 10 kulturních organizací. Účastníky pak vždy jsou ředitel nebo ředitelka a jeden ze zaměstnanců galerie. Jedná se tak také o dobrý způsob, jak se propojit s lidmi na podobných pozicích, sdílet si know-how a inspirovat se. (Akademie IDU, 2022)

6.5 SWOT analýza současné situace

SWOT analýza přispěje k přehlednému znázornění poznatků vycházejících z mapování stavu kulturních organizací v České republice. Vzhledem k tomu, že jednotlivé aspekty jsou blíže popsány a zanalyzovány v předchozích kapitolách, bude se jednat o grafické znázornění, které usnadní pochopení situace českých galerií a muzeí výtvarného umění v souvislostech. Bližší popis jednotlivých částí lze najít v příloze PI: SWOT analýza současné situace kulturních organizací.

Silné stránky



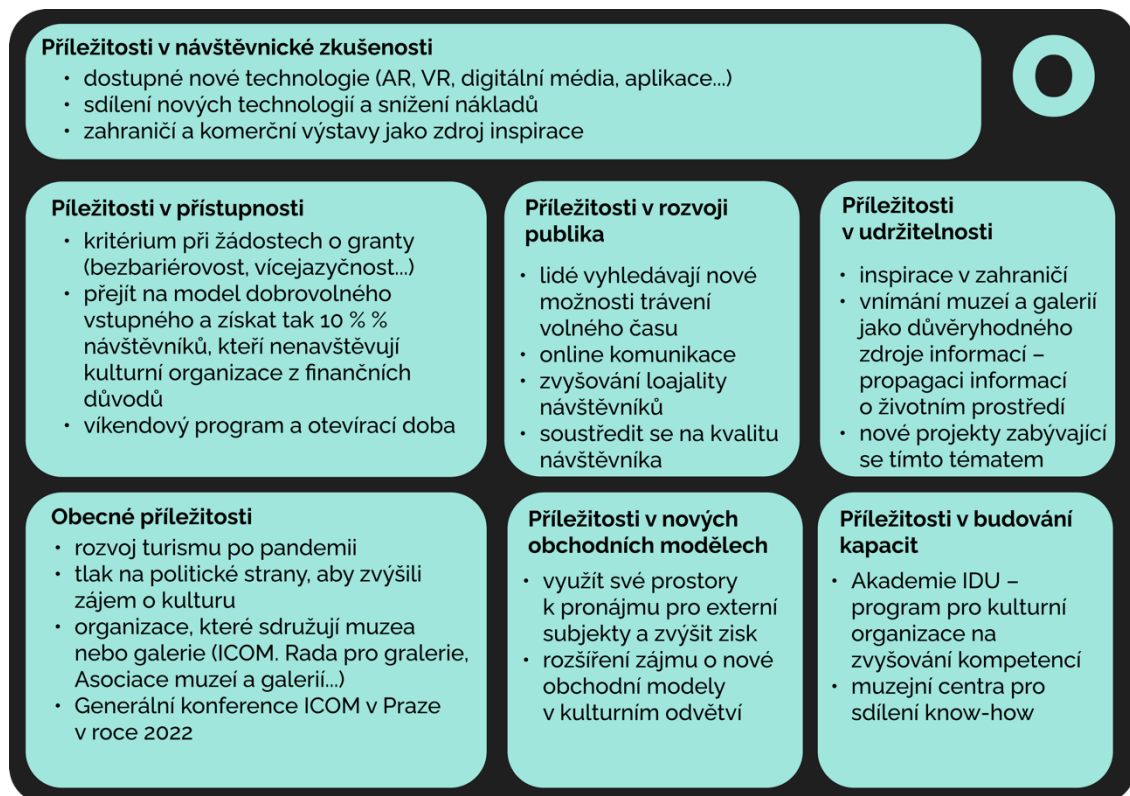
Obrázek 1: Silné stránky (vlastní zpracování)

Slabé stránky



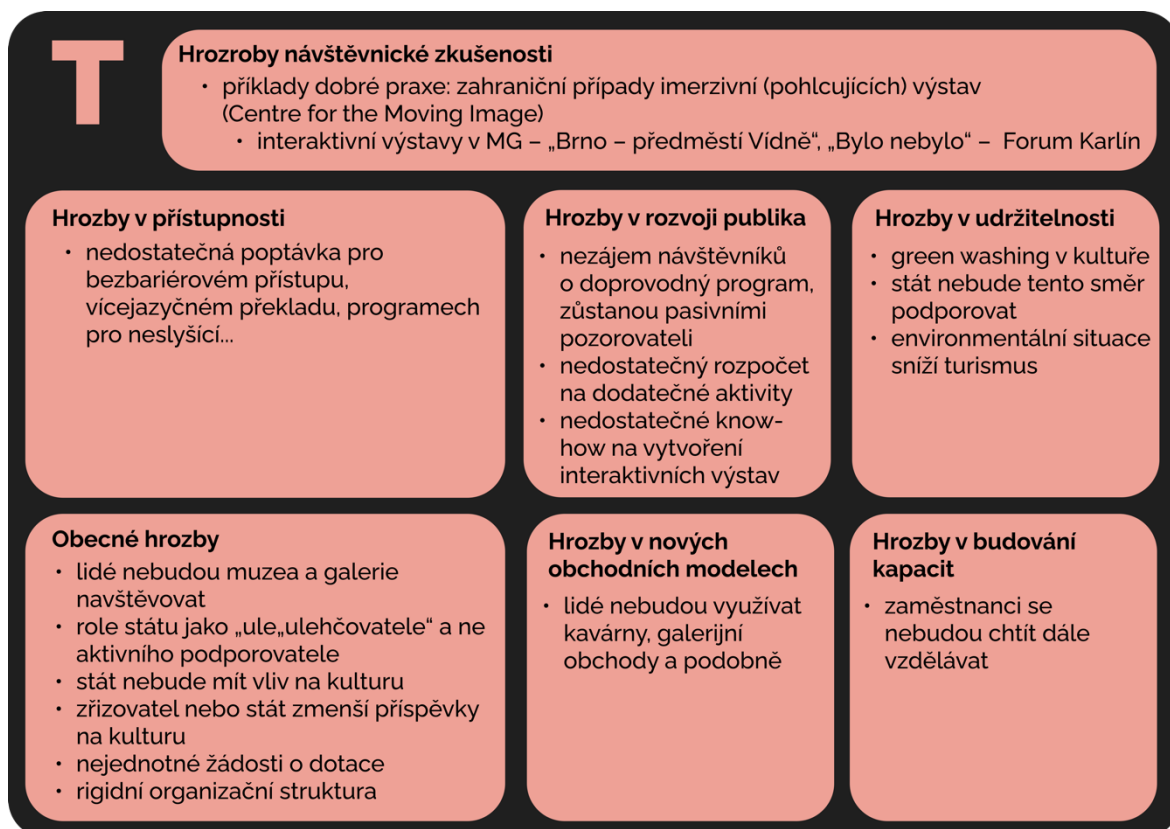
Obrázek 2: Slabé stránky (vlastní zpracování)

Příležitosti



Obrázek 3: Příležitosti (vlastní zpracování)

Hrozby



Obrázek 4: Hrozby (vlastní zpracování)

7 VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

Následující kapitola popisuje průběh a výsledky kvalitativního šetření realizovaného formou polostrukturovaných individuálních rozhovorů. Potřeba právě tohoto typu šetření vznikla z podnětu zadavatele projektu, který neměl k dispozici dostatečné množství dat o tom, jakým způsobem probíhá strategické řízení v muzeích výtvarného umění a galeriích. Zároveň byl zaznamenán nedostatek sekundárních dat o využívaných strategických přístupech v kulturních organizacích.

Cílem tohoto šetření proto bylo odpovědět na dvě z výzkumných otázek:

VO2: Jaké strategické přístupy využívají české kulturní organizace?

VO3: Kde začíná cesta potenciálního zákazníka Shifters⁶?

Metoda kvalitativního šetření poskytuje dostatečný vhled do fungování dané organizace. Kromě způsobu strategického řízení také lépe odhaluje faktory, které jej ovlivňují a pomáhá k lepšímu porozumění vnitřního prostředí muzeí výtvarného umění a galerií.

Díky přímému kontaktu s relevantními osobami bude možné zjistit, jaké komunikační kanály využívají k vytvoření své kontaktní sítě a dalšímu vzdělávání. Na tomto základě bude možné určit počátek cesty potenciálního zákazníka zadavatele projektové části, od kterého se bude vyvíjet další podoba samotného projektu.

7.1 Scénář rozhovorů

Scénář rozhovorů sloužil jako osnova, jejichž hlavním cílem bylo pokrýt všechna potřebná témata. Poskytoval však dostatečný prostor pro doplňující otázky, zaměřené na téma, které z hlediska odbornosti respondenta bylo zajímavé, či zkrácení rozhovoru z důvodů časové vytiženosti respondentů. Celý scénář lze najít v příloze P II: Scénář polostrukturovaných rozhovorů.

Na začátku rozhovoru byli všichni účastníci přivítáni a požádáni o souhlas s nahráváním rozhovoru. Poté jim bylo ve stručnosti představeno téma diplomové práce a účel šetření. Při uvedení předpokládaného času rozhovoru proběhla domluva o časových možnostech respondentů, pokud tak již neproběhlo v předešlé komunikaci. Následně již začal samotný rozhovor dle připraveného scénáře.

⁶ Shifters – zadavatel projektové části

Ačkoli scénář sloužil jako osnova, všechny rozhovory pokryly čtyři hlavní celky, které pro potřeby vyhodnocení výzkumného šetření byly rozděleny na další dílčí části:

- Role respondenta v organizaci
 - → osobnost ředitele
- Osobní postoje ke strategii
 - → vnímání strategie
- Strategické řízení v organizaci
 - → strategické přístupy
 - → reakce na COVID-19
 - → využití nových směrů
- Využívané komunikační kanály
 - → spolupráce s externími subjekty
 - → síťování

7.2 Výzkumný vzorek

Základní soubor sestává z 67 galerií a muzeí výtvarného umění dle dat dostupných od organizace NIPOS. Předpokládaný počet organizací, které měl výzkum pokrýt byl určen na 8-10, aby poskytl dostatečnou hloubku získaných informací a pokryl různé typy muzeí výtvarného umění a galerií (dle zřizovatele, odhadované velikosti a podobně). Výběr výzkumného vzorku byl učiněn využitím vhodného úsudku, díky kterému mohla být zajištěna dostatečná variabilita členů a zároveň kontrola nad zastoupením jednotlivých typů organizací.

Konkrétní participanti byli vybráni dle předpokládané schopnosti podávat relevantní informace o daném tématu. Původní odhad byl takový, že se může jednat o jakékoli osoby ve vedení galerie, nebo ty, kteří se podílejí na tvorbě programu či výstav. Z prvních rozhovorů však vyplynulo, že například kurátoři nemají takový vhled do procesních záležitostí fungování organizace. Proto ve zbylých případech byli osloveni výhradně ředitelé muzeí výtvarného umění nebo galerií, kteří mají širší přehled o dění v organizaci.

Z hlediska typů organizací byli do výzkumu vybráni dva participanti ze soukromých organizací, jeden participant z univerzitní organizace, tři participanti z organizací

zřizovaných městem, dva participantů z krajských organizací a jeden participant z organizace zřizované Ministerstvem kultury. Toto zastoupení reflektuje procentuální zastoupení typů organizací dle zřizovatele uváděných společností NIPOS. Tři participantů byli z malých organizací o 0 až 10 zaměstnancích, pět bylo ze středních organizací o 10 až 50 zaměstnancích a jeden participant byl z organizace, která má více než 50 zaměstnanců.

7.3 Průběh šetření

Rozhovory byly realizovány v termínu od 15. března 2022 do 29. března 2022. Jeden rozhovor se odehrál osobně, tři se odehrály telefonicky a k dalším pěti byla využita platforma Teams pro videohovor. Různé formáty byly zvoleny z důvodu snahy o vyhovění respondentům a jejich preferencím a možnostem. Všechny rozhovory byly nahrávány, ať už skrz nativní prostředí aplikace Teams nebo diktafon. Všechny nahrávky jsou dostupné v příloze P III: Audio záznam rozhovorů skrz přiložený odkaz.

Délka rozhovorů byla v jednotlivých případech různá právě kvůli různým časovým možnostem respondentů. Ve dvou případech se jednalo o časově velmi vytížené osoby, a rozhovor s nimi dosáhl délky kolem 20 minut. V těchto případech byly voleny otázky takovým způsobem, aby odpověděly na nejdůležitější body scénáře a byly vynechány některé doplňkové otázky. Další respondenti však měli prostoru více, a proto některé rozhovory dosahovaly délky až k jedné hodině. Ti poskytli více detailů o vnitřním prostředí, organizační struktuře či osobních postojích. Výsledná průměrná délka jednoho rozhovoru byla 42 minut.

7.4 Osobnost ředitele

Všechny rozhovory začínaly otázkou, která se ptala na to, jak daní lidé vnímají svou roli v rámci své organizace. Mezi odpověďmi se nacházely informace nejen o náplni, ale také o tom, co participanty v práci nejvíce naplňuje, a co si myslí, že by měl dobrý ředitel či ředitelka umět.

