

Komunikační strategie veřejných galerií výtvarného umění v České republice

Mgr. Šárka Michalíková

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Arts Management

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Mgr. Šárka Michalíková**
Osobní číslo: **K19532**
Studijní program: **N0288P310001 Arts Management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Komunikační strategie veřejných galerií výtvarného umění v České republice**

Zásady pro vypracování

1. V teoretické části zpracujte rešerši odborné literatury a internetových zdrojů se zaměřením na arts management, arts marketing a práce s publikem.
2. Specifikujte cíle, formulujte výzkumné otázky a navrhnete metodiku práce.
3. Analyzujte současný stav komunikační strategie státních galerií, proveďte srovnání a realizujte výzkum.
4. Na základě výsledků navrhnete manuál pro komunikaci Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně a doporučte závěry vhodné pro potřeby instituce.
5. Proveďte shrnutí výsledků práce a zhodnotte její přínos.

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

Seznam doporučené literatury:

JOHNOVÁ, Radka, 2008. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi], Praha: Grada, 284 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024727240.




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

KOTTOVÁ, Karina, 2019. Instituce a divák. Praha: Display, 175 s. Cumulus. ISBN 978-80-906381-8-1.

RESCH, Magnus, 2018. Management of Art Galleries. London: Phaidon Press Limited, 151 s. ISBN 9780714877754.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Vít Jakubiček, Ph.D.**
Kabinet teoretických studií

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. května 2022**




Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan
MgA. Romana Veselá, Ph.D.
vedoucí ateliéru

Ve Zlíně dne 1. prosince 2021

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 užit 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: 13. 5. 2022

Jméno a příjmení studenta: Šarka Michalíková

.....

podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá komunikačními strategiemi veřejných galerií výtvarného umění v České republice. Teoretická část práce se věnuje vymezení pojmů galerie a muzeum umění, typologii galerií, jejich financování a poslání. Nastihuje roli arts managementu a arts marketingu a kriticky se zabývá marketingovým přístupem veřejných galerií s ohledem na jejich zaměření a poslání. Praktická část práce věnuje pozornost Krajské galerii výtvarného umění ve Zlíně, která pociťuje potřebu tvorby komunikační strategie a vizuální identity. Na základě analýzy galerie a rešerše v obdobných institucích pak hledá vhodný model k její implementaci. Prostřednictvím případových studií a polostrukturovaných rozhovorů zkoumá přístupy a zkušenosti zástupců vybraných příspěvkových muzeí umění a galerií zřizovaných krajem, které jsou svým charakterem analogické zlínské galerii. Výsledkem práce je soubor doporučení pro potřeby instituce, vycházející z předchozí analýzy a zjištěných poznatků.

Klíčová slova: arts management, arts marketing, krajská galerie, marketingová komunikace, komunikační strategie, vizuální identita, Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, KGVUZ

ABSTRACT

The diploma thesis deals with communication strategies of public art galleries in the Czech Republic. The focus of the theoretical part is on the definition of the terms gallery and art museum, typology of galleries, their financing and mission. It outlines the role of arts management and arts marketing and critically deals with the marketing approach of public galleries with respect to their focus and mission. The practical part of the work pays attention to the Regional Gallery of Fine Arts in Zlín, which feels the need to create a communication strategy and visual identity. It looks for a suitable model for its implementation based on the analysis of the gallery and research in similar institutions. Through case studies and semi-structured interviews, it examines the approaches and experiences of representatives of selected art museums and galleries, which are analogous to the Regional Gallery of Fine Arts in Zlín. The result of the work is a set of recommendations for the needs of the institution, based on previous analysis and findings.

Keywords: arts management, arts marketing, regional galleries, marketing communication, communication strategy, visual identity, KGVUZ. Regional Gallery of Fine Arts in Zlín

V první řadě děkuji Mgr. Vítu Jakubíčkoví, PhD. za pečlivé a mnohdy i motivační vedení mé diplomové práce.

Dále děkuji všem zástupcům galerií (jmenovitě Janě Malásek Šrubařové a Magdaléně Staňkové z GVUO, Haně Doležalové z GMU, Marku Svobodovi a Paulíně Skavové z AJG a Petře Bartuškové z GASK) za jejich ochotu se mnou sdílet své zkušenosti.

Děkuji také Fakultě multimediálních komunikací i ateliéru Arts Management za všechny vědomosti, příležitosti, nová přátelství a inspiraci, které mi studium zde přineslo.

Nesmím opomenout ani své kolegy z KGVUZ, díky kterým se do práce těším.

A samozřejmě velké poděkování patří partnerovi, rodině a přátelům, bez jejichž lásky a podpory, by nikdy nic nevzniklo a ani bych se nevěnovala tomu, co mě skutečně baví.

Poslední poděkování míří všem pracovníkům v kultuře, protože vaše mnohdy neviditelná práce je to, co dělá svět skvělým místem.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 GALERIE.....	12
1.1 GALERIE VS. MUZEUM UMĚNÍ.....	12
1.2 TYPOLOGIE GALERIÍ	13
1.3 FINANCOVÁNÍ VEŘEJNÝCH GALERIÍ.....	15
1.4 POSLÁNÍ GALERIÍ.....	16
2 ARTS MANAGEMENT	19
2.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	20
2.1.1 Marketingová strategie.....	21
2.2 MARKETINGOVÝ PŘÍSTUP A JEHO KRITIKA	23
2.2.1 Kulturní supermarkety a hrozby sociálních sítí	25
3 ARTS MARKETING.....	28
3.1 MARKETINGOVÝ MIX	28
3.2 KOMUNIKACE.....	30
3.2.1 Komunikační strategie	30
3.2.2 Práce s publikem, segmentace.....	31
3.2.3 Komunikační mix.....	33
3.3 BUDOVÁNÍ ZNAČKY	34
3.3.1 Vizuální identita	35
3.4 KOMUNIKAČNÍ VÝZVY PRO MUZEA A GALERIE.....	36
4 METODIKA PRÁCE.....	39
4.1 CÍL PRÁCE	39
4.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA	39
4.3 METODA VÝZKUMU.....	39
4.3.1 Případová studie	40
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
5 REGIONÁLNÍ GALERIE V ČESKÉ REPUBLICCE.....	43
6 PŘÍPADOVÁ STUDIE	44
6.1.1 Další faktory, které nebyly zohledněny a jejich důvody.....	46
6.2 GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ V OSTRAVĚ.....	49
6.2.1 Výstavní prostory a výstavy.....	49
6.2.2 Doprovodné programy	50
6.2.3 Organizační struktura	51
6.2.4 Marketingová komunikace.....	51