Participantů z větších organizací ve své náplni práce často udávali určování směru, rozhodování, management nebo komunikaci se zřizovatelem. Jeden z participantů svou roli popisoval na příkladu dvou pyramid: „Jako ředitel sedím na špičce jedné pyramidy. Ta je tvořena celou organizací – včetně týmu a všech agend, které to obnáší. Zároveň na své hlavě balancuju pyramidu druhou. Ta reprezentuje zřizovatele a veřejnost. (...) Má pozice obnáší

udržovat určitou rovnováhu mezi institucí a externím prostředím, ať už se jedná o ekonomickou nebo legislativní situaci, očekávání veřejnosti nebo samotného zřizovatele.“

Další participantka zmiňovala pozitivní stránky spojené se svou prací, které ji umožňují naplňovat potenciál nejen vlastní, ale také svěřené organizace. „Co je ještě zajímavé na mé práci? To, že mi nikdo nedává úkoly. Samozřejmě zřizovatel má nastavená nějaká pravidla, rozpočet, ale už mi neříká, co přesně se musí dít. Což je skvělé, protože to mně a mému týmu dává svobodu tvořit a máme volnou ruku.“

Participant z menších organizací se často popisovali jako „lidé pro všechno“. Vzhledem k tomu, že často nemají k dispozici velký tým (pokud vůbec), musí většinu vizí a nápadů sami zrealizovat a do toho se starat o běžný provoz galerie. „Ono se to docela mění. Jsou totiž různá období – kdy se plánují výstavy, připravují granty, podávají výkazy a další administrativní činnost, která zabírá dost času. Potom přichází nárazově realizace výstav. Té předchází hodně přemýšlení, vymýšlení konceptů, zařizování a podobně.“

Všichni ředitelé vyzdvihovali roli svého týmu. Včetně těch, jejichž tým se skládá pouze z nich a jednoho dalšího člověka. Možná o to více je pro ně jejich práce a schopnosti důležité. Důležitost dobře fungujícího a spolupracujícího týmu komentoval i další z participantů: „To, jak funguje instituce, se neodvíjí od konkrétních lidí, ale od vztahů, které mezi nimi jsou. Protože to, jak se chováte uvnitř té instituce, tak se tím formuje i ten prostor venku. (...) Vlastně klíčem není to, že se všichni musí mít rádi. Ale máme se rádi proto, abychom společně mohli něco budovat.“

7.5 Vnímání strategie

Již v rané fázi výzkumu bylo zřetelné, že právě ředitelé jsou ti, od kterých se odvíjí strategické přístupy v jednotlivých organizacích. Nejen, že právě oni často přinášejí konkrétní vize a cíle, ale také způsoby, díky kterým je těchto vizí a cílů dosahováno.

Právě proto byly zařazeny otázky, které se týkaly toho, jakým způsobem participant sami vnímají strategii, její úlohu, respektive, jak by pojem strategie vysvětlili. Na základě jejich výpovědí a klíčových slov, která zmiňovali, byl vytvořen následující word cloud, který reflektuje všechny zmiňované pojmy a jejich četnost. Dle této vizualizace je snadné získat přehled o nejsilnějších asociacích (dlouhodobost, plán, vize), které participant uváděli.



Obrázek 5 – Word cloud vnímání strategie (vlastní zpracování)

Část participantů měla tendence rozpomínat se na konkrétní definice a poučky. Typově se jednalo o osoby, které více dbaly na hierarchii vedení a procesy. Během své výpovědi dávali strategii do souvislosti s dlouhodobými vizemi, posláním, naplňováním dlouhodobých i krátkodobých cílů, ale také ji uváděli jako zásadní prvek při rozhodování.

„Strategie je podstatný termín, který v sobě zahrnuje všechno, co je nutné pro cestu k dosažení cíle. (...) Je proto důležitou součástí rozhodování. Možností, kam jít může být mnoho, a proto je důležité vybrat tu správnou strategii, která vede k vytyčenému cíli. Když totiž zvolíte špatné prostředky, tak se můžete strašně splést a špatně se to napravuje.“

Jeden z faktorů, ke kterému se často participantů dostávali, byla flexibilita. Strategii tudíž označovali jako takový plán cesty, který ale jejich organizace (i oni samotní) musí být v případě potřeby připraveni změnit. „I při dlouhodobém hledisku se jedná o vytvoření určité rovnováhy mezi dlouhodobou vizí a flexibilitou, který nám umožní reagovat na ad hoc věci. To vnímám jako velkou bolístku institucí, které jsou často překvapené, že by bylo dobré dělat něco jiného, ale už to nejde, protože je všechno nějak rozběhlé.“

Někteří byli při těchto otázkách mírně nervózní, a to i přes ujištění, že rozhovor není zkouškou správných a špatných odpovědí. Posléze jeden z participantů „přiznal“, že představa strategických dokumentů jej vlastně stresuje a raději věci hned zkouší. „Já nejsem moc teoretik, jsem spíše praktik. (...) Je pro mě důležité věci i dělat, a nejen o nich mluvit.“ Což může potvrzovat domnělé obavy toho, že strategické dokumenty by skončily „v šuplíku“ a už se neuplatní v praxi.

O užitku komplexních strategií pochybovali i další: „Přijde mi, že v posledních letech společnost podlehlá evaluačním, projektovým úvahám. Ty se vynucují natolik, že ten projekt často bývá preciznější a zajímavější než výsledek samotný.“

Většina z ředitelů se ale shodla na tom, že strategie je k chodu galerie zásadní: „Člověk musí mít strategii. A to jak v osobním, tak pracovním životě. Strategie k životu patří – věci si naplánovat, vytvořit časovou linku, a tu pak dodržovat. Nedělat si hlavu z toho, když udělá chybu. Hlavně se jí příště vyvarovat a neudělat ji znovu – to k tomu taky patří.“

7.6 Strategické přístupy

Přístupy ke strategii se napříč organizacemi odlišovaly v závislosti na způsobu jejich financování, kdo je jejich zřizovatelem, jak jsou velké a také dle toho, kdo je v čele organizace. Jeden ze společných prvků, který galeriím byl podnětem pro zamýšlení se nad svým směřováním, plány a záměry. Jedná se o období podávání žádostí o granty, na kterých je většina organizací závislá. „My plánujeme na rok až dva dopředu výstavní plán, což se odvíjí od toho, že když chcete žádat o grant, tak už teď musíte mít jasné, co se bude dít za ty dva roky.“

Důležitým faktorem je také zřizovatel instituce. Organizace spadající pod města, kraje nebo Ministerstvo kultury jsou také závislé na jejich procesech. Tyto organizace se tak stávají součástí kulturních strategií měst, krajů, respektive státu. Participantka z jedné menší organizace tak vyzdvihla roli, kterou galerie hraje v rámci městské kultury, a co toto propojení přineslo galerii z hlediska strategie.

„Protože jsme součástí městského kulturního střediska, tak jsme se podíleli na zpracování akčního plánu rozvoje města. Školení nám pro to připravila paní Olga Škochová⁷, která se těmito tématy zabývá. A vlastně díky tomu se nám podařilo začlenit edukační a doprovodné programy. (...) No a ačkoli jsme začínali s tím, že tady žádný úvazek nebyl, tak teď už máme jeden a půl. Což v té práci je najednou velká změna.“

Propracovanost strategie dle informací uvedených participanty přímo závisí na velikosti instituce. Menší organizace ke svému provozu nepotřebují mít sepsané a komplexní strategie, protože ani jejich působení není natolik komplikované. Důležitým faktorem u tohoto také je fakt, že v menším počtu zapojených osob je snazší sdílet si informace, představy o dalšími vývoji a v rámci přirozených diskuzí se tak společně shodovat na tom, co organizace má dělat, a kam se má vyvíjet. Vzniká tady tak autentický synergický efekt založený na blízkých vztazích spolupracujících osob.

⁷ průkopnice kulturního plánování; součástí týmu ONplan, který poskytuje služby v oblasti revitalizace a rozvoje měst a strategického plánování (ONplan, 2022)

„Máme takový organický přístup, vše se tady formuje na základě situace, ve které se nacházíme. (...) Všechno totiž začalo hodinama a hodinama debat, proč ty věci děláme, co děláme, co chceme dělat, co se nám líbí, co se nám nelíbí. A nebyly to nějaké organizované schůze, ale autentické rozhovory, kde jsme sdíleli tyhle ty svoje vize. (...) Ten plán je fajn, ale my jsme ho měli v těch hlavách a debatách.“

Při větším počtu zaměstnanců je těžké tohoto efektu dosáhnout, aniž by strategie a cíle byly jasně nastaveny. Do rozhodnutí jednotlivců se tak nutně dostávají osobní postoje a hodnoty konkrétního člověka místo toho, aby bylo rozhodnutí učiněno na základě poslání, hodnot a cílů organizace. Větší organizace tak větší mírou dbají na vytváření strategií, aby rozhodnutí, která jsou činěna napříč týmem, byla v souladu se směřováním celé organizace.

Tyto strategie jsou střednědobého charakteru vypracované na 3-5 let. Pojednávají o základních cílech, plánech a záměrech, které se dotýkají jednotlivých částí organizace – sbírek, výstavních nebo edukačních činností. Slouží jako podklady pro zřizovatele, odrazové můstky pro žádosti o grantové projekty a podobně. Vytvářeny jsou především vedením organizace, respektive každá součást vytváří podklady, které jsou následně schvalovány a zpracovávány dále.

Jeden z participantů upozorňuje na dobu, kdy tato strategie byla zpracovávána pouze vedením organizace, což působilo negativně na zbylé zaměstnance. „Dřív to bylo tak, že ti zaměstnanci nebyli tolik identifikováni s těmi cíli a ta strategie tak dostávala spíš formální charakter. Tím, že teď znají ty cíle, tak se taky aktivně podílí na utváření té instituce. (...) Když ti lidi tam totiž mají svůj díl zodpovědnosti a svůj díl představ, tak se vše lépe realizuje. Ale je v tom ta podmínka toho, že se na té tvorbě musejí chtít aktivně participovat.“

Výjimkou potvrzující pravidlo je organizace jednoho z participantů. Ta i při počtu zaměstnanců přes 20 osob má ve svých rukou pouze zřizovací listinu, která popisuje základní informace o náplni činnosti. Další vize, poslání a hodnoty jsou předávány skrz osobu ředitele a již delší dobu fungující tým, který díky dobrým vazbám má všechny tyto aspekty přijaté za své. „My do značné míry fungujeme intuitivně. A aby ta intuice fungovala, musí existovat velké penzum zkušeností a praktická struktura, kterou tu intuici dokáže zpracovat. A je to taky částečně strategické rozhodnutí z mé strany. (...) Pořád samozřejmě i v tomto je to otázka nějaké rovnováhy.“

Jak bude zmíněno v další kapitole, některé z organizací využily dobu pandemie pro znovu-formulování dlouhodobé strategie. Tyto organizace také byly těmi, které do procesu

vtahovaly také všechny zaměstnance, včetně ochranek nebo technických pracovníků. Díky tomu mají všichni pracovníci bližší vztah k vytvořené strategii a považují ji za vlastní. Zároveň obsahuje doopravdy všechny aspekty fungování galerie, a díky tomu mohlo dojít k zefektivnění procesů, o kterých by vedení jinak ani nevědělo.

Další pozitivní dopadl jeden z participantů shledával v tom, že díky zapojení všech zaměstnanců zjistili, že by se více hodili na jinou práci, než kterou vykonávali. Což vedlo k optimalizaci jejich týmu, většího využití potenciálu a zároveň k více spokojeným zaměstnancům. „My jsme právě do toho postupně zapojili všechny, rozdělili jsme je do skupin, a tak jsme mohli poznat, jak kdo pracuje a přemýšlí, a jestli je schopný se zapojit i do jiných činností v rámci té organizace. (...) No a pak z toho vylezlo, že tady prostě máme lidi, kteří by se hodili na jiné místo, nebo že někdo by potřeboval pracovat jiným způsobem než doteď.“

7.7 Reakce na COVID-19

Uplynulé období pandemie vytvořilo jedinečnou příležitost zjistit, do jaké míry jsou muzea výtvarného umění a galerie flexibilní. Roky 2020 a 2021 byly naplněny nejistotou, uzavřenými nejen kulturními organizacemi a nepředvídatelnými opatřeními. Bylo to proto zkouškou toho, zdali jsou galerie schopny tento tlak ustát a flexibilně na něj reagovat.

Organizace od dvou participantů začínali své fungování v období začátku pandemie v roce 2019. Hned na začátku museli zásadně změnit svůj strategický přístup a projít si zkouškou toho, jestli své záměry udrží v provozu. „My jsme v podstatě hned na začátku zůstali bez portfolia a bez možnosti prezentace a vytváření té platformy pro setkávání, protože to bylo zakázané. Tak jsme se obrátili na instituce typu město nebo kraj, díky kterým jsme mohli uspořádat cyklus výstav, který jsme vymysleli právě v době korony. (...) Ten koncept jsme nastavili tak, aby část byla neprodejná a část prodejná. A tak jsme měli další zisk nejen my, ale i ti umělci.“

Všichni participanté mluvili o uzavření galerií, rušení výstav či jejich posouvání. „U nás vlastně docházelo k určité redukci výstavního plánu, protože tam chyběl ten zákazník, tedy návštěvník. Takže většinu výstavních projektů jsme prodloužili nebo odložili jejich realizaci. V případě investičních projektů jsme naopak museli více zapracovat, protože ten covid s sebou přinesl komplikace nejen na pracovišti, ale i s externími dodavateli. Takže jsme museli mnohem víc pracovat s rizikama.“

Většina participantů mluvila o přesunu svých aktivit do online prostředí. Ať už se jednalo o online diskuze, streamy nebo programy pro děti. Posílena byla komunikace na sociálních sítích a některým to dalo prostor pro vytvoření online výstav a podobně. „No tak pak jsme samozřejmě využili formáty onlinu. To, co se nemohlo fyzicky konat, jako přednášky a besedy, tak jsme to přenesli do onlinu včetně edukačních aktivit.“

Jedna z menších galerií navázala spolupráci s dalšími organizacemi i školami a společnými silami využili tehdy prázdných plakátovacích ploch a vystavovali na nich tvorbu dětí. Což vedlo ke zvýšení povědomí o galerii a zapojení dalších subjektů do aktivit galerie. Také to sloužilo celému městu, které se stejně jako zbytek republiky nacházelo uprostřed lockdownu a vedle přírody byl veřejný prostor jediným místem, kde se lidé mohli pohybovat.

„Vytvořili jsme z toho takovou velkou výzvu pro děti, aby nakreslili obrázky na téma ‚Velikonoce ptačích sousedů‘, aby je to vlastně motivovalo taky vyjít ven. (...) No a hlavně jsme je pak vylepili na plakátovací plochy, které vypadaly hrozně, jak se všechno loupalo a sundávalo. A tak jsme tam ty nejlepší práce vylepili a hned celé to město vlastně ožilo. (...) Něco podobného pak zkusila místní ZUŠka, což je skvělé, že i ta galerie slouží jako inspirátor pro ostatní komunity v tom městě.“

Tento čas naprosto jiného provozu mnoho institucí využilo také směrem dovnitř organizace. V jedné rovině to tak byl získaný výjimečný čas na práci, na kterou jinak nemají dost prostoru a kapacit. „My si právě zvolili strategii, že ten čas využijeme jakoby dovnitř organizace, protože posledních pár let jsme se hlavně soustředili na výstavy, program a podobně. A kvůli personální situaci a možnostem jsme některé věci dali na druhou kolej. A tak v době covidu jsme doháněli resty, které si už zasloužily, aby přestaly být resty.“

Další organizace tento čas využily k tomu, aby reflektovaly své dosavadní fungování. Co umožnilo optimalizaci procesu, přenastavení priorit a vytvořilo to prostor k tomu zamyslet se, jestli vše dělají správně anebo jsou oblasti, které by mohli změnit. „V březnu 2020 byla galerie zastavena a my jsme se všichni posadili a začali jsme přemýšlet nad další cestou a nad budoucí vizí. Nebylo to snadné, ale bylo dobře, že k tomu došlo. Do té doby jsme jeli jednu výstavu za druhou, soustředili se na množství návštěvníků a už to nebylo udržitelné.“

Doba covidu, tak pro mnohé byla přínosem. Nicméně je možné, že následky se teprve dostaví. „Určitě to přineslo něco dobrého. Ale uvidíme, jestli se budou vracet lidé, protože doposud jde cítit, že ta návštěvnost stagnuje a návrat lidí do těch institucí je velmi pomalý, což jde sledovat napříč republikou.“

7.8 Využití nových směrů

Z částí rozhovorů, které byly zaměřené na samotnou podobu strategie, doprovodný program a podobně, je možné zjistit, že některé prvky nových směrů v muzeích a galeriích české instituce již také využívají. Vzhledem k formulacím a využitým výrazům se však nejedná o přímý záměr adopce těchto směrů. Spíše to vychází ze sledovaných potřeb konkrétních institucí.

Nejčastěji participanti zmiňovali aktivity, které by se daly zařadit pod rozvoj publika. Jedná se o reakci na nedostatečné zapojení návštěvníků do dění v galerii nebo strach veřejnosti tyto instituce navštěvovat. Začlenění doprovodných aktivit, edukačních programů a dalšího tak je standardem napříč domovskými institucemi participantů. „Nejde nám o to získávat davy návštěvníků, chceme se zaměřovat na jejich kvalitu. Protože právě kvalitní návštěvník bude svou zkušenost sdílet dál,“ popisovala rozhodnutí soustředit se na kvalitu spíše než kvantitu návštěvníků jedna z participantek.

Jedna z institucí se právě stěhuje do nových prostor, ale zároveň jim zůstanou v péči také prostory dosavadní. Na provoz obou budov ovšem nemá dostatečné kapacity. Jejich plán je proto tyto prostory poskytnout nejrůznějším spolkům, menším organizacím, eventům i školám, aby je využívaly pro své aktivity. Zapojí tak do svého dění další komunitu a přiblíží jim galerii zase z jiné perspektivy, protože umístění starého a nového sídla spolu sousedí. „Budeme ho provozovat s dalšími subjekty, ať už to jsou školy, festivaly jako Jeden svět a celá řada dalších komunit, které potřebují zázemí nejen prostorové, ale i produkční, na které se můžou spolehnout. (...) Takže sice to nemusí přímo souviset s naší hlavní činností, ale může tohle být taková další iniciativa pro rozvoj toho města.“

S rozvojem publika také úzce souvisí aktivity pro zpřístupnění galerií veřejnosti. V tomto ohledu si participanti také začínají uvědomovat, že musí změnit některé své návyky a přizpůsobit se svému návštěvníkovi. Konkrétně jmenovali úpravy otevírací doby, změnu dní, ve které se konají vernisáže a v neposlední řadě také vícejazyčné překlady. „Je podstatné, aby lidi chodili na výstavy, protože pro ně to děláme a vnímám to jako jeden z aspektů úspěšné galerie. (...) A proto chceme, ať tady chodí ty maminky s těma kočárkami, a aby jim to tady něco dalo. A nebyly ty výstavy oddělené od normálních lidí, a nestali jsme se tou uzavřenou galerií, která funguje sama pro sebe. Musíme proto nacházet balanc mezi tím, co by obstálo na umělecké scéně, a zároveň mezi ,obyčejnými smrtelníky.““

Zároveň se přístupnost u některých organizací propisuje do jejich hodnot. Jedná se pak o témata, která řeší nejen v rámci svých aktivit, a která souvisí s otevřeným přístupem k tomu, kam se posouvá celá společnost. Vzhledem k tomu, že většina participantů uvedla, že se zaměřují na současné umění, tak právě takové hodnoty by měla reflektovat v mnohem větší míře, než je z rozhovorů patrné. Podobně to popisoval jeden z participantů: „Spíše, než čeho chceme dosáhnout, tak máme strategicky určené, jak se chceme chovat jako instituce. A právě to odvozujeme také od toho, jaké je současné umění. Inkluzivní, pečovatelské, genderově otevřené a další, což jsou všechno hodnoty, kterými se řídíme.“

Dalším významným prvkem, který lze vyzorovat napříč institucemi je snaha rozšířit ziskovou část galerií. Jedná se tedy o nejrůznější kavárny, galerijní obchody a podobně, které se stávají součástí nejen přímo prostorů galerie, ale v některých případech také online kanálů. „My právě každým dnem spustíme nové webové stránky, kde bude online prodej katalogů a našeho merche, který si každý bude moct zakoupit přes tento e-shop.“

Také kavárny a další přidružené podniky u větších institucí nejsou výjimkou, ale standardem. Kromě dalšího zdroje příjmu se jedná o koncepty, které jsou lidem bližší, než je galerie, a proto mohou fungovat jako mezičlánek mezi tím, kdy se z kolemjdoucího stane návštěvník galerie. „Potřebovali jsme vytvořit místo, které bude taky psychologicky otevřené a dostupné lidem, aby tady chodili, i když nutně nejdou na výstavu. Takže funkčnost toho objektu včetně bistra, kina, stage knihovny a dalšího zázemí tady zůstává.“

7.9 Síťování

V rámci budování kapacit je zásadním tématem kontinuální vzdělávání zaměstnanců kulturních organizací. Také proto byla jedna z otázek zaměřená na vzdělávání a nacházení inspirace pro rozvoj nejen sebe, ale také galerie.

Všichni participanté shodně uvedli, že zdroj inspirace nacházejí především v osobních kontaktech s lidmi z oboru a z návštěv jiných kulturních organizací. Je to pro ně nejen místo, k nalezení inspirace, ale také forma sebevzdělávání. „Já vždy měla tak zajímavé zaměstnání a zároveň náročné šéfy, kteří se ale pohybovali v zajímavém prostředí. (...) Když se totiž pohybujete kolem umění, tak narazíte na hrozně zajímavé lidi. A to já mám štěstí, že se mi v životě stalo a stále stává.“

Jako dobrý zdroj kontaktů i možnosti dalšího vzdělávání participanté několikrát zmínili Radu galerií nebo Asociaci muzeí a galerií. „Sdílení zkušeností je pro mě důležité, abych se mohla

různých lidí doptat, jak ty věci dělají jinde. Tady na malém městě člověk často ztratí ten cíl z dohledu. (...) To si třeba slibuju od členství v Asociaci muzeí a galerií, nebo jsem členkou Rady galerií, která neustále nabízí různé vzdělávací programy a tipy, kde se vzdělávat.“

Někteří participanti také upozorňovali na důležitost zahraničních kontaktů, díky kterým si mohou vyměňovat nejen zkušenosti, ale také nové přístupy k práci. Kontakty na zahraniční instituce se jim daří nejčastěji získávat skrz spolupráci na přeshraničních grantech, ale také právě díky osobní síti kontaktů.

Jeden z participantů se podělil o konkrétní příklad zahraniční spolupráce: „Už delší dobu máme navázanou spolupráci s vídeňským muzeem, které nám pomáhalo vytvářet náš stálý prostor. Loni jsme s nima dokončili projekt, v rámci kterého jsme my stavěli nové animační studio a oni upravovali svoje na základě zkušeností, které jsme my sice neměli, ale zato se jim líbilo, jak u nás pracujeme, a tak jsme jim do toho vnesli trochu našeho chaosu, aby to nebylo tak rakousky uniformní.“

Další participantka vyzdvihla cestování a zahraniční pobyty, které jí jsou zdrojem inspirace. „Pro mě je nejvíce inspirativní, když se dostanu do muzeí a galerií, a když člověk může cestovat. Než začal covid, tak jsem byla na studijním pobytu v Izraeli, a to je právě to, co mě naplňuje a dává ohromnou inspiraci.“

Zvláštním případem byla participantka z univerzitní galerie, která má spoustu kontaktů právě díky absolventům fakulty. „Začínáme si vytvářet síť kontaktů právě díky absolventům kurátorských studií, kteří se už dostávají do těch jednotlivých galerií. Zároveň plánujeme setkání těchto absolventů, kde si oni i my budeme moci sdílet ty zkušenosti. Slibujeme si od toho taky to, že si upevníme kontakty po celé republice pro budoucí spolupráce.“

Jen dva participanti zmínili i jiné než osobní kanály jako další ze zdrojů inspirace. Jednalo se například o knížky, podcasty nebo sociální sítě. Právě u nich se člověk musí stát sám sobě kurátorem a cíleně si vybírat obsah, který přijímá „Já myslím, že je dost dobrý zdroj Instagram, i když je to povrchní zdroj. Když u toho trávíme tolik času denně, tak si ty kanály musíme nastavit tak, aby to úplně nevyšlo nazmar a našli jsme aspoň něco zajímavého.“

7.10 Spolupráce

Vzhledem k povaze projektu této diplomové práce, který má být vázaný na spolupráci externích subjektů a kulturních organizací, padla také otázka na zkušenosti s tímto druhem spolupráce. Pohledy na toto téma byly různé. Z tohoto vzorku by se dalo odhadnout, že

organizace střední velikosti (10-50 zaměstnanců) byly nejvíce otevřené spolupráci, respektive už různé druhy spolupráce měly navázané. Značné množství participantů ovšem vyjádřilo jistou odměřenost a nedůvěru vůči externím službám.

Nicméně některé organizace již spolupracovaly s konkrétními osobami, které jim pomáhaly se zpracováním strategie a strategických cílů. Dvě dokonce takto spolupracovaly, či spolupracují, s Alexandrou Brabcovou a oba participanté označili tuto spolupráci za veskrze pozitivní. Jako dopady uváděli to, že její otázky jim poskytly nový pohled na řešenou problematiku a pomohly se rozhodnout, kterou cestou se mají vydat, protože bude pro jejich kontext nejefektivnější.

„Alexandra pracovala jako metodička i pro Národní galerii, a to myslím byla její celoživotní práce a poslání. Studovala v zahraničí a prošla si i Fulbrightem a potkávala se se zajímavými lidmi. A proto nejen, že je profesionál, ale také nám předávala své životní zkušenosti.“ Právě velké množství relevantních zkušeností a praxe byly kvality, které vyzdvihoval i druhý z participantů, který s Brabcovou spolupracoval.

I z výpovědí dalších participantů bylo zřejmé, že právě orientace v kulturním prostředí, zkušenosti v oblasti tvorby strategií, a hlavně výsledky již realizovaných projektů, jsou pro ně garancí kvality daného člověka a základními předpoklady pro to, aby s někým externím navázali spolupráci.

Jedna z participantek byla velmi odměřená vůči tvorbě strategie obecně. Uvedla ale jednu konkrétní situaci, která ji pomohla získat náhled na druhou stranu. Jednalo se o situaci, kdy žádala o první grantový projekt. V rámci vypracování žádosti spolupracovali s dalším člověkem, který jim pomáhal s vydefinováním vizí a cílů. V tomto případě prolomení bariér nastalo díky tomu, že tento člověk byl schopen naslouchat a vše přizpůsobit konkrétní situaci a potřebám těchto lidí.

„Velmi důležité pro mě bylo mít nějakého mediátora. (...) Byl to pro mě příklad člověka, který je teoretik, ale jeho devíza byla to, že umí poslouchat. Nebylo to o tom, že by si přísně stál za svou a snažil se ji prosadit, ale poslechl si jednu i druhou stranu a snažil se najít kompromis. (...) Propojení těchto poznatků bylo pro nás vlastně zásadní. A protože se nás uměl ptát na správné otázky, tak jsme si byli schopni vydefinovat tu strategii, kterou my normálně děláme, jen jsme ji neměli na papíře.“

Tento případ je pak zajímavé vložit do opozice s negativní zkušeností jednoho z participantů. „Museli jsme navazovat různé spolupráce v rámci řešení grantů a projektů,

když tam byla nějaká položka například na výzkum. Výsledky této spolupráce většinou nevedly k tomu, co jsme očekávali, protože jejich znalost prostředí, byla opravdu malá. Přestože ovládají nějakou metodu, tak buď zvolili nevypovídající vzorek respondentů nebo to sklouzávalo k povrchnosti. A pak ty informace pro nás bylo málo použitelné.“

Což jen potvrzuje dříve zmíněné, a sice důležitost znalosti prostředí a přizpůsobení svých služeb konkrétní instituci.

7.11 Shrnutí individuálních rozhovorů

Čím menší organizace, tím více role ředitele sestává také z exekutivních prvků. Stává se tak široce zaměřeným člověkem, který často má schopnosti z oblasti kurátorství, produkce, marketingu, finančního i grantového řízení. U větších organizací jsou ředitelé často lidé s manažerskými schopnostmi, kteří již musí ve velké míře zapojovat strategické řízení, delegování, rozhodování, a nejen udávání směru, ale také formulování a předávání vize svým zaměstnancům i zřizovateli.

Co se týče vnímání strategie, tak ji účastníci spojovali s pojmy jako je dlouhodobost, vize, plán, cíl nebo zodpovědnost. Lze také usoudit, že právě nositelem vize bývá právě ředitel či ředitelka organizace, kteří udávají celé její směřování. Konkrétní plány a cíle pak většinou tvoří ve spolupráci se svým týmem.