6.2.5	Vizuální identita	54
6.2.6	Poslání	57
6.3	GALERIE MODERNÍHO UMĚNÍ V HRADCI KRÁLOVÉ	58
6.3.1	Výstavní prostory a výstavy	59
6.3.2	Doprovodné programy	60
6.3.3	Organizační struktura	61
6.3.4	Marketingová komunikace	63
6.3.5	Vizuální identita	65
6.3.6	Poslání	68
6.4	GALERIE STŘEDOČESKÉHO KRAJE	69
6.4.1	Výstavní prostory a výstavy	70
6.4.2	Doprovodné programy	71
6.4.3	Organizační struktura	72
6.4.4	Marketingová komunikace	72
6.4.5	Vizuální identita	76
6.4.6	Poslání	78
6.5	ALŠOVA JIHOČESKÁ GALERIE	79
6.5.1	Výstavní prostory a výstavy	79
6.5.2	Doprovodné programy	80
6.5.3	Organizační struktura	81
6.5.4	Marketingová komunikace	81
6.5.5	Vizuální identita	84
6.5.6	Poslání	86
6.6	SHRNUTÍ A ZÁVĚRY	87
7	ANALÝZA KRAJSKÉ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ	90
7.1.1	14 15 BAŤŮV INSTITUT a KGVUZ	91
7.1.2	Výstavní prostory a výstavy	93
7.1.3	Doprovodný program	94
7.1.4	Organizační struktura	95
7.1.5	Marketingová komunikace	95
7.1.6	Vizuální identita	98
7.2	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO KRAJSKOU GALERII VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ	102
7.2.1	Revize vztahu mezi 14 15 BAŤŮV INSTITUT a KGVUZ	102
7.2.2	Identifikace značky a nastavení komunikace	103
7.2.3	Vizuální identita	104
7.2.4	Online komunikace	105
7.2.5	Přístupnost	106
8	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	107
	ZÁVĚR	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	111
	SEZNAM POUŽITÝCH EL. ZDROJŮ	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	121

SEZNAM OBRÁZKŮ	122
SEZNAM TABULEK.....	124
SEZNAM PŘÍLOH.....	125

ÚVOD

Málokterý návštěvník rozlišuje veřejné a soukromé galerie nebo se orientuje v pojmech sbírkotvorná instituce či kunsthalle. V první řadě do galerie míří za účelem kontaktu s uměním nebo za jiným kulturním zážitkem. Přesto ale vnímá, jak s ním instituce komunikuje, zda a odkud se dozvídá o výstavách a doprovodných akcích, které ho zajímají. Do jisté míry to bude také určovat, jestli vůbec galerii navštíví a opětovně se do ní vrátí.

Přítom právě forma zřízení, může být jedním z klíčových faktorů, do jaké míry je (a měl by být) instituci blízký marketingový přístup a jakým způsobem k nastavování marketingové komunikace přistupuje.

Tomu se věnuje tato diplomová práce, která se zabývá komunikačními strategiemi veřejných galerií v České republice. V teoretické části se věnuje vymezení pojmů galerie a muzeum umění, typologii galerií, jejich financování a poslání. Nastihuje roli arts managementu a arts marketingu a kriticky se zabývá marketingovým přístupem veřejných galerií s ohledem na jejich zaměření a poslání.

Praktická část práce zaměřuje pozornost na Krajskou galerii výtvarného umění ve Zlíně, která uvažuje nad tvorbou komunikační strategie a vizuální identity. Prostřednictvím případových studií pak zkoumá přístupy a zkušenosti čtyř vybraných příspěvkových muzeí umění a galerií zřizovaných krajem, které jsou svým charakterem analogické zlínské galerii. Opírá se přitom o veřejně dostupná data (výroční zprávy, webové stránky a profily na sociální síti) spolu s polostrukturovanými rozhovory se zástupci galerií, kteří jsou za marketingovou komunikaci instituce zodpovědní.

Vyhodnocení společných charakteristik, které tyto galerie sdílí, spolu s dalšími poznatky, mohou poté sloužit jako inspirační zdroj pro potřeby Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně. Diplomová práce nemá za cíl navrhnout konkrétní komunikační strategii krajské galerie jako spíše soubor doporučení a kroků, které mohou vést k jejímu vytvoření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 GALERIE

Běžný návštěvník si pod pojmem galerie pravděpodobně představí místo, kde se vystavuje výtvarné umění a s pojmy jako sbírkotvorná instituce nebo zřizovatel se příliš často nesetkává. Každá z těchto institucí je ovšem jiná, pracuje s různými zdroji financí a sleduje jiné zájmy. To se odráží v jejím poslání a má dále vliv na její komunikaci. Pro účely této diplomové práce se proto úvod kapitoly věnuje terminologickému vymezení pojmů galerie a muzeum umění, dále rozebírá základní typologii galerií a financování veřejných galerií v České republice. Závěr kapitoly se pak zabývá posláním galerie, do kterého se promítají všechny výše uvedené faktory.

1.1 Galerie vs. muzeum umění

V českém prostředí se instituce vystavující výtvarné umění označují jako galerie a muzea umění, přičemž používání těchto pojmů není ustálené, dochází k jejich zaměňování a znesnadňuje tak definici takové organizace. Příčinu lze hledat v historickém kontextu, kdy se sbírkotvorné instituce, od reorganizace v 50. a 60. letech 20. století, rozdělovaly na „galerie“ a „muzea“. Název galerie se používal pro instituce zabývající se výtvarným uměním. Fungovalo to tak do 90. let minulého století, kdy zavedenou terminologií zkomplikovalo označení „muzeum umění“, které se používá především v zahraničí. (Juračková in Horák, 2009, str. 18) Označení galerie je rozšířenější na území střední a východní Evropy (Polsko, Slovensko, Ukrajina, Srbsko), zatímco západněji (Belgie, Holandsko) se setkáváme spíše s pojmem muzeum umění (Gartnerová, 2020, str. 23). V anglofonních zemích se výraz galerie používá pro menší, zpravidla soukromé a komerčně zaměřené organizace. I zde ovšem můžeme najít výjimky jakými jsou například Tate Gallery v Londýně nebo Neue Nationalgalerie v Berlíně. (Kučera, 2017)

Problematika pojmu galerie spočívá ve volnosti jeho významu a užívání. Historicky slovo galerie označuje architektonický prvek určený k prezentaci uměleckých předmětů. Jednalo se o prostranství, nejčastěji chodbu v renesančních a barokních zámcích, které sloužilo k prezentaci rodové portrétní obrazárny nebo kolekci výtvarného umění. (Metodické centrum pro muzea výtvarného umění Národní galerie v Praze, © 2008). V současnosti se s ním setkáváme nejen ve významu kulturní instituce, ale také prostoru určeného k vystavení či prodeji zboží, které s kulturou nemusí mít nic společného (např. obchodní dům Galerie Vaňkovka).