Strategické přístupy se také odlišují na základě několika faktorů – velikosti organizace, zřizovatelů, způsobů financování a také samotné osobě ředitele či ředitelky a jejich prioritách. Hlavním motivátorem pro zahájení strategických aktivit jsou žádosti o granty, na kterých jsou většinou organizace závislé.

Flexibilita je jedním z aspektů, které by měla dobrá strategie umožňovat. Právě období pandemie COVID-19 vyzkoušelo v nejvyšší míře, jak jsou organizace schopné se adaptovat na vzniklou situaci. Jako pro všechny jiné organizace i pro ně to bylo zaměření na online prostředí, ale také směřovali svou pozornost na vnitřní záležitosti. Ať už to byly resty, na které předtím nebyla dostatečná kapacita, nebo znovunastavení strategie pro další fungování.

Z informací vyplývajících z rozhovorů nelze pozorovat systematickou snahu o adopci nových přístupů v kulturních galeriích. Spíše se jedná o snahu přiblížit se návštěvníkovi, a proto lze pozorovat prvky, které by se daly zařadit do rozvoje publika nebo přístupnosti. Účastníci z větších organizací také často zmiňovali kavárny, galerijní obchody a další

podniky, které jim přinášejí další zisk (prvek nových obchodních modelů) a zároveň je přibližují k veřejnosti.

Participanti v návaznosti na získávání inspirace a dalšího vzdělávání zmiňovali primárně osobní kontakt s dalšími lidmi z oboru. Proto je pro ně důležité navštěvovat další kulturní organizace, účastnit se vernisáží nebo být součástí organizací, které sdružují muzea a galerie jako je Rada pro galerie, Asociace muzeí a galerií nebo Mezinárodní Rada muzeí ICOM.

Co se týče spolupráce s externími subjekty byli participanti obezřetní. Často středně velké organizace ale s někým spolupracují. Aspektem, který rozhodoval o počátku těchto spoluprací, byly primárně zkušenosti a již úspěšné projekty dané osoby nebo organizace. Vyžadují také individuální přístup a snahu pochopit prostředí a kontext, ve kterém každá organizace funguje, aby také poskytovaná služba toto mohla reflektovat a výsledky pak byly relevantní.

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

VO1: V jakém stavu se aktuálně nachází prostředí českých kulturních organizací?

V České republice se aktuálně nachází 470 muzeí a galerií. Z toho ve 14 % se jedná o muzea výtvarného umění a galerie. V době před pandemií návštěvnost těchto institucí dlouhodobě narůstala. V roce 2020 dosáhla sotva poloviny a čísla návštěv i dnes stále stagnují. Největší počet muzeí a galerií je zřizován městy – celkem se jedná o 251 organizací. 92 jich zřizuje kraj, 32 Ministerstvo kultury a 95 organizací je zřizováno soukromým vlastníkem, či spolky nebo nadacemi.

České kulturní organizace se nacházejí v situaci, kdy kultura pravděpodobně nebude ve větší míře podporována. Musí proto pracovat na zajištění dalších zdrojů příjmu, ať už se jedná o sponzory nebo rozšíření nabízených služeb například o kavárny, knihkupectví nebo jiný relevantní druh podniku.

Aby se rozšíření těchto služeb doopravdy vyplatilo musí kulturní organizace zajistit dostatečný počet návštěvníků. Jeden ze způsobů, kterým mohou podpořit návštěvnost je zpřístupnění svého programu dalším cílovým skupinám skrz vícejazyčné překlady, bezbariérový přístup, mezigenerační program a podobně. Dlouhodobě by také měly pracovat na rozvoji publika například skrz „adopci“ kulturní veřejnosti. Ta již má tendence kulturu vyhledávat, akorát k ní přistupuje například ve formě literatury, hudby, divadla a podobně. Organizace tak mohou zvolit takový druh doprovodného programu, který naláká také tyto návštěvníky.

Důležitý aspekt, který obzvlášť ve sféře muzeí výtvarného umění a galerií není využíván, je zážitek návštěvníka. Galerie stále mohou být vnímány jako „nepřátelské“ místo, které je určeno pro „elitu“. Je proto důležité pracovat na zničení těchto bariér a vytváření takových výstav, ze kterých si návštěvník odnese pozitivní zkušenost, díky které se rád vrátí.

Dalšími směry, kterými se současné instituce spíše nevydávají, je udržitelnost a budování kapacit. Udržitelnost je v dnešní době tématem č. 1 nejen v médiích, ale také v tvorbě současných umělců. Proto je až s podivem, že jsou mu pouze věnovány specializované výstavy a muzea a galerie si jej nevzali za své na mnohem hlubší úrovni. Co se týče budování kapacit, jedná se o nutnou změnu přístupu ředitelů vůči svým zaměstnancům. Podpora jejich dalšího vzdělávání a růstu je totiž investice, která se jim vrátí v podobě spokojenějšího zaměstnance i dobře odvedené práce.

VO2: Jaké strategické přístupy využívají české kulturní organizace?

Na základě individuálních rozhovorů lze definovat tři typy strategických přístupů – organický, účelný a systematický:

1. organický – existuje v prostředí, kde pracuje méně zaměstnanců, a proto je zde snadné dosáhnout vzájemného porozumění a shody na tom, kam by organizace měla směřovat a není tak nutné konkrétní vize a cíle sepisovat. V dalším případě se jedná o organizace, kdy předání konkrétních hodnot a „osobnosti“ organizace vychází od samotného ředitele či ředitelky a ti si to zároveň dávají jako svou prioritu, aby i v rámci většího týmu nastala tato organizační „intuice“;
2. účelný – strategie v tomto případě vzniká pro nějaký konkrétní účel, bez kterého by pravděpodobně neexistovala. Tímto účelem jsou typicky žádosti o granty, v rámci kterých organizace musí mít jasně definované plány a cíle na konkrétní období, pro které o grant žádá. Je to tak typický způsob řízení pro organizace, které jsou v určité míře závislé na tomto způsobu financování;
3. systematický – strategie se při tomto přístupu nachází v samotném jádru organizace, pracují s dlouhodobými strategiemi, ze kterých vychází taktické plány. Od těch se odvíjí veškeré aktivity organizace. Do tvorby strategií i taktický plánů jsou aktivně zapojeni všichni zaměstnanci, na pravidelné bázi dochází k její evaluaci a úpravě dle aktuální situace, a tak je zachována flexibilita organizace. Systematický strategický přístup je typický pro střední a větší organizace, jejichž ředitel či ředitelka jsou jeho zastánci, a proto dbají na jeho dodržování.

VO3: Kde začíná cesta potenciálního zákazníka Shifters?

Začátek cesty zákazníka Shifters vychází z toho, jakým způsobem participanti navazují spolupráce, získávají kontakty a vzdělávají se. Prvním touchpointem proto bude osobní kontakt. Pro tento případ mohou nastat dvě situace:

1. Člen týmu Shifters se dostane do osobního kontaktu s člověkem, který by se mohl stát potenciálním klientem – například na vernisáži nebo jiné kulturní akci. V tomto případě je proto důležité mít připravený tzv. elevator pitch, ve kterém na konkrétním příkladě vysvětlí službu, kterou Shifters nabízejí a zároveň zdůrazní zkušenosti, které již tým (či zakladatelé) mají.

2. Potenciální zákazník se o Shifters dozví z doporučení dalšího člověka, který s nimi má již nějakou zkušenost. Zafunguje zde tzv. word of mouth. Protože Shifters nemohou ovlivnit, co přesně daná osoba řekne, musí dlouhodobě pracovat na jednoduchém vysvětlení své služby a toho co dělají. Například skrz tzv. claim, který vše v jedné větě shrne a bude pochopitelný i snadno zapamatovatelný.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 SHIFTERS

Shifters je nově vznikající studio, jehož poslání je přesunout kulturní organizace do 21. století. Vychází z toho, že kultura je základním kamenem demokracie, a tedy má ve společnosti důležitou roli. I přesto jsou to právě kulturní průmysly, které velmi pomalu adaptují trendy a inovace, nesoustředí se tedy na své publikum a neusilují o to být byznysově udržitelné.

V návaznosti na teoretickou část této práce jsou to právě nové směry, na které se Shifters soustředí. Chtějí pomáhat kulturním organizacím, aby je smysluplně adaptovaly do svého fungování. Do středu fungování kulturních organizací proto staví jejich publikum. To jim pomáhá tvořit kulturu více udržitelnou a přístupnou, s jasně nastavenými vizemi a cíli.

To vše dělají se třemi hodnotami, na kterých staví:

- Pružnost: Užíváme si být flexibilní, změnu bereme jako neměnnou konstantu. Preferujeme kreativní řešení před těmi konzervativními. Milujeme práci odkudkoliv a s kýmkoliv, koho baví bořit status quo.
- Zvědavost: Jsme zvědaví, hledáme inovativní řešení, nebojíme se bořit zažité postupy. Vidíme možnosti a příležitosti tam, kde je ostatní už nevidí.
- Důraz na detail: Každá naše práce musí být dotažena do nejmenšího detailu. Nebojíme se používat ověřené i nové frameworky a postupy. Vše je pečlivě naplánováno, sledujeme výsledky naší práce.

Jako garanci kvality uvádějí tyto důvody, proč jim důvěřovat:

- máme know-how z oblasti kulturního managementu,
- máme know-how z oblasti projektového managementu,
- klademe důraz na výzkum,
- používáme funkční analogie z byznysu,
- stavíme unikátní týmy pro specifické projekty,
- máme svou knihovnu zdrojů a výzkumů, které sami realizujeme

Kulturním organizacím nabízejí produkty týkající se celkem pěti oblastí – výzkum a analýza, byznys a finance, strategie, leadership a řízení lidských zdrojů a komunikace

Ve své práci využívají Culture grid. Jedná se o jejich vlastní rámeček, díky kterému umí zjistit, na co je potřeba se zaměřit, aby konkrétní instituce mohla naplnit svou vizi.

Již nyní má studio Shifters jasně definovaný tón komunikace. Vychází z teorie archetypů, v rámci které se ztotožňují s archetypem Mága. Jejich komunikace se proto má držet těchto pravidel:

- neustále boříme status quo – mluvíme o revolučních myšlenkách, nebojíme se bořit zajeté koleje a bojíme se slov to nejde, už jsme to zkusili apod.,
- nejsme vážní, práci si užíváme – sice pracujeme s tvrdými daty, ale nehrajeme si na všeznátky, s našimi klienty jsme kamarádi,
- neustále klademe otázky – v jakékoliv komunikaci stále klademe otázky, sbíráme insighty, zajímá nás zpětná vazba (učíme to klienty, musíme to umět i my sami).

(interní materiály Shifters)

10 KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Hlavní účel této diplomové práce je vytvoření komplexního komunikačního plánu, který bude reflektovat informace zjištěné v praktické části. Původním záměrem bylo, aby komunikační plán motivoval kulturní organizace k zahájení strategických aktivit. V kvalitativním výzkumu však bylo zjištěno, že kulturní organizace z velké části do nějaké míry strategické plánování realizují, proto není třeba je k tomu motivovat.

Dalším zjištěním vycházejícím z praktické části však bylo, že jen v omezené míře české kulturní organizace přejímají nové přístupy vyskytující se na mezinárodní úrovni. Jedná se o přístupy, které využívají moderních přístupů a z velké části se orientují na návštěvníka.

S tímto zjištěním se posunul také komunikační účel projektu. Pod záštitou studia Shifters, které se na tyto nové přístupy specializuje, bude vytvořen takový komunikační plán, který bude motivovat kulturní organizace k adopci nových přístupů a tím jim pomůže reagovat na současnou situaci, ve které se kulturní organizace nacházejí. Sekundární účel bude prezentovat služby, které Shifters nabízí, a díky tomu získávat nové klienty. Předpokladem je, že pokud si Shifters přivlastní pozici inovátora a leadera v tomto oboru, stanou se také preferovaným studiem pro zahájení změny už v konkrétních kulturních organizacích, což naplní jejich byznysovou podstatu.

10.1 Výchozí situace

Na základě provedené analýzy, kvalitativního výzkumu a informací o studiu, bude komunikační plán založený na následujících východiscích.

Kulturní organizace:

1. do jisté míry aplikují principy strategického řízení,
2. mají problém s návratem návštěvníků po problematických letech 2020 a 2021, kdy návštěvnost upadla kvůli pandemii,
3. mají omezené rozpočty a spoléhají se na grantové příspěvky,
4. nemají osvojeny pojmy jako je audience development / rozvoj publika, visitor experience / návštěvnická zkušenost, capacity building / budování kapacit a podobně,
5. vůči spolupráci s externími subjekty jsou obezřetné,
6. garancí kvality pro ně ovšem jsou již realizované projekty subjektu a předchozí zkušenosti.

Shifters

1. zatím nemají osvojenou žádnou komunikační platformu,
2. první projekty realizované pod studiem Shifters dokončí v červenci 2022,
3. mají další hlavní pracovní náplň, proto koncept komunikace musí být jednoduchý a efektivní.

10.2 Komunikace konkurenčních služeb

V současné době v Česku neexistuje velké množství subjektů, které by nabízely podobné produkty jako Shifters. Nicméně již od roku 2013 funguje společnost Onplan lab, která nabízí služby v oblasti strategií rozvoje kultury a kulturních a kreativních odvětví v českých městech i kulturních organizacích. Nicméně spíše se soustředí na urbanismus a veřejný prostor. Za dobu svého fungování si stihli vybudovat pestré portfolio realizovaných projektů, na kterých nyní mohou stavět.

[Náš přístup](#)[Služby](#)[Projekty](#)[O nás](#)[Postřehy](#)

Pomáháme městům a kulturně vzdělávacím institucím rozvíjet potenciál tam, kde jej nevidí.

Hledáme příležitosti, díky kterým může vaše organizace naplno rozvíjet svou společenskou roli.



Obrázek 6: Web ONplan (ONplan, 2022)

Co se týče online komunikačních kanálů, tak využívají primárně webovou prezentaci a facebookovou stránku. Na webu představují svůj přístup, nabízené služby i realizované projekty. Web splňuje standardy moderní webové prezentace, a to jak po technické, tak estetické stránce. Na webu se nachází část „postřehy“, která funguje jako blog. Nicméně poslední příspěvek je z roku 2020.