Pokud tedy hledáme označení veřejných sbírkotvorných organizací, paměťových institucí, přesněji by je charakterizoval výraz *muzeum umění*. I zákon č. 122/2000 Sb. *Zákon o ochraně sbírek muzejní povahy* označuje galerie jako muzeum specializované na sbírky výtvarného umění (§ 2, odst. 4). Ale ani termín muzeum není ve své definici ustálený. Nynější běžně užívaná definice Mezinárodní rady muzeí ICOM uvádí, že: „Muzeum je nezisková, permanentně působící instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, odborně zpracovává, zprostředkovává a vystavuje hmotné a nehmotné dědictví lidstva a jeho životního prostředí za účelem vzdělávání, studia a potěšení.“ ICOM v současnosti hledá nové znění definice muzea, které by reagovalo a reflektovalo proměnu a vývoj muzejního světa. V roce 2019 byl proto na generální konferenci v Kjótu představen první návrh nové definice, která zní: „Muzea jsou polyfonními místy demokratizace, inkluze, v nichž probíhá kritický dialog o minulosti a budoucnosti. Uznávají a řeší konflikty a výzvy současnosti, uchovávají artefakty a příklady pro blaho společnosti, chrání rozmanité vzpomínky pro budoucí generace a zaručují všem lidem stejná práva a rovný přístup k dědictví. Muzea jsou nezisková, participativní a transparentní, pracují v aktivním partnerství s různými komunitami, aby shromažďovala, uchovávala, zkoumala, interpretovala, vystavovala a zlepšovala porozumění světu s cílem přispět k lidské důstojnosti a sociální spravedlnosti, globální rovnosti a planetární pohodě.“ Definice ovšem neuspokojila především evropské muzejníky, podle kterých upozadila hlavní esenci muzea, tedy její sbírku. Bude proto dále projednávána na generální konferenci ICOM, která se v roce 2022 bude konat v Praze. (ICOM Czechia, © 2022)

Aby byla situace ještě komplikovanější, podobně jako u galerie se také pod pojmem muzeum můžeme setkat s organizacemi, u kterých se nejedná o skutečné specializované paměťové instituce. Označují se tak především proto, aby před návštěvníky nabyly důvěryhodnosti, ačkoliv se jedná o soukromé subjekty, jejichž primárním zájmem je zisk. (NIPOS, 2010)

1.2 Typologie galerií

K typologii galerií lze přistupovat na základě různých kritérií. Tato diplomová práce se zabývá veřejnými sbírkotvornými galeriemi výtvarného umění, na které by se hodilo spíše označení muzeum umění. Jedním z přístupů je ten podle NIPOS, Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu informace, který rozděluje muzea podle jejich

zaměření na muzea všeobecná (tzv. vlastivědná) a specializovaná, do kterých spadají také muzea umění a uměleckoprůmyslová muzea. (NIPOS, © 2019)

Jiným vhodným přístupem k typologii galerií je dělení podle Metodického centra muzea výtvarného umění Národní galerie v Praze:

- **veřejné specializované muzeum podle sbírkového zákona**
- **veřejná výstavní síň („kunsthalle“)**
- **místo pro prodej a nákup umění**

Výše zmíněné členění obsahuje několik kritérií. Prvním je rozdělení podle tržního typu na **komerční a nekomerční**. Komerční galerie organizují výstavy a jiné umělecké prezentace za účelem zisku. Ačkoliv nekomerční galerie mohou vykazovat také zisk (především ze vstupného nebo prodeje merche¹) nejedená se o jejich primární cíl. O který typ galerie se jedná, určuje způsob zřízení galerie a její statut.

Dalším kritériem je **sbírka**, kterou dále můžeme rozlišovat na **soukromou a veřejnou**. Sbírka veřejného muzea umění (1) je spravována odborníky a podléhá nárokům na její vědecké zhodnocení a klasifikaci. U soukromých galerií (3) obsah a podobu sbírky často určuje osobní vkus a možnosti sběratele. Veřejná výstavní síň aneb „kunsthalle“ (2) sbírku nevlastní.

Všechna výše zmíněná kritéria ovlivňují chod, ale i poslání galerie. Zatímco veřejné sbírkotvorné instituce jsou zodpovědné především za péči o sbírku (jak to v České republice definuje zákon), komerční galerie se potýkají s otázkou ziskovosti.

Fialová (2009) rozděluje galerie podle zřizovatele na:

- **statní**
- **krajská či městská muzea**
- **univerzitní**
- **nezávislá nebo soukromá muzea**
- **muzea komerčních společností**

¹ Merche je zkráceninou slova merchandise a v současné marketingové rétorice se používá jako výraz pro reklamní předměty. Spadá mezi marketingové aktivity, které se označují pod pojmem merchandising. (Michal Krčmář, 2021)

Prokúpek (2020, str. 17) přidává ještě členění podle oblasti, které slouží, na:

- **národní muzea**
- **regionální muzea**
- **městská muzea**

1.3 Financování veřejných galerií

Muzea a galerie pro svůj provoz potřebují finance. Jakým způsobem je získají, ovlivňují faktory jako je velikost instituce, organizační struktura, vlastnictví, ale také země, kde se nachází, její kulturní politika a legislativa. Hlavním zdrojem financování veřejných muzeí jsou veřejné zdroje. Zatímco například v USA převažuje financování z nadačních zdrojů, v Evropě jsou nejrozšířenějším zdrojem veřejné peníze. Instituce se snaží kombinovat různé zdroje příjmů, kterými mohou být například (Prokúpek, str. 39-41):

- příspěvek zřizovatele
- nepřímá veřejná podpora
- dary a dotace
- příjmy z fundraisingu
- granty
- příjmy ze vstupného, členství, doprovodných programů
- příjmy z pronájmů prostor, provozu restaurace nebo kavárny
- příjmy z provozu muzejního obchodu, prodeje publikací
- a další

Dle NIPOS (© 2019), která v roce 2019 evidovala 481 institucí (muzea, galerie a památníky), je většina muzejních institucí v České republice zřizovaná jako příspěvková organizace obce a města (252), kraje (93) nebo Ministerstva kultury (32). Dalších 104 muzeí je soukromých (z toho 59 provozují fyzické a právnické osoby a 45 spolky, obecně prospěšné společnosti, nadace, církve a jiné společnosti). Muzea umění (galerie) a uměleckoprůmyslová muzea tvoří z celkového počtu 14 %.

Příspěvkové organizace jsou veřejnoprávní neziskové organizace s právní subjektivitou, které mají ve své správě zřizovatelův majetek. Tento vztah je vymezený majetkovými

právy obsaženými ve zřizovací listině. Zřizovací listina vymezuje hlavní (např. vstupné) a doplňkové (tzv. hospodářské, např. jimi může být pronájem) činnosti. Příjmy z těchto činností tvoří vlastní příjmy instituce, které vzhledem k nákladům udávají míru soběstačnosti. Svoboda a Škarabelová (2020, str. 51) uvádí, že v případě galerií a muzeí v České republice se jedná kolem 18 %.

Institucí se sbírkou, jejichž zřizovatelem je stát, respektive Ministerstvo kultury, je v České republice 20 k roku 2022, z toho 2 galerie a 2 muzea umění (Muzeum umění Olomouc, Národní galerie v Praze, Uměleckoprůmyslové museum v Praze, Moravská galerie v Brně) (Ministerstvo kultury, © 2022). Galerie spravované státem se řídí zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích a zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

Příspěvkové organizace zřizované krajem nebo obcí se pak dále řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík, 2018, str. 170–171).

Pro muzea zřizovaná státem nebo jeho územně spravovanými celky je největším zdrojem příjmu příspěvek od zřizovatele, kdy se jedná o prostředky z veřejných rozpočtů. Zřizovatel je povinen zajistit dostatečné stabilní finanční prostředky, které slouží k úhradě nákladů jako je provoz a údržba budov, platy zaměstnanců, péče o sbírky, vzdělávací programy a další. Výše příspěvku je určována na základě rozpočtu, který jsou organizace povinné sestavovat, včetně střednědobých výhledů, které musí být schválené zřizovatelem. Nejedná se tedy o fixní částku. Jak uvádí Prokůpek (2020, str. 41) instituce napříč Evropou čelí trendu razantního snižování příspěvků od zřizovatelů a nátlaku na rozvoj samofinancování.

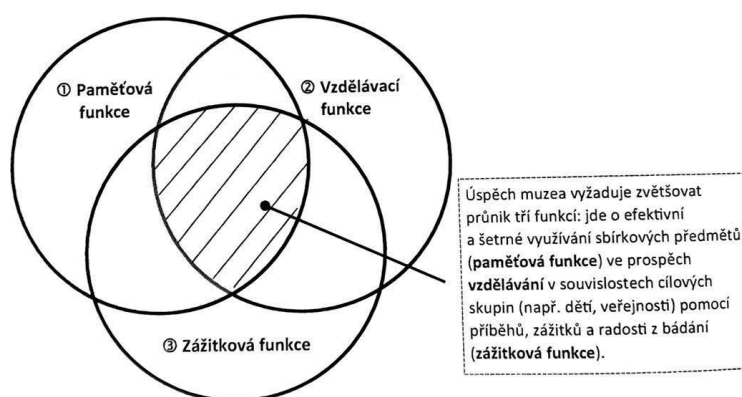
1.4 Poslání galerií

Jak se galerie chová, jakým způsobem tvoří svůj program i to co a jak komunikuje s návštěvníky, vychází z jejího poslání. To se liší podle charakteru organizace, kterou určuje forma zřízení. Jiné poslání bude mít privátní prodejní galerie versus veřejná sbírkotvorná instituce, na kterou se zaměřuje tato diplomová práce.

Poslání sbírkotvorných galerií v České republice ohraničují právní předpisy, klíčovým je již zmíněný zákon č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy. Kromě péče o sbírku

a její evidenci se věnuje také souvisejícím veřejně prospěšným službám, které muzea a galerie poskytují k uspokojování kulturních, výchovných, vzdělávacích a informačních potřeb veřejnosti. Účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku.

Kolektiv autorů Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík (2018, str. 35) popisují poslání muzeí prostřednictvím jejich „funkcí“, kterými je naplňují. Vychází přitom z literatury zabývající se managementem umění, které uvádí: *uchovávání sbírek včetně jejich shromažďování, studium a komunikace* (Ginsburgh – Mainresse, 1997; Frey – Steiner 1, 2012). Autoři Merryman (1989), Moore (1994) a Weil (2004) se opírají o klasické vymezení funkcí podle J. V. Nobleho z roku 1970: *shromažďovat, uchovávat, studovat, vystavovat, komunikovat*.



Obrázek 1: Zobrazení tří funkcí muzea (Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík, 2018, str. 36)

Hájek (2011, str. 201) uvádí, že v současné době lze sledovat tři stěžejní funkce muzeí, kterými jsou *paměťová, vzdělávací a zážitková*. Ačkoliv definice českého zákona pracuje především s paměťovou a vzdělávací rolí muzea, výše zmíněná definice muzea dle ICOM přidává slovo „potěšení“, které se odkazuje právě k její zážitkové funkci. Ta posiluje jak vzdělávací funkci (s předpokladem, že zážitek prohlubuje zájem o téma), ale také paměťovou funkci ve formě budování pozitivního vztahu s veřejností a zainteresovanými stranami, což může vést k dalším pozitivním efektům, jako je například snadnější získávání sbírkových předmětů nebo prostředků pro jejich nákup a péči. (Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík, 2018, str. 35–36).