Obrázek 7: ONplan Facebook (Facebook ONplan, 2022)

Na své facebookové stránce prezentují projekty, které aktuálně řeší, sdílí fotky z workshopů i událostí, které nastaly po implementaci strategií, na kterých pracovali. Tento profil udržují velmi aktuální – sdílí zde obsah 1-2 x týdně. Mají založený profil na LinkedInu, ten ale jinak nevyužívají.

10.3 Cílová skupina

Cílová skupina studia je primárně definovaná jako kulturní organizace se zaměřením na muzea (výtvarného umění) a galerie. Obecně se ale může jednat o jakékoli instituce nebo projekty, které spadají do oblasti kultury a potřebují pomoci v jedné z oblastí zmíněných v kapitole 9.

Dle analýzy provedené v praktické části obsahuje základní cílová skupina 470 subjektů z oblasti muzeí a galerií, při rozšíření na celou kulturní sféru se může jednat až o tisícovky potenciálních klientů.

Pokud bychom se ovšem měli podívat na konkrétního zákazníka, můžeme vydefinovat tři osoby, které zároveň reflektují tři typy strategických přístupů definované v kapitole 8. Funkce person je primárně přiblížit potenciálního klienta a vyjasnit si, pro koho je tento komunikační plán připravovaný.

- žena, 30 let
- produkční v soukromé galerii
- rozhodnutí závisí na majiteli galerie
- chce zajímavé věci a nevšední spolupráce



- chce zaujmout lidi z ulice a ukázat umění v pro ně přijatelné formě
- více dělá než mluví
- aktivní na sociálních sítích, poslouchá podcasty

organická profesionálka

Obrázek 8: Persona 1 (vlastní zpracování)

- žena, 35 let
- ředitelka městské galerie
- hodně exekutivní práce
- intuitivní rozhodnutí
- programový plán vypracovala při žádosti o grant



- hledá způsoby, jak se vzdělávat a potkávat lidi z oboru
- navštěvuje ráda jiné organizace
- zabývá se tím, jak si udržet návštěvníky, a jak dělat přístupný program

účelná ředitelka

Obrázek 9: Persona 2 (vlastní zpracování)

- muž, 45 let
- ředitel krajské galerie
- manažerské schopnosti
- hodně zkušeností
- nositel vize
- pevný v názorech, uzavřený novým přístupům



- potřebuje do tvorby strategie zapojit všechny zaměstnance
- velmi vytížený, vybírá si kde a jaké informace přijíma
- zajímá se o dění v oboru

ředitel systematik

Obrázek 10: Persona 3 (vlastní zpracování)

10.4 Komunikační témata

Komunikační témata pokládají osnovu obsahu, který bude sdílen skrz jednotlivé komunikační kanály. Na základě individuálních rozhovorů bylo možné vytipovat témata, která budou cílovou skupinu zajímat a zároveň předají takové informace, které budou naplňovat účel komunikace. Tematicky tedy jednotlivá sdělení vychází z těchto oblastí:

Realizované projekty (úspěšné realizace, kroky celého procesu, behind the scenes)

Skrz realizované projekty bude zvyšován pocit důvěry mezi studiem a cílovou skupinou. Díky prezentaci procesu spolupráce, budou prezentovány také služby Shifters.

Popularizace nových přístupů

Nové přístupy v České republice nejsou tolik rozšířené. Shifters proto mají možnost si je přivlastnit a stát se leaderem v oboru. Prezentovat se mohou formou infografik a příspěvků, které budou vysvětlovat jednotlivé aspekty konkrétního tématu.

Zdroje inspirace (články, knížky, podcasty)

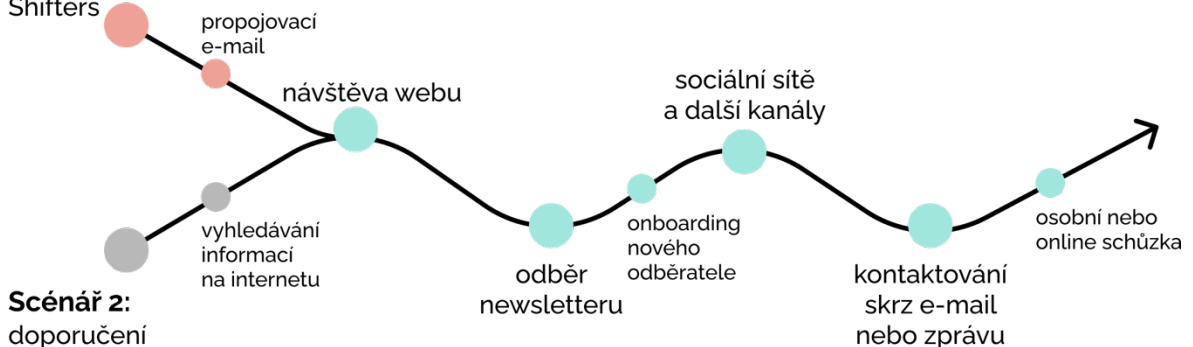
Silná stránka Shifters je v jejich know-how a znalosti oboru na mezinárodní úrovni. Když proto budou sdílet zajímavé konkrétní případy využití nových přístupů v praxi, přinesou cílové skupině bližší představu o tom, co všechno kulturní organizace může dělat. Důležité je ke každému příspěvku dodat informaci o tom, že „My to umíme taky a pomůžeme vám.“

10.5 Komunikační kanály

Dle zjištění kvalitativních rozhovorů je pravděpodobné, že cesta každého zákazníka začne osobním kontaktem s člověkem ze studia Shifters, či někým, kdo se studiem již má nějakou zkušenost. Na základě toho byly vytyčeny dvě cesty zákazníka:

Scénář 1:

setkání s členem Shifters



Scénář 2:
doporučení

Obrázek 11: Cesta zákazníka

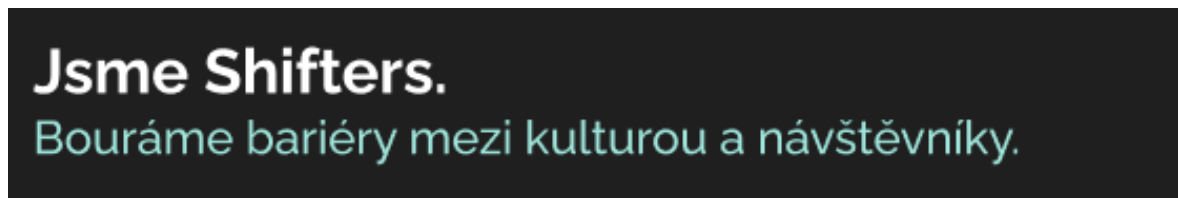
V ideálním případě by byl zmapován také samotný průchod klienta službou. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou službu, nejsou ještě jasné konkrétní kroky, kterými si zákazník projde. Druhý zásadní aspekt je ten, že každá služba bude poskytována individuálně na míru každé organizaci, proto také průchod zákazníka bude specifický. V poslední části této kapitoly jsou však dány doporučení na základě předpokladu, jak by zákazník mohl službou procházet.

Nejprve ale v následujících kapitolách budou rozebrány jednotlivé kanály, s kterými potenciální zákazník přijde do kontaktu.

10.5.1 Osobní kontakt

Při obou scénářích lze definovat několik aspektů, které celou cestu zákazníka ovlivňují. Obsah a formu doporučení lze ovlivnit dlouhodobě konzistentní komunikací a kvalitní službou, se kterou daná osoba bude mít zkušenost. Základem však může být jednoduchá, snadno zapamatovatelná věta, která v několika slovech vystihne podstatu Shifters a toho, co dělají. Jednat se tak může o formu claimu, která může znít například takto:

Claim 1: Jsme Shifters. Bouráme bariéry mezi kulturou a návštěvníky



Obrázek 12: Claim (vlastní zpracování)

Díky informacím získaným ve výzkumu nebyly využity pojmy jako je audience development ani české ekvivalenty (rozvoj publika). Cílem tohoto claimu je vytvořit propojení mezi názvem „Shifters“ a jejich hlavním posláním. Shift v překladu totiž znamená posun, což reflektuje také samotný claim, který ve zkratce popisuje jejich poslání – posouvat kulturní organizace blíže ke svým návštěvníkům.

Pro osobní kontakt s někým z týmu Shifters je možnost tento claim ještě rozvinout. Vzhledem ke komplexnosti nabízených služeb je dobré mít připravených několik vět, kterými daná osoba v krátkosti vystihne ty nejdůležitější body. Tomuto se často přezdívá elevator pitch – tato krátká řeč totiž často začíná otázkou „A co děláte?“ a měla by proto spolucestujícím ve výtahu sdělit, kdo jste a co děláte dříve, než výtah dojede do cíle.

Pokaždé se může lišit dle situace, časové dotace, a hlavně dle příjemce sdělení. Základní verze může vypadat takto:

Elevator pitch: Pracuju ve studiu Shifters, ve kterém chceme vidět kulturu, která je přístupná lidem a udržitelná i z byznysového hlediska. Věříme, že toho můžeme dosáhnout, když se kulturní organizace rozhodnou bourat bariéry, které stojí mezi nimi a jejich návštěvníky. A proto jim pomáháme nastavovat vize a cíle, ale i budovat kompletní strategie nebo komunikační plány. Věnujeme se zkrátka tomu, co zrovna konkrétní organizaci stojí v cestě, aby mohla udělat ten krok blíž k návštěvníkovi.

Tento elevator pitch tak odpovídá na otázky – kdo jsme, jaké vize chceme dosáhnout, co se musí změnit, aby byla naplněna, co pro to děláme my a jaký je náš přístup. Což je v souladu také s archetypem mága – právě vize a inovativní prostředky jsou pro něj specifické, a proto jsou zmíněny hned na začátku. Následně na to navazují konkrétní služby, které Shifters nabízí, a kterými chce naplnit svou vizi. Na závěr je nastíněn i individuální přístup, který je pro kulturní organizace důležitý, a znovu zopakována variace poslání.

Osobní kontakt je zároveň ideální příležitostí pro rozšíření sítě kontaktů. Pokud je daná osoba relevantní (pracuje v kulturních odvětvích, pohybuje se v kulturních kruzích...), prioritou pro následující krok je vyměnit si kontaktní informace. Může to být propojení na sociální síti LinkedIn nebo e-mailová adresa.

10.5.2 Navazující e-mail

Pokračovat v konverzaci s daným člověkem je klíčové pro prohloubení jeho znalosti i zájmu o to, co Shifters dělají a jak. Po daném setkání je proto dobré poslat e-mail nebo zprávu a zůstat tak s danou osobou v kontaktu. Obsahem může být připomenutí, kde setkání proběhlo, o čem se daní lidé bavili a následné odkázání na další komunikační kanály Shifters, kterými mohou být webová stránka nebo sociální síť. Jednoduchá podoba navazujícího e-mailu je ilustrovaná obrázkem 13.



Obrázek 13: navazující e-mail
(vlastní zpracování)

10.5.3 Webová stránka

Záměrem propojovacího e-mailu je dostat potenciálního zákazníka na webovou stránku. Ta je hlavním prostředkem, který má seznámit návštěvníka webu se základními informacemi o studiu a zároveň poskytnout možnosti dozvědět se více či dostat se na další komunikační kanály. Pro bližší představu je níže znázorněn drátěný model webu v tzv. high-fidelity úrovni detailu – to znamená, že jeho podoba je velmi blízká reálné podobě webové stránky.



Jsme Shifters.

Bouráme bariéry mezi kulturou a návštěvníky.

[Chci vědět víc!](#)

Kdo už s námi spolupracoval?

Muzeum X na podobě svých expozic

Broumov na komunikační strategii

Krajská galerie na nové strategii

Obrázek 14: Wireframe 1 (vlastní zpracování)

Hlavní menu webu odkazuje na 4 kategorie:

- **náš tým** – představení týmu včetně kontaktů, jejich rolí a zkušeností
- **naše práce** – archiv realizovaných projektů – představení organizace, průběhu a výsledků spolupráce
- **co děláme** – oblasti, ve kterých Shifters nabízí služby a jejich bližší popis
- **blog** – delší případové studie jednotlivých projektů. archiv zajímavých newsletterů

Hlavní účel této stránky je upoutat pozornost návštěvníka, a co nejrychleji mu vysvětlit, kde se právě ocitl. Proto je nejvýraznější nápis „Jsme Shifters.“ spolu s níže uvedeným claimem. Tlačítko „Chci vědět víc!“ odkazuje na podstránku „Co děláme“.

Vzhledem k tomu, že zkušenosti a reálné příklady z praxe participanti ve výzkumu často zmiňovali jako prvek důvěryhodnosti, hned pod hlavní sekci jsou vyobrazeny dlaždice s realizovanými projekty. Titulek je vždy koncipován tak, aby obsahoval název organizace, ale také to, na čem konkrétně se Shifters podíleli. Zároveň to tak návštěvníkovi stránky přiblíží konkrétní služby, které mu jsou nabízeny. Při kliknutí na dlaždici se otevře podstránka s bližším popisem spolupráce.

Chceme vidět kulturu, která je přístupná lidem a udržitelná i z byznysového hlediska. Věříme, že toho můžeme dosáhnout, když se kulturní organizace rozhodnou bourat bariéry, které stojí mezi nimi a jejich návštěvníky. A proto jim pomáháme nastavovat vize a cíle, ale i budovat kompletní strategie nebo komunikační plán.

A co vás posune blíže k návštěvníkům?

Nová komunikace

Promyšlená strategie

Spokojení zaměstnanci

O čem zrovna píšeme na našem blogu?

Jsou návštěvníci publikum?

Jak se dělá strategie v galerii?

Proš se bavíme o visitor experience?

Odebírejte náš newsletter!

Přihlásit k odběru

Máte zájem o naše služby? napište nám!

Chci spolupracovat

[f](#) [@](#) [in](#)

Sledujte nás na sociálních sítích!

Obrázek 15: Wireframe 2 (vlastní zpracování)

V druhé části hlavní stránky je sepsán krátký odstavec přibližující vizi Shifters a konkrétní nabízené služby. Pod otázkou „A co vás posune blíže k návštěvníkům?“ se nachází rozcestník, které vede na konkrétní oblasti, kterými se Shifters zabývají.