Jakým způsobem se jednotlivé funkce galerií a muzeí prolínají v různých definicích, ať už dle ICOM, zákonu č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy v ČR či ve Velké Británii a USA, ilustruje následující upravená tabulka z prezentace Dagmar Fialové, která je dostupná na webu Asociace muzeí a galerií v ČR. (© 2015)

<p>ICOM</p> <p>Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení.</p>	<p>Velká Británie</p> <p>Muzea umožňují občanům, aby zkoumali sbírky pro inspiraci, poučení a zábavu. Jsou institucemi, které sbírají, ochraňují a zpřístupňují doklady vývoje společnosti a přírody, které spravují v zájmu společnosti.</p>
<p>USA</p> <p>Nevýdělečná stálá pevně zavedená instituce, která neslouží primárně k pořádání krátkodobých výstav, je vyňata z daňové povinnosti, je otevřena veřejnosti a spravována ve veřejném zájmu za účelem konzervace a záchrany, studia, interpretace, shromažďování a veřejného vystavování předmětů výchovné a kulturní hodnoty, včetně uměleckých, vědeckých (živých nebo neživých), historických a technologických materiálů za účelem poučení a zábavy.</p>	<p>ČR</p> <p>Muzeum je instituce, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvořiny pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvorů vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku.</p>

Tabulka 1: Upravená tabulka dle prezentace Dagmar Fialové, dostupné na webu Asociace muzeí a galerií ČR (© 2015)

2 ARTS MANAGEMENT

Management definujeme jako proces organizování a řízení zdrojů (lidských, finančních a materiálových) podniku nebo organizace. Ačkoliv některé poznatky z teorie managementu lze vztahovat všeobecně, rozdíly v jednotlivých odvětvích vedly ke vzniku specializovaných oborů managementu jako je například právě arts management (Rosewall, 2022, str. 13–14), který se zabývá rolí managementu v umění. Smolíková (2008, str. 11) management umění definuje jako: „Komplexní obor, který spojuje teorii a praxi pro úspěšné řízení a kontrolu jednotlivých akcí, projektů uměleckých skupin či dílčích programů. Zahrnuje vhodné rozmístění zdrojů, a to jak uměleckých tvůrčích sil, tak zdrojů v podobě odborníků, dále pak finančních a technologických.“

Právě kvalitu řízení a vrcholný management vnímá Svoboda a Škarabelová (2020, str. 241) jako klíčový faktor úspěchu kulturních institucí. Tuto situaci ilustrují na přístupu v zahraničí, kde k proměně v přístupu správy kulturního sektoru dochází již od konce 70. let 20. století a kde je management kultury zavedeným akademickým oborem s rozsáhlým teoretickým zázemím. I v českém prostředí dochází k proměně přístupu a začíná být žádoucí (jak dokazuje také vznik vysokoškolských oborů zaměřených na Arts management, Management umění), což se začalo projevovat především v první dekádě 21. století.

Rosewall (2022, str. 14) uvádí čtyři funkce managementu, kterými jsou:

- plánování
- organizování
- vedení
- kontrolování

První funkci managementu plánování (dle Rosewall) dále Kesner (2009, str. 14) dělí do tří fází:

- příprava

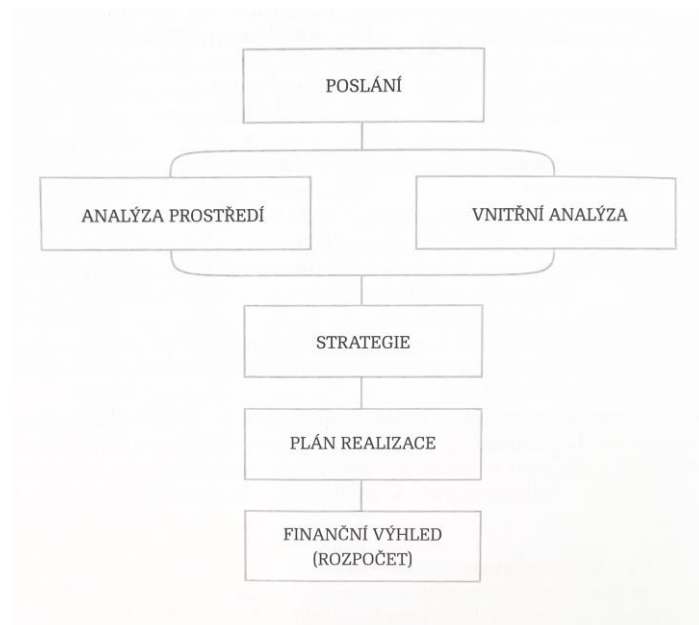
V rámci přípravy je formulováno poslání, které působí jako hlavní motivace plánování.

- analýza

Během této fáze dochází ke shromažďování dat a informací, provádí se vnitřní analýza a analýza vnějšího prostředí. Odhalují se klíčové strategické otázky, kterými se plán bude muset zabývat.

- vypracování strategií

V poslední fázi jsou vypracovány strategie (umělecké, administrativní a finanční), které by měly vést k naplnění poslání organizace.



Obrázek 2: Rámec pro strategické plánování (Kaiser, 2009, str. 20)

2.1 Strategické plánování

Úkolem managementu je naplňování cílů instituce, s jejichž stanovováním pomáhá strategické plánování, které je tak nedílnou součástí řízení instituce. Strategické plánování lze definovat jako „stanovení základních dlouhodobých cílů a záměrů, přijetí postupů a alokace zdrojů nezbytných pro uskutečnění těchto cílů.“ (South West Arts Marketing, 2002, p. 1, cit. podle Kotler, Kotler a Kotler, 2008, str. 43) Kromě stanovení cílů obsahuje strategický plán soubor akcí, které vedou k jejich dosažení. Tvorba strategie vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Umožňuje instituci prozkoumat silné a slabé stránky a uvědomit si příležitosti a hrozby, které ji obklopují. (Kotler, Kotler a Kotler, 2008, str. 28–43)

Jak popisuje Kesner (2005, str. 269), organizace, která principy strategického plánování přijme za své, ovlivňuje a proměňuje nejen svůj chod, ale i svoji vnitřní kulturu. Fyzicky existuje plán, který formuluje vize, mise a cíle instituce a podrobně uvádí prostředky,

kterými má docházet k jejich naplňování. Nejedná se pouze o zpracování písemné koncepce rozvoje muzea, ale také o její realizaci a vyhodnocování. Strategické plánování je kontinuální proces, v jehož průběhu dochází k aktualizaci a přizpůsobení taktik a detailů. Mezi jeho další výhody, které přináší, lze zařadit zvýšení motivace ze strany zaměstnanců a také může sloužit jako určitá pojistka proti zásahům do činnosti organizace. Vede ke shodě mezi institucí a jejím zřizovatelem, ale také uvnitř organizace na tom, kam směřuje a jakými konkrétními kroky tak činí. (Kesner, 2005, str. 269–273)

Strategické plánování odpovídá na tři základní otázky (Svoboda a Škarabelová, str. 246):

- **KDE** jsme? Jaká je situace organizace, proč existuje a co dělá.
- **KAM** se chceme dostat?
- **JAK** se tam dostaneme?

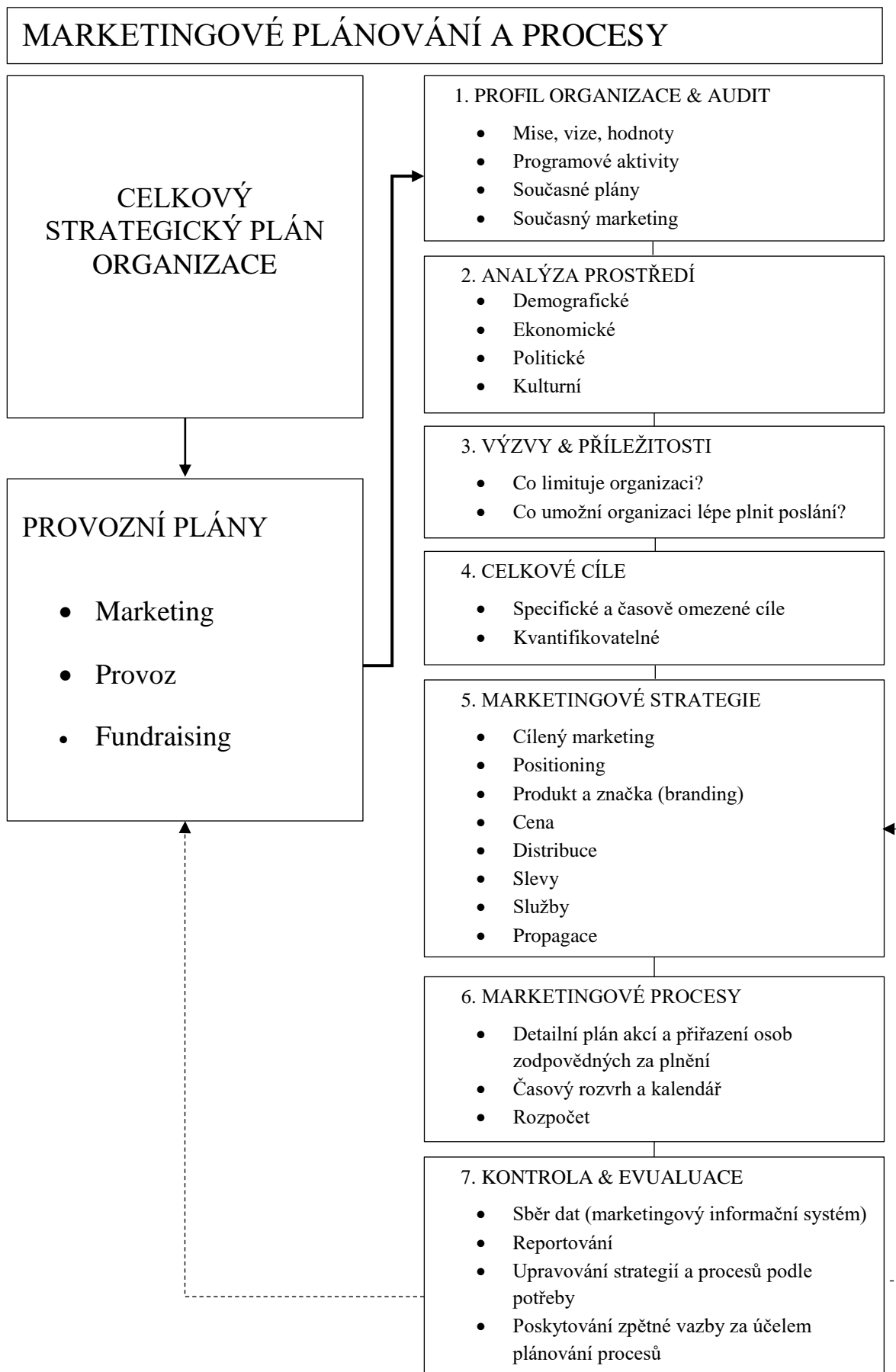
2.1.1 Marketingová strategie

Součástí strategického plánování je marketingová strategie, která se odvíjí od strategie instituce a navrhuje konkrétní způsoby, jak přilákat a zapojit publikum, jak zefektivnit distribuční kanály a zlepšit celkovou image organizace. (Varbanova, 2013, str. 156)

Autoři Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík (2018, str. 142) shledávají propojení se strategií muzea za jeden z klíčových faktorů při vytváření efektivní marketingové strategie muzea. Dále by si měla být organizace schopna identifikovat cílové skupiny a produkty, kterých se má týkat, zda se věnuje části portfolia instituce, jako například marketingu jednotlivé výstavy, akce nebo komplexní přístup související s budováním značky muzea.

Kesner (2005, str. 218) zdůrazňuje, že marketingová strategie by nikdy neměla být cílem, ale prostředkem k naplnění dlouhodobých cílů organizace a vybudování vztahu s veřejností, který je založený na vzájemné důvěře. Z čeho se strategické marketingové plánování skládá a jakým způsobem je propojeno s celkovou strategií instituce ilustruje obrázek 3.

Strategický marketingový plán je, na rozdíl od strategického plánu, vytvořen na kratší časové období (obvykle rok), je podrobnější a zaměřen na konkrétní kroky. Pozornost věnuje především spotřebiteli a jeho potřebám a jak je organizace schopna tyto potřeby uspokojit (Kotler, Kotler a Kotler, 2008, str. 45).



Obrázek 3: Marketingové plánování a procesy (Byrnes, 2015, str. 443)

2.2 Marketingový přístup a jeho kritika

Kaiser (2009, str. 65–68) uvádí: „Aby byly umělecké organizace úspěšné, musí být vidět. Nejvhodnější metodou zviditelňování je trvalé produkování uměleckých produktů vysoké kvality. Ale i toto kvalitní umění musí být podpořeno správným marketingem.“ Institucím již nestačí produkovat kvalitní program, ale je potřeba tento program dále komunikovat a budovat povědomí, což může uskutečnit prostřednictvím marketingových nástrojů. Fungující marketingový mechanismus vyžaduje plánování, disciplínu a také velkou míru vzájemného respektu mezi uměleckými a administrativními pracovníky. Autor zdůrazňuje nutnost stanovit si jasné priority, kterými jsou pro uměleckou organizaci umělecké a vzdělávací cíle, ne zisk.