Sekce „O čem zrovna píšeme na našem blogu?“ zobrazuje tři nejnovější příspěvky. Obsah na blog bude z větší části tvořen newslettery z archivu. Cílem totiž bude, aby se co největší množství návštěvníků webu přihlásilo také k odběru newsletteru. Proto tyto články budou sloužit jako teaser na newslettery, aby jejich potenciální odběratel věděl, co může očekávat. Také proto je v zápatí stránky formulář k odběru newsletteru, který zde je výrazným prvkem, protože v komunikaci Shifters budou právě newslettery hrát velkou roli. V pravé části se nachází odkaz na kontaktní formulář. Pod tímto formulářem se nacházejí odkazy na sociální sítě pro usnadnění zákaznickovy cesty.

10.5.4 Newslettery

E-mailová komunikace pomocí newsletterů je způsobem, jak zůstat v osobnějším kontaktu s potenciálním zákazníkem také online. K tom tomu stát se odběratelem je nutné aktivní přihlášení. Pokud ale Shifters budou vytvářet kvalitní obsah, mají větší záruku, že sis jej odběratel také přečte. V e-mail marketingu totiž nehraje žádnou roli algoritmus nebo placená reklama, což jsou aspekty, které jsou komunikační bariérou na sociálních sítích.

Po přihlášení odběru newsletterů se jejich odběratel dostává do „onboardingu potenciálního Shifters zákazníka“. Tento onboarding sestává ze 4 automatizovaných newsletterů, které jsou doručovány v prvních 2 týdnech po přihlášení. Půjde o krátké e-maily, jejichž účelem bude blíže seznámit nového odběratele s tím, co Shifters dělají, kdo za studiem stojí, co dělají, a co v jejich newsletterech mohou očekávat. Konkrétně se bude jednat o takto tematicky zaměřené newslettery:

1. Díky, že se zajímáte! – poděkování za odběr newsletteru, připomenutí vize, vysvětlení toho, jaké newslettery budou součástí onboardingu,
2. Ahoj, my jsme Eva a Michal – představení zakladatelů Shifters, jejich zkušeností a osobních důvodů, proč vůbec Shifters založili, a jaká mají očekávání
3. Kam to posunem? – jednotlivé oblasti, ve kterých Shifters nabízí služby,
4. Jdeme dál! – rozcestník toho, co může odběratel čekat v již klasických newsletterech, archiv již poslaných newsletterů a výzva k sledování sociálních sítí.

Pravidelná rozesílka newsletterů bude probíhat 2x měsíčně. Vzhledem k tomu, že pracovníci v kultuře bývají často vytížení lidé, jejich délka bude omezena tak, aby jejich čtení zabralo maximálně 5 minut. To navíc dává příležitost jedno témat rozebrat ve více částech, což usnadní tvorbu obsahu.

Celkem se budou posílat 3 typy těchto newsletterů:

1. projektové – newslettery ze zákulisí fungování studia, reporty z workshopů s klienty, informace, o již ukončených projektech a podobně,
2. edukační – vysvětlují pojmy, se kterými Shifters pracují, přibližují témata, která se na české scéně tolik neřeší (např. rozvoj publika, návštěvnická zkušenost, budování kapacit a tak podobně),
3. Inspirační – tým Shifters aktivně vyhledává zajímavé zdroje a projekty, ze kterých si české organizace mohou vzít příklad, ty nejzajímavější jednou za tři měsíce shrne do newsletteru.

10.5.5 Sociální sítě

Sociální sítě Shifters sice nebudou primárním akvizičním nástrojem, nicméně přítomnost i na těchto platformách dodává potenciálním klientům další informace ve formě, kterou jsou zvyklí na denní bázi přijímat. Díky možnosti sledování konkrétních účtů se navíc jedná o způsob, jak udržovat a také rozšiřovat povědomí o značce Shifters a jejich aktivitách.

Obecná strategie sociálních sítí je začít se sítí kontaktů, kterou mají členové Shifters týmu. Proto při zahájení komunikace na těchto platformách bude žádoucí, aby profily studia sdíleli mezi své relevantní kontakty. To vytvoří základnu fanoušků, na které se může stavět skrz osobní kontakty, newslettery, web a podobně.

Facebook

Vedoucí pracovníci kulturních organizací budou pravděpodobně lidé ve věku od 35 let a výše. Tato věková skupina nejčastěji využívá sociální síť Facebook. Záměrem zde bude pokračovat v získávání si důvěry těchto lidí skrz prezentaci realizovaných projektů. Formát příspěvků budou z většiny fotografie s doplňujícím textem. Obsahem budou fotografie z probíhajících workshopů s klienty, oznámení o navázání nové spolupráce, shrnutí již uplynulých spoluprací a podobně. Dále zde může být odkazováno například na články na blogu nebo v budoucnu na podcasty. Také budou příspěvky využity k propagaci newsletteru a možnosti přihlášení se k odběru.

LinkedIn

LinkedIn je profesní síť. Vzhledem k tomu, že Shifters poskytují B2B služby, jedná se o ideální kanál pro prezentaci svých služeb. Cílem LinkedInu bude oslovit ředitele

a ředitelky kulturních organizací a další profesionály v oboru. Obsah se odvíjí od povahy této sítě – primárně zde budou komunikovány případové studie, nové spolupráce, zhodnocení těch stávajících, úspěchy i výzvy, které Shifters překonali.

Instagram

Cílová skupina na Instagramu budou lidé od 20 do 35 let, kteří pracují v kultuře. Zde Shifters budou nejvíce využívat svého know-how, aby vytvářeli edukační obsah. Záměrem bude oslovit právě mladší generaci, která může být aktivní hybatelem změny, jakmile k tomu v rámci své organizace dostane příležitost.

Instagram nabízí širokou škálu formátů, které mohou být využity. Hlavní kanál označovaný tzv. feed bude založen na prezentaci vizuálně zajímavých fotografií z konkrétních spoluprací, které zvýší dosah účtu. V druhé řadě to budou graficky zpracované tzv. carousely. Jedná se o příspěvek sestávající až z 10 dílčích obrázků, který se dá kreativně využít k vysvětlení konkrétní problematiky – například pojmů jako je rozvoj kapacit, zkušenost návštěvníka nebo rozvoj publika.

Tyto příspěvky se mohou skládat do tzv. průvodců. Průvodce je relativně nový formát Instagramu, který umožňuje vytvořit „sbírky“ vybraných příspěvků pro snadnější orientaci na profilu.

Stories jsou příspěvky, které se na profilu vyskytují pouze 24 hodin. Jedná se tak o možnost sdílet behind the scenes nebo velmi aktuální obsah, který by později již nebyl relevantní. Zároveň je to formát, kde je možné sdílet příspěvky jiných stránek – například pro sdílení inspirativních řešení. Se stories se dá pracovat také pomocí výběru stories, kde se mohou uložit tematicky související příběhy, u kterých budeme chtít, aby na profilu zůstaly.

10.5.6 Podcasty

Podcasty jsou zajímavým médiem, které v uplynulých letech vzrostlo na popularitě. Jakmile budou mít Shifters portfolio realizovaných projektů, mohou podcasty využít k předání klientské zkušenosti. Bude se tak jednat o případové studie ve formě rozhovoru s klienty, kteří budou popisovat, jaké problémy řešili, s čím jim Shifters pomohli, jak to probíhalo, a jaký byl konečný dopad spolupráce.

10.5.7 Průchod službou

Pokud komunikační plán bude úspěšný a potenciální zákazník se rozhodne využít služeb Shifters, může tak udělat skrze kontaktní formulář na webových stránkách, napsání e-mailu konkrétní osobě, či oslovení přes zprávy na Facebooku, LinkedInu nebo Instagramu.

V první fázi komunikace bude sjednána osobní nebo online schůzka. Osobní kontakt je důležitý jak pro cílovou skupinu, tak pro Shifters. Zároveň poskytuje příležitost lépe identifikovat potřeby a očekávání zákazníka. Na základě této schůzky bude vypracovaná nabídka včetně finančních nákladů, časového plánu a předpokládaných výstupů a výsledků.

Důležitým krokem bude zmapovat vnitřní prostředí organizace pro rozpoznání příležitostí a problematických oblastí. K tomu bude potřeba udělat několik rozhovorů se zaměstnanci z různých úrovní organizace.

Základem služby pravděpodobně bude série workshopů, na základě kterých budou postaveny žádoucí výstupy. V tomto případě je třeba včasné domluvení termínu, rozeslání agendy včetně předpokládaného zapojení jednotlivých osob, aby měli informace, jestli si mají něco předem připravit a podobně. Při facilitaci workshopů je důležité vytvářet autentickou a přátelskou atmosféru a dbát na dodržování pravidel diskuze. Jen se zajistí zapojení všech zúčastněných. Po každém workshopu bude rozeslán zápis s nejdůležitějšími zjištěními ve sdíleném dokumentu, který mohou jednotliví zaměstnanci okomentovat.

Výsledek práce závisí na předchozí domluvě. Při uzavírání spolupráce je dobré provést společnou evaluaci, jak interní, tak také s klientem. Na základě jeho zpětné vazby, může být zhodnoceno naplnění jeho očekávání, které vycházely z prvního rozhovoru a služba může být optimalizovaná pro další zákazníky.

10.6 Komunikační cíle a metriky

Primární využití online kanálů umožňuje efektivní nastavení měření úspěšnosti komunikace. Evaluace bude probíhat na čtvrtletní bázi, a kromě naplnění konkrétních cílů bude sledovat také další ukazatele. Ty budou důležité pro optimalizaci komunikace na následující období.

1. zdroje návštěv webu (využití Google Analytics)
2. nejčastěji navštěvované podstránky
3. newsletter s nejvyšší a s nejnižší open rate
4. 2 nejúspěšnější a 2 nejméně úspěšné příspěvky na Facebooku

5. 2 nejúspěšnější a 2 nejméně úspěšné příspěvky na Instagramu
6. 2 nejúspěšnější a 2 nejméně úspěšné příspěvky na LinkedInu

Další druhy ukazatelů budou sledovat počet zpráv přijatých skrz formulář a počet zpráv, které vedly k zakázce. Dalším ukazatelem by měla být zvýšená znalost cílové skupiny o nových přístupech v kultuře. Tak široké šetření je ovšem finančně i kapacitně náročné. Indikátorem proto může být dosah příspěvků nebo růst sledujících, který vypovídá o tom, že sledující daný obsah zajímá.

Pro první čtvrtletní období mohou konkrétní cíle komunikace vypadat například takto:

Cíle 7/2022-9/2022

1. 100 odběratelů newsletteru do konce září 2022
2. průměrný open rate newsletteru nad 25 %
3. 250 fanoušků Facebookové stránky
4. 250 fanoušků Instagramového profilu
5. 100 sledujících na LinkedInu

10.7 Časový plán

Harmonogram, dle kterého bude projekt zpracován a jeho dílčí cíle budou naplňovány, je rozdělen do dvou částí. První sestává z předprojektové fáze, druhá znázorňuje samotný plán realizace projektu.

Předprojektová fáze slouží k přípravě všech potřebných podkladů k úspěšné realizaci. V rámci tohoto komunikačního plánu byl zvolen model tzv. soft launchu. To znamená, že v průběhu předprojektové části již budou využívány komunikační kanály, ovšem v omezené míře. Tento zkušební provoz vytvoří prostor pro sběr dat o cílové skupině, vyzkoušení různých formátů sdělení, optimalizaci jednotlivých komunikačních platforem, optimalizaci interních procesů a vytvoření základny fanoušků, na které bude možné stavět ve fázi finální realizace. Tabulky 1 a 2 znázorňují konkrétní plán a posloupnost činností v čase.

| | PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|-----------------------------|-----------------|----|---------------------------|--------|------------------------------|-----------|--|----|--|
| měsíc | duben | květen | | | | červen | | | | | |
| týden | 4. | 1. | 2. | 3. | 4. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | |
| vizuální identita | brief | vytváření vizuální identity | | | finální podoba | | | | | | |
| webová stránka | wire frame | | tvorba obsahu | | vytváření webu | | | test webu | spuštění webové stránky | | |
| newslettery | | | výběr platformy | | tvorba onboarding e-mailů | | nastavení automatizace | | spuštění formuláře pro přihlášení odběru | | |
| Facebook | | | | | | | založení a nastavení profilu | | 1. příspěvek | | |
| LinkedIn | | | | | | | založení a nastavení profilu | | 1. příspěvek | | |
| Instagram | | | | | | | založení a nastavení profilu | | 1. příspěvek | | |
| kontinuálně | rozšiřování sítě kontaktů, navštěvování uměleckých akcí (vernisáží, výstav a podobně) | | | | | | | | | | |

Tabulka 1: Předprojektová fáze I. (vlastní zpracování)

| | PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE | | | | | | | |
|-----------------------|--|----|---------------------------|----|----------------------|----|-------------------------|----|
| měsíc | červenec | | | | srpen | | | |
| týden | 1. | 2. | 3. | 4. | 1. | 2. | 3. | 4. |
| webová stránka | 1 příspěvek na blog | | | | | | | |
| newslettery | 1 newsletter měsíčně | | | | 1 newsletter měsíčně | | | |
| Facebook | 2 příspěvky měsíčně | | | | 2 příspěvky měsíčně | | | |
| LinkedIn | 1 příspěvek měsíčně | | | | 1 příspěvek měsíčně | | | |
| Instagram | 2 příspěvky měsíčně | | | | 2 příspěvky měsíčně | | | |
| podcasty | výběr hostingu | | Natáčení prvního podcastu | | stříh podcastu | | vypuštění 1. podcastu | |
| evaluace | | | | | | | evaluace a optimalizace | |
| kontinuálně | rozšiřování sítě kontaktů, navštěvování uměleckých akcí (vernisáží, výstav a podobně), podpora kanálů Shifters skrz komunikaci na osobně-pracovní kanály | | | | | | | |

Tabulka 2: Předprojektová fáze (vlastní zpracování)