Marketingový přístup je kulturními institucemi přijímán velmi opatrně. Často je doprovázen negativními konotacemi, je vnímán jako nástroj manipulace a přináší obavy, že hlavním předmětem zájmu není skutečný produkt, ale jeho obal. Jednou z takových ukázek je Guggenheimovo muzeum, které cíleně využilo nástroje komerční marketingové strategie při budování globální značky. V odborné muzejní diskuzi byl tento přístup vnímán spíše negativně a označován pojmem „McGuggenheim“ podle řetězce restaurací McDonald, které je známé svými agresivními marketingovými metodami. (Přidalová, 2015, str. 30)

Rosewell (2022, str. 207–211) vyvrací několik nejčastějších mýtů, které marketingový přístup uvažování doprovází. Těmi jsou:

1) **Marketing znamená pokles kvality.**

Některé organizace věří, že aby se staly atraktivnější a přístupnější pro větší masu, budou muset polevit ze svých nároků na kvalitu. Autorka tento mýtus rozporuje a tvrdí, že pokud budeme přistupovat se stejnými nároky i k marketingu, podaří se nám předat sdělení kýženému publiku žádaným způsobem.

Podobně také Kaiser (2009, str. 66) nepovažuje zjednodušení repertoáru, tak aby vyhovoval širokému publiku, za marketingové uvažování. Tento názor převažuje i v českém prostředí, především u institucí zřizovaných Ministerstvem kultury, kraji a obcemi, u kterých je to dáno právě jejich právní formou. Zpravidla by se měly zaměřovat na kvalitu a až pokud zhoršující se situace nedovolí, tak by se měly zaměřit na další faktory, kterými jsou nástroje marketingu jako cena, distribuce a propagace, jak podotýká Svoboda a Škarabelová (2020, str. 198)

**1) Neziskové organizace by měly být chráněné před komerčním prostředím.
Cílem je poslání, nikoliv peníze.**

Autorka se v tomto tvrzení zabývá především prostředím USA, které se od toho našeho značně liší. Ovšem i v tuzemsku je otázka vztahu ekonomiky a kultury, a tedy i její role, na místě. Kesner (2005, str. 53) uvádí, že kapacita kulturních institucí dnes převažuje poptávku a cílem státních, veřejných i soukromých institucí by měla být dlouhodobá finanční stabilita a udržitelný vzorec rozvoje tak, aby byla zachována či zvyšována kvalita jejich činností a péče o svěřené dědictví. Jak dále zmiňuje, zvyšuje se tlak na instituce vykazovat svou efektivitu. Spolu s tím narůstá riziko, že se rozhodujícím měřítkem pro rozhodování o míře podpory ze strany politiky i veřejnosti stanou kvantitativní a ekonomické ukazatele. A právě zde vidí Kesner roli a příležitost začlenění marketingového uvažování a argumentuje: „Avšak otázky, jaký je veřejný účel muzea či památky a jak jej v této době nejlépe naplňovat, jakým způsobem je možné co nejlépe využívat spravované hodnoty v zájmu nejširší veřejnosti a s ohledem na její potřeby, jak vytvořit větší porozumění pro kulturní i společenské role muzeí a památek, jakým jazykem o těchto věcech s politickými představiteli i širší veřejností hovořit, nejsou abstraktní akademickou matérií, ale představují základní východisko pro marketing kulturní organizace i v našem prostředí.“

2) Marketing slouží pouze k tomu dát o sobě vědět.

Ano, není to však jediný z cílů. Dávno neplatí, že stačí informovat o tom kdy, kde a co se koná. V dnešní době, kdy institucím konkuruje velké množství dalších volnočasových aktivit, se stává čím dál tím těžším nezaniknout v přešlehli informací. Potenciálnímu návštěvníkovi je potřeba také ukázat, proč právě návštěvu galerie nebo muzea upřednostnit, což vyžaduje komplexní proces zahrnující aktivní komunikaci a budování vztahů.

3) Naše cílové skupiny jsou stejné, potřebujeme cílit na rozlišné demografické skupiny.

Autorka zde popisuje jednu z nejčastějších chyb, které se management dopouští, když chce zaujmout nové publikum. Tím je předpoklad, že stačí oslovit novou demografickou skupinu, bez potřeby zasáhnout do stávajícího programu. Jako příklad udává, když se organizace rozhodne, že potřebuje oslovit mladé

návštěvníky. Co to ovšem znamená – jedná se o teenagery, vysokoškolské studenty nebo se tím myslí mladé rodiny s malými dětmi? Každá ze skupin má jiné potřeby a očekávání. Z těchto důvodů musí vedení podrobněji definovat publikum, které chce oslovit a jaké změny to bude vyžadovat nejen ve způsobu komunikace, ale také pro chod instituce a nakolik je to v jejich možnostech a zájmech. Zástupci těchto skupin by také dále měli být součástí rozhodovacích procesů.

4) Jelikož většina lidí tvrdí, že nemá ráda umění, budeme muset prve publikum vzdělat, aby si mohli užít to, co děláme.

Vzdělání je faktor, který hraje významnou roli v tom, jak se jedinec rozhodne naložit se svým volným časem, není ovšem jediný. Především v době, kdy instituce a kultura čelí mnoha výzvám v podobě pokročilých technologií a kdy je téměř vše dostupné „na vyžádání“, to nemusí být dostatečné. Například akce, která se koná pouze jednou, nemusí z důvodu vysoké konkurence naplnit očekávanou návštěvnost. A pokud její organizátor nekomunikuje prostřednictvím sociálních sítí, nemusí se informace o ní dostat k té části publika, kterou by prostřednictvím těchto kanálů mohla oslovit.

Dalším argumentem, který Kaiser (2009, str. 68) do diskuse přináší, je, že zviditelnění jakékoliv umělecké organizace pomáhá všem uměleckým organizacím.

2.2.1 Kulturní supermarket a hrozby sociálních sítí

Karina Kottová se v publikaci *Instituce a divák* (2019, str. 46–49) zabývá také kritikou spektakulárnosti některých muzeí, pro které používá označení kulturní supermarket. Opírá se přitom o práci teoretiků jako je např. Nick Prior nebo Julia Noordegraaf. Tyto kulturní supermarkety jsou přesný opak koncepce O'Dohertyho bílé krychle. Tím, že organizace soupeří s dalšími volnočasovými aktivitami, dochází k hybridizaci jejich původní funkce a komercializaci a stává se spíše zábavním parkem. Běžná návštěva tak může vypadat následovně – návštěvník se do výstavy zapojuje prostřednictvím interaktivních prvků, má k dispozici průvodce (osobního nebo v podobě nahrávky), za odpočinkem vyrazí do kavárny, zatímco si děti vyhrají v tvůrčí dílně a poté si v muzejním obchodě koupí doprovodnou publikaci, stylový předmět nebo designový dárek.