Po předprojektové části nastává fáze samotné realizace projektu. V rámci realizace již budou komunikační aktivity fungovat na kontinuální, konzistentní bázi. Z tohoto důvodu je v tabulkách 3 a 4 ilustrováno první čtvrtletí projektové fáze, která zahrnuje všechny činnosti a aktivity, které jsou součástí projektu. Konkrétní obsahová náplň je blíže popsána v předchozích kapitolách, proto zde již není rozepisována. Obsah jednotlivých sdělení navíc bude vycházet z informací, které budou v daný okamžik aktuální.

| měsíc | PROJEKTOVÁ FÁZE | | | | | | | | | |
|----------------|--|----|----------------|----|-----------------------|-----------------------------|-------------------|----|----------------|--|
| | září | | | | | říjen | | | | |
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 1. | 2. | 3. | 4. | |
| webová stránka | 2 příspěvky na blog měsíčně | | | | | 2 příspěvky na blog měsíčně | | | | |
| newslettery | 2 newslettery měsíčně | | | | | 2 newslettery měsíčně | | | | |
| Facebook | 1 příspěvek týdně | | | | | 1 příspěvek týdně | | | | |
| LinkedIn | 2 příspěvky měsíčně | | | | | 2 příspěvky měsíčně | | | | |
| Instagram | 1 příspěvek týdně | | | | | 1 příspěvek týdně | | | | |
| podcasty | natačení podcastu | | střih podcastu | | vypuštění 2. podcastu | | natačení podcastu | | střih podcastu | |
| kontinuálně | rozšiřování sítě kontaktů, navštěvování uměleckých akcí (vernisaží, výstav a podobně), podpora kanálů Shifters skrz komunikaci na osobně-pracovní kanály | | | | | | | | | |

Tabulka 3: Projektová fáze I. (vlastní zpracování)

| měsíc | PROJEKTOVÁ FÁZE | | | | | | | | | |
|----------------|--|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------------|----|-----------------------|----|--|
| | listopad | | | | | prosinec | | | | |
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | |
| webová stránka | 2 příspěvky na blog měsíčně | | | | | 2 příspěvky na blog měsíčně | | | | |
| newslettery | 2 newslettery měsíčně | | | | | 2 newslettery měsíčně | | | | |
| Facebook | 1 příspěvek týdně | | | | | 1 příspěvek týdně | | | | |
| LinkedIn | 2 příspěvky měsíčně | | | | | 2 příspěvky měsíčně | | | | |
| Instagram | 1 příspěvek týdně | | | | | 1 příspěvek týdně | | | | |
| podcasty | střih podcastu | vypuštění 3. podcastu | | natačení podcastu | | střih podcastu | | vypuštění 4. podcastu | | |
| evaluace | | | příprava podkladů | | evaluace a optimalizace | | | | | |
| kontinuálně | rozšiřování sítě kontaktů, navštěvování uměleckých akcí (vernisaží, výstav a podobně), podpora kanálů Shifters skrz komunikaci na osobně-pracovní kanály | | | | | | | | | |

Tabulka 4: Projektová fáze II. (vlastní zpracování)

10.8 Finanční plán

Finanční plán je také rozdělen do dvou částí – nákladů spojených s předprojektovou fází a soft launchem a plán měsíčních nákladů, které budou potřeba k realizaci. Ačkoli v týmu Shifters se již nyní nachází osoby, které mají zkušenosti s tvorbou vizuální identity či s tvorbou obsahu, jejich práce je naceněna dle řádného ohodnocení, které reflektuje situaci na trhu s těmito službami.

Co se týče specifikace jednotlivých položek – vizuální identita zahrnuje kromě standardních položek také vytvoření šablony pro prezentace (ta bude využita primárně v práci s klienty) a šablony pro příspěvky na sociální sítě. Aby proces obsahu na sociální sítě byl efektivní, bude mít tým připraven šablony v prostředí Google Drive. Nástroj prezentací je jednoduše ovladatelný a lze jej využít právě pro práci s grafickými podklady. Díky tomu bude zajištěno dodržování pravidel vizuální identity a zároveň Shifters tým bude moci vytvářet si své podklady dle potřeby. To optimalizuje finanční náklady i časovou náročnost.

Vzhledem k tomu, že Shifters teprve začínají a jejich portfolio projektů není zatím široké, bude obsah na webu sestávat primárně ze základních informací o týmu a nabízených službách. Další položky týkající se newsletterů nebo správy sociálních sítí obsahují náklady spojené s vytvářením profilů, účtu a nastavováním těchto platforem.

| Předprojektová fáze | Cena |
|---|----------------------|
| vizuální identita | 30 000,00 Kč |
| příprava obsahu na web | 6 000,00 Kč |
| tvorba webu | 45 000,00 Kč |
| nastavení newsletterů | 1 200,00 Kč |
| onboardingové newslettery | 7 200,00 Kč |
| e-mailing | 3 600,00 Kč |
| správa sociálních sítí | 7 800,00 Kč |
| podcast (příprava, moderátoři, střih, sdílení) | 6 000,00 Kč |
| | |
| cena přípravné fáze celkem | 106 800,00 Kč |

Tabulka 5: Náklady předprojektové fáze (vlastní zpracování)

Měsíční náklady již obsahují prostředky nutné na udržování konkrétních kanálů aktivních a aktuálních. Je zde započítán také měsíční poplatek na e-mailingovou platformu Ecomail (tato částka počítá s 500 kontakty v databázi. Platforma Ecomail byla vybrána, protože se jedná o český produkt, s českou podporou a zároveň dbají na dodržování GDPR nařízení a mají dobré výsledky, co se týče doručitelnosti newsletterů (to znamená, že nekončí ve složce SPAM).

Podcast bude využívat hostingu Anchor, který je zadarmo a spadá pod společnost Spotify. Díky tomu je zajištěno spolehlivé doručení podcastu na platformu Spotify, ale také na širokou škálu dalších populárních aplikací na poslech podcastů (například Apple podcasts).

Je zde také započítána položka analýza dat, která bude prováděna kontinuálně a zároveň bude sloužit k čtvrtletní evaluaci. Pro analýzu dat budou využívány statistiky poskytované samotnými platformami v případě newsletterů a sociálních sítí, v případě webu budou využity Google Analytics.

| Měsíční náklady od 9/2022 | Cena |
|---|---------------------|
| správa webu | 2 400,00 Kč |
| příprava grafických podkladů | 3 000,00 Kč |
| e-mailingová platforma | 250,00 Kč |
| správa newsletterů | 3 600,00 Kč |
| správa sociálních sítí | 6 000,00 Kč |
| podcast (příprava, moderátoři, střih, sdílení) | 6 000,00 Kč |
| analýza dat | 1 500,00 Kč |
| | |
| měsíční náklady celkem | 22 750,00 Kč |

Tabulka 6: Měsíční náklady (vlastní zpracování)

10.9 Limity a rizika projektu

Zmapování a zhodnocení rizik je jedním z předpokladů úspěšného projektu. Díky znalosti možných rizik je možné zapojit nástroje managementu rizik a tím snížit pravděpodobnost toho, že nastanou, respektive připravit plány pro to, když nastanou.

| Možná rizika | Pravděpodobnost | Dopad |
|---|-----------------|---------|
| nedostatečná kapacita na realizaci | střední | střední |
| nedostatek financí na realizaci | střední | střední |
| cílová skupina nebude mít o obsah zájem | střední | vysoký |
| nedostatek obsahu ke komunikaci | nízká | střední |
| studio Shifters nevznikne | nízká | vysoký |

Tabulka 7: Evaluace rizik (vlastní zpracování)

Závažnost rizik může být zmenšena realizací dalšího výzkumu, který otestuje atraktivitu komunikačních sdělení s cílovou skupinou. Nedostatek kapacity může být kompenzován dalším členem týmu, který pomůže, jasně rozdělenými rolemi nebo efektivními procesy. Nedostatek financí lze eliminovat přípravou nízkonákladové verze plánu, která například nebude využívat podcasty nebo k vytvoření webu využije volně dostupnou platformu jako je například wix.cz. Tím se rozpočet zkrátí o nejnákladnější položku předprojektové i měsíční realizační fáze.

Riziko nedostatku obsahu bylo eliminováno definováním komunikačních témat, která studio může využívat, ačkoli ještě nebude mít žádné projekty k prezentaci. Dobrý způsob, jak získat větší množství obsahu je pomocí tzv. recyklace obsahu. To znamená, že jedno komunikační sdělení bude přetransformováno do různých formátů, aby jeho potenciál byl využit na maximum. Příkladem může být podcast – z jedné epizody může vzniknout článek o epizodě podcastu, příspěvek na sociální síť s vybídnutím k poslechu, příspěvek na sociální síť s citacemi řečníků, shrnutí podcastu v newsletteru a podobně.

Je zde také pravděpodobnost, že studio Shifters vůbec nevznikne, protože se nejedná o hlavní pracovní náplň jeho zakladatelů. V tomto případě může být doporučením jasně stanovit datum pro rozhodnutí o vzniku, aby se předešlo investicím, které by nebyly využity.

ZÁVĚR

Současná situace a předpokládaný vývoj z ekonomického hlediska není vůči kulturním organizacím příliš příznivý. Proto se právě teď nachází v době, kdy měly uvažovat nad tím, kam mohou posunout své působení, jak si udržet stávající a oslovit nové návštěvníky, a obecně jak dostat své fungování na úroveň odpovídající 21. století.

Cílem této práce bylo zjistit, jaký je vůbec skutečný stav kulturních organizací v České republice, jaké strategické přístupy využívají, a kde by mohla začínat cesta zákazníka studia Shifters, které se zaměřuje na strategické řízení v kulturních organizacích.

Na základě vytyčených cílů byla provedena analýza současné situace českých kulturních organizací a kvalitativní výzkum, jejichž výsledky jsou součástí praktické části této práce a sloužily ke zodpovězení výzkumných otázek a jako východiska pro tvorbu komunikačního plánu k zahájení strategických aktivit v kulturních organizacích.

Sekundární analýza zjistila, že největší problém mají organizace s návratem návštěvníků kvůli probíhající pandemii COVID-19, i přesto že až do roku 2019 měl počet návštěvníků vzrůstající tendence. Při mapování využívání nových přístupů bylo zjištěno, že české kulturní organizace nové přístupy využívají jen zřídka. Primárně se jedná o jejich snahu přiblížit se návštěvníkům, a tak jim přizpůsobují otevírací dobu a tvoří edukační doprovodné programy.

Na základě osobních polostrukturovaných rozhovorů byly identifikovány tři typy strategických přístupů, které využívají muzea a galerie. Jedná se o organický, účelný a systematický. Dále byl zjištěn pravděpodobný začátek cesty zákazníka studia Shifters. Vzhledem k tomu, že participanti jednotně odpověděli, že inspiraci i možnosti vzdělání získávají na osobní bázi, bude právě osobní kontakt prvním bodem, skrz který se dozví o aktivitách studia Shifters.

Díky identifikaci typů strategického řízení bylo možné konstatovat, že všechny kulturní organizace do určité míry využívají principů strategického řízení. Právě proto byl také upřesněn účel projektu, který se ve větší míře zaměřil na popularizaci nových přístupů, které kulturní organizace mohou využívat.

Samotný komunikační plán dále na základě dat z výzkumu definoval cílovou skupinu, komunikační témata a doporučil komunikační kanály, skrz které je možné naplnit očekávané cíle a záměry.

Tento materiál tedy primárně slouží studiu Shifters, aby mohlo začít nejen s propagací vlastních aktivit, ale také s využitím své budoucí platformy pro podnícení změny přemýšlení a cílů kulturních organizací, které by vedlo k efektivnímu navázání bližšího vztahu s návštěvníky.

Při psaní této práce si také sama autorka rozšířila znalosti o kulturním prostředí, které pro ni z této pozice bylo nové. Již záhy však zjistila, že téma kulturních organizací ve vztahu s návštěvníky je velmi komplexní, a proto vyvstalo velké množství dalších podnětů ke zkoumání.

Jedním z nich bylo také téma percepce muzeí a galerií veřejností. Kulturní historie České republiky je bohatá, a i dnes je možné vidět velké množství milovníků divadla nebo ve Zlíně Filharmonie Bohuslava Martinů. Předmětem další práce by proto mohlo být porovnání návštěvnické zkušenosti těchto organizací se zkušeností z galerií a muzeí. Na tomto základě by mohl být vytvořen plán akčních kroků, které muzea a galerie mohou aplikovat, aby je jejich návštěvníci navštěvovali ve stejném množství a se stejným entuziasmem jako to dělají v případě divadel či filharmonie.

Jak je již naznačeno v projektové části, tak i sama autorka by ráda viděla muzea a galerie, které se nebudou bát vystoupit z řady a zbourají bariéry, které jsou mezi nimi a návštěvníky. Umění má totiž společnost spojovat, a ne mezi ni stavět pomyslné hradby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

podle použité citační normy ČSN ISO 690 – autor, datum

Knižní zdroje

1. BYRNES, William a Aleksandar BRKIĆ, ed., 2020. The Routledge companion to arts management. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-03-208932-4.
2. COLLINS, Hilary, 2017. Kreativní výzkum: teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví. Praha: Institut umění - Divadelní ústav. ISBN 978-807-0083-864.
3. DUNCAN, Tom, 2001. IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands. Maidenhead: McGraw-Hill Publishing Co. ISBN 978-0256214765.
4. FORET, Miroslav a Dávid MELAS, 2021. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.
5. FORET, Miroslav, 2013. Marketingová komunikace. 3. Praha: Albatros Media. ISBN 9788026603214.
6. FRANKEN, Robert E, 1994. Human motivation. 3. Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole Pub. Co. ISBN 9780534156121.
7. GARTNEROVÁ, Eva, 2020. Univerzitní galerie a jejich potenciál pro mezinárodní spolupráci. Zlín. Dizertační práce. Univerzita Tomáše Bati.
8. JOHNOVÁ, Radka, 2008. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
9. KAISER, Michael M., 2009. Strategické plánování v umění: praktický průvodce. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze. ISBN 978-80-7008-236-2.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
11. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
12. KULKA, Jiří, 2008. Psychologie umění. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7016-1.

13. Kultura České republiky 2020 v číslech: Vybrané údaje ze statistických šetření, 2021. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu.
14. MARK, Margaret a Carol PEARSON, 2012. Hrdina nebo psanec: [jak vytvořit jedinečnou značku pomocí síly archetypů]. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0027-8.
15. ODEHNALOVÁ, Alena. Vybrané kapitoly z dějin kultury:(od pravěku do počátku 19. století). Brno: CERM, 1997. ISBN 80-7204-058-8.
16. O'DOHERTY, Brian, 1999. Inside the White Cube: The Ideology of the Gallery Space. Extended. Berkeley: University of California Press. ISBN 9780520220409.
17. O'DONOVAN a FLOWER, 2013. The Strategic Plan is Dead. Long Live Strategy. Stanford Social Innovation Review [online]. Stanford: Stanford University [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: https://ssir.org/articles/entry/the_strategic_plan_is_dead._long_live_strategy
18. ROSEWALL, Ellen, 2014. Arts Management. London; Oxford; New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-997370-5.
19. SCHULTZ, Don E, 1993. Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is in the Point of View. Marketing News.
20. SCHULTZ, Don E., Stanley TANNENBAUM a Robert LAUTERNBORN, 1993. Integrated Marketing Communications. U.S.: NTC Publishing Group. ISBN 978-084-423-363-5.
21. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.
22. ŠÍLOVÁ, Hana, Vladimíra LINDNEROVÁ a Jana RADOVÁ, ed., 2021. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2020: I. Kulturní dědictví. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS). ISBN 978-80-7068-363-7.
23. TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-7102-068.
24. VARBANOVA, Lidia, 2013. Strategic management in the arts. New York; London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-415-53003-3.

Elektronické zdroje

1. Akademie IDU [online], 2022. Praha: Institut umění – Divadelní ústav [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://akademie.idu.cz>
2. Analýza zacílení finančních prostředků [online], 2019. Praha: Ministerstvo kultury [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://strategiekkp.mkcr.cz/download/Analýza-zac%C3%ADlen%C3%AD-finan%C3%ADch-prostředků.pdf>
3. ANDERSON, Margaret, 2019. Towards Cultural Democracy: Museums and their Communities. *Museum International* [online]. 71(1-2), 140-149 [cit. 2022-04-05]. ISSN 1350-0775. Dostupné z: doi:10.1080/13500775.2019.1638070
4. BAKULE, Jakub, Tereza MAROŠKOVÁ a Petr PEŘINKA, 2019. Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních odvětví. Strategie kulturních a kreativních odvětví [online]. Praha: Ministerstvo kultury ČR [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://strategiekkp.mkcr.cz>
5. BARTLOVÁ, Anežka a Anna REMEŠOVÁ, 2022. Komu patří kultura. *Artalk.cz* [online]. Praha: Artalk.cz [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://artalk.cz/2022/02/28/komu-patri-kultura/>
6. Bylo nebylo: VAN GOGH MONET RENOIR... Imerzivní Zážitek [online], 2021. Praha: Les Productions Unique [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://bylonebylovystava.cz>
7. Centrum pro prezentaci kulturního dědictví [online], 2022. Praha: Centrum pro prezentaci kulturního dědictví [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <http://emuzeum.cz/>
8. Co je galerie?, 2008. Metodické centrum pro muzea výtvarného umění [online]. Praha: Metodické centrum pro muzea výtvarného umění Národní galerie [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <http://www.mc-galerie.cz/admin/files/pdf/cojegalerie/CO-JE-GALERIE.pdf>
9. Culture statistics: cultural participation, 2021. Eurostat: Statistics explained [online]. EU: Eurostat [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_participation
10. DOX 2020, 2022. DOX: Centrum současného umění [online]. Praha: DOX Prague [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.dox.cz/files/dox-prezentace-2020.pdf>

11. EIDELMAN, Jacqueline a Anne JONCHERY, 2013. À l'écoute des visiteurs 2012: résultats de l'enquête nationale sur la satisfaction des publics des musées nationaux. Paris: Département de la politique des publics.
12. EU competences in the field of culture, 2022. Culture and Creativity [online]. European Union: European Commission [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://culture.ec.europa.eu/policies/eu-competences-in-the-field-of-culture>
13. GASK: Galerie Středočeského kraje [online], 2022. Kutná Hora: GASK [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.gask.cz/cs>
14. GARTHE, Christopher, 2020. Sustainability Management in Museums: A new Approach to Implementing the Sustainable Development Goals. International Council of Museums [online]. Paris: International Council of Museums International Council of Museums [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://icom.museum/en/news/icom-voices-sustainability-management-museums/>
15. GAINON-COURT, Marie-agnès a David VUILLAUME, 2018. Can Museums Keep Up With a Changing World? Skills Management as a Practical Response. Museum International [online]. 68(1-2), 81-96 [cit. 2022-04-05]. ISSN 1350-0775. Dostupné z: doi:10.1111/muse.12097
16. HANSON, Sarah. P., 2019. What is the future of the art museum?. Art Basel [online]. Basel: MCH Swiss Exhibition (Basel) [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.artbasel.com/news/art-museum-future-mar-a-gonzalez-medellin-charles-desmarais?lang=en>
17. HESS, COLSON a HINDMARCH, 2018. Capacity Building and Knowledge Exchange of Digital Technologies in Cultural Heritage Institutions. Museum International [online]. 70(1-2), 48-61 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: doi:10.1111/muse.12192
18. Icom Prague 2022 [online], 2022. Paris: GUARANT International [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://prague2022.icom.museum>
19. Insight, 2022. Cambridge Dictionary [online]. Cambridge: Cambridge University Press [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/insight>

20. JUSKA, Jerome M., 2017. Integrated Marketing Communication: Advertising and Promotion in a Digital World. New York: Routledge. ISBN 9781138695436.
Dostupné také z:
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=1609680&scope=site>
21. KOMARAC, Tanja a Đurđana Ozretić DOŠEN, 2021. Discovering the determinants of museum visitors' immersion into experience: the impact of interactivity, expectations, and skepticism. Current Issues in Tourism [online]. 1-19 [cit. 2022-04-14]. ISSN 1368-3500. Dostupné z: doi:10.1080/13683500.2021.1952941
22. KOSTIHOVÁ, Kristýna a Hana SCHOLLEOVÁ, 2012. Trendy kulturního managementu: řízení muzeí ve Velké Británii. Trendy v podnikání: mezinárodní vědecká konference [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://www.tvp.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/110.pdf
23. Kultura ve městech a regionech, 2022. Culture and Creativity [online]. European Union: European Commission [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://culture.ec.europa.eu/cs/policies/kultura-ve-mestech-regionech>
24. LAMBERT, Rebekah a Peter MRAZ, 2017. Effective Summits: Turning Away for Greater Understanding and Capacity. Arts Consulting Group [online]. Arts Consulting Group [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://artsconsulting.com/arts-insights/effective-summits-turning-away-for-greater-understanding-and-capacity/>
25. LARKIN a BURTENSHAW, 2021. Museums and New Business Models. International Council of Museums [online]. International Council of Museums: Paris [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://icom.museum/en/news/museums-new-business-models/>
26. MCNERNEY, Denise, Dominic PERRI a Margaret REID, 2013. Strategic Planning Practices Result in Higher Performing Nonprofits. Association for Strategic Planning [online]. Atlanta: Association for Strategic Planning [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: https://cdn.ymaws.com/www.strategyassociation.org/resource/resmgr/nonprofit_center_for_excellence_-_1st_mondays/sp_practices_in_high_perform.pdf
27. Oliver Ressler: No Future is cancelled, 2020. Dům umění Ústí nad Labem [online]. Ústí nad Labem: Dům umění Ústí nad Labem Fakulty umění a designu Univerzity

- Jana Evangelisty Purkyně [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://duul.cz/oliver-ressler/>
28. ONplan [online], 2022. Praha: ONplan lab [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <http://www.onplanlab.com>
29. On the way to a new museum definition: We are doing it together!, 2022. International Council of Museums [online]. Paris: International Council of Museums [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://icom.museum/en/news/on-the-way-to-a-new-museum-definition-we-are-doing-it-together/>
30. PASQUALUCCI, Luciana, 2021. The De-institutionalisation of Culture as an Imaginary Future of Museums. International Council of Museums [online]. Paris: International Council of Museums [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://icom.museum/en/news/de-institutionalisation-of-culture-as-an-imaginary-future-of-museums/>
31. Poskytovatelé kulturních služeb, 2022. STATISTIKA KULTURY České republiky [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/poskytovatele-kulturnich-sluzeb/>
32. PRESS, KOČÁŘOVÁ, ed., 2022. Zpráva: o finančním hospodaření Moravské galerie v Brně za rok 2021. Brno: Moravská galerie v Brně.
33. Programové prohlášení vlády, 2022. Vláda České republiky [online]. Praha: Vláda ČR [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#>
34. RICHARDSON, Adam, 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Harvard Business Review [online]. Harvard: Harvard Business Publishing [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
35. SIRAJ, Sadaf a Shyama KUMARI, 2011. Archotyping the Brand: Strategy to Connect. The IUP Journal of Brand Management. 8(3), 47-59.
36. SCHWEIDEL, David A. et al., 2022. How consumer digital signals are reshaping the customer journey. Journal of the Academy of Marketing Science [online]. [cit. 2022-03-29]. ISSN 0092-0703. Dostupné z: doi:10.1007/s11747-022-00839-w

37. Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů: AKTUALIZACE MAPOVÁNÍ KKP V ČR VČETNĚ STRATEGICKÝCH DOPORUČENÍ, 2019. Strategie kulturních a kreativních odvětví [online]. Praha: Ministerstvo kultury [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://strategiekkp.mkcr.cz/download/Aktualizace-mapován%C3%AD.pdf>
38. SZÁNTÓ, András, 2020. A new kind of museum is emerging: here's what the future holds. The Art Newspaper [online]. London; New York: The Art Newspaper [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.theartnewspaper.com/2020/11/27/a-new-kind-of-museum-is-emergingheres-what-the-future-holds>
39. SZÁNTÓ, András, 2021. What Is the Future of Museums?: 7 Predictions From Max Hollein, Koyo Kouoh, Anne Pasternak, and Other Top Curators and Directors. Artnet [online]. Artnet Worldwide Corporation [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://news.artnet.com/art-world/future-of-museums-andras-szanto-1934142>
40. Studio klv [online], 2022. Berlin: studio klv [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.studioklv.de/en>
41. The 17 goals, 2015. United Nations: Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development [online]. New York: United Nations [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>
42. The Future of Jobs Report, 2020. WORLD ECONOMIC FORUM [online]. Cologne/Geneva Switzerland: WEF – Centre for the New Economy and Society [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
43. VALENTOVÁ, Veronika, 2022. Insight o insightech. Triad blog [online]. Praha: Triad [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://blog.triad.cz/zapisnik/insight-o-insightech/>
44. Výsledky účtu kultury ČR za rok 2019, 2021. Statistika kultury [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/05/Vysledek_uctu_kultury_CR_za_rok_2019.pdf

45. World Heritage Capacity Building Strategy, 2011. World Heritage Convention [online]. Paris: World Heritage Committee [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>
46. ŽÁKOVÁ, Eva et al., 2015. Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR: Stav, potřeby a trendy II. svazek [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze [cit. 2022-04-03]. ISBN 978–80-7008-354-3. Dostupné z: <https://prospero.idu.cz/publikace/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-ii-svazek/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|---|
| atp. | a tak podobně |
| DUUL | Dům umění Ústí nad Labem |
| EU | Evropská unie |
| GASK | Galerie Středočeského kraje |
| GVUO | Galerie výtvarného umění Ostrava |
| KKP | Kulturní a kreativní průmysly |
| MG | Moravská galerie v Brně |
| MK | Ministerstvo kultury České republiky |
| NIPOS | Národní informační a poradenské středisko pro kulturu |
| SMM | Sustainability Management in Museums |
| tzv. | takzvaný |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Silné stránky (vlastní zpracování)..... | 43 |
| Obrázek 2: Slabé stránky (vlastní zpracování) | 44 |
| Obrázek 3: Příležitosti (vlastní zpracování)..... | 44 |
| Obrázek 4: Hrozby (vlastní zpracování)..... | 45 |
| Obrázek 5 – Word cloud vnímání strategie (vlastní zpracování) | 50 |
| Obrázek 6: Web ONplan (ONplan, 2022) | 68 |
| Obrázek 7: ONplan Facebook (Facebook ONplan, 2022)..... | 69 |
| Obrázek 8: Persona 1 (vlastní zpracování) | 70 |
| Obrázek 9: Persona 2 (vlastní zpracování) | 70 |
| Obrázek 10: Persona 3 (vlastní zpracování) | 70 |
| Obrázek 11: Cesta zákazníka..... | 71 |
| Obrázek 12: Claim (vlastní zpracování) | 72 |
| Obrázek 13: navazující e-mail (vlastní zpracování) | 74 |
| Obrázek 14: Wireframe 1 (vlastní zpracování)..... | 75 |
| Obrázek 15: Wireframe 2 (vlastní zpracování)..... | 76 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Předprojektová fáze I. (vlastní zpracování)..... | 82 |
| Tabulka 2: Předprojektová fáze (vlastní zpracování) | 82 |
| Tabulka 3: Projektová fáze I. (vlastní zpracování)..... | 83 |
| Tabulka 4: Projektová fáze II. (vlastní zpracování)..... | 83 |
| Tabulka 5: Náklady předprojektové fáze (vlastní zpracování)..... | 84 |
| Tabulka 6: Měsíční náklady (vlastní zpracování)..... | 85 |
| Tabulka 7: Evaluace rizik (vlastní zpracování) | 86 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: SWOT analýza současné situace kulturních organizací

Příloha P II: Scénář polostrukturovaných rozhovorů

Příloha P III: Audio záznam rozhovorů

PŘÍLOHA P I: SWOT ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE KULTURNÍCH ORGANIZACÍ

<https://drive.google.com/drive/folders/1xYQQJBG0ZM5S1UZI0xDDcnJWPnsUPn3y?usp=sharing>

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

https://drive.google.com/drive/folders/1Tdf94PgR8i0rB1nODkM8ojtYG1s3SA_1?usp=sharing

P III: AUDIO ZÁZNAM ROZHovorŮ

https://drive.google.com/drive/folders/1K6DFRxZP_YcRv0dgGjm_-wOIEhOk95Qn?usp=sharing