Jak vysvětluje Kottová, tento jev se týká především turisticky exponovaných lokalit a také souvisí s širšími sociopolitickými proměnami. V českém prostředí se s tím setkáváme

v menší míře a spíše u komerčněji zaměřených galerií a muzeí. Ale ani Ondřej Horák (2009, str. 11) se nedokáže ubránit připodobnění nákupních galerií a nově vznikajících muzeí. Obě místa mají podobné nároky na architektonická řešení veřejného prostoru, odpočinkových zón, kavárny, dětských koutků a rozdělení do jednotlivých pater podle marketingových strategií.

Komerencializace se může dotknout také přístupu k prezentaci umění a jeho výstavní architektury (na určitou podobnost se strategiemi vystavování zboží v obchodech upozorňuje Mary Anne Staniszewski v newyorské MoMA v díle *Moc výstavnictví*²). Nicméně jak Kottová v závěru kapitoly o kulturních supermarketech uvádí, k extrémnímu naplnění těchto obav dochází pouze v některých případech. „Za pomoci zaujetí vědomého, viditelného stanoviska vůči způsobům uspořádání výstavních síní, selekci prezentovaných výstavních a jiných projektů, uměleckých děl a oblastí zájmu, možnostem podávání informací, komunikaci s návštěvníky nebo mediálnímu zviditelnění se současná muzea umění mohou stát jakýmsi meziprostorem mezi elitářstvím a masovostí, který popisuje také Nick Prior.“ Ten označuje takový přístup jako pozitivní obrat k osvícenské vizi kulturní modernity. (Kottová, 2019, str. 49)

O komercializaci kulturních institucí a s nimi spjatými procesy se častěji mluví především v euroamerickém kontextu, kde je to provázané s vývojem neoliberalismu. (Kottová, 2019, str. 47) Podobného narativu si všímá také Joshua Citarella, americký umělec a teoretik, který se ve svých dílech zabývá online prostředím. V epizodě 3 série *When Guys Turn 20* s názvem *On Platforms*, které vytvořil spolu s Jacobem Hurtwitz-Goodmanem, se věnuje otázce sociálních médií a nakolik konsolidují extrémní neoliberální ideologie. Jedna z myšlenek, kterých se dotýká je, že platformy sociálních médií fungují jako nástroj k podkopávání legitimacy institucí jako jsou univerzity, muzea a stát. Koloniální muzea nahrazuje Instagram, knihovny plné knih „starých, bílých mužů“ zase Amazon. Jako problematické vnímá, že ačkoliv veřejné instituce nejsou ideální, sledují zájmy veřejnosti, nikoliv soukromé osoby, jako je to v případě těchto platforem.

Na to naráží také autoři Drotner a Schrøder (2013, str. 17), kteří se zamýšlí, nakolik komerčně vlastněné sociální sítě mohou zásadně zpochybňovat cíle muzeí, jako je služba

² STANISZEWSKI, Mary Anne, 1998. *The Power of Display: A History of Exhibition Installations at the Museum of Modern Art*, Cambridge: The MIT Press, 371 s. ISBN 9780262194020

široké veřejnosti. Muzea by si dle nich měla klást tyto otázky a při snaze o jejich zodpovězení pamatovat na své poslání.

3 ARTS MARKETING

Art marketing je specializovaná forma marketingu, která do sebe zahrnuje řadu odvětví, které souvisí s kulturou a uměním (např. marketing kulturní organizace, literatury, hudby, architektury a další). V užším vymezení **arts marketing**, který vychází z anglické terminologie „fine arts“, se věnuje sféře výtvarného umění a kulturního dědictví. (Johnová, 2008, str. 28–29). K tomuto termínu se vztahuje také tato diplomová práce. Hill (2003, str 1) definuje arts marketing jako „integrovaný proces řízení, který prostřednictvím vzájemně uspokojivého směnného vztahu se zákazníkem, vede k dosahování organizačních a uměleckých cílů instituce.“

3.1 Marketingový mix

Marketingové aktivity by měly být součástí dlouhodobého strategického řízení instituce a systematicky využívat složky marketingového mixu (Ochrana, Plaček, Půček, Šimčík, 2018, str. 147–148). Následující kapitola obecně shrnuje základní poznatky z oblasti marketingu galerií a muzeí. Podrobněji se jednotlivým nástrojům marketingového a komunikačního mixu věnuje velké množství specializované literatury. Marketingový specialista instituce by s nimi měl být dobře seznámený.

Kotler (2013) jako základní nástroj marketingu uvádí tzv. 4 P, které jsou implementovatelná i pro muzea. 4 P vychází ze čtyř klíčových anglických slov *product*, *price*, *place* a *promotion*, často se však přidávají další P (jako například *people* – lidé, *packaging* – balení), v některé literatuře se jich uvádí až 12.

Základní 4 P označují (Johnová, 2008, str. 16–19):

- **produkt** (*product*)

Arts marketing v sobě kombinuje různé přístupy k produktu, které mohou nabývat hmotné i nehmotné podoby. Johnová charakterizuje produkt jako jakoukoliv nabídku zákazníkovi. V prostředí galerií to bude například výstava, událost (vernisáž, komentovaná prohlídka, jiné doprovodné programy a další) nebo zážitek, služba a další.

- **cena** (*price*)

Cenou je míněná hodnota produktu. Je to jediná položka marketingového mixu, která produkuje zisk. V prostředí neziskových organizací má dle Johnové (2008,

str. 19) zvláštní postavení, protože se jedná o částečně veřejný statek dotovaný z veřejných rozpočtů. Není tedy stanovena tržně, ale lze hovořit o tzv. subvenční ceně (Svoboda a Škarabelová, 2020, str. 218).

- **distribuce** (*place*)

Zde Johnová (2008, str. 19) zahrnuje dvě dimenze – místo a čas. Místo si většinou muzea a galerie nevybírají, mohou se ale snažit o jeho rozšiřování, např. prostřednictvím výstav ve veřejném prostoru, online, publikací apod. jak uvádí Svoboda a Škarabelová (2020, str. 222). Časem se pak rozumí otevírací doba a načasování událostí.

- **propagace** (*promotion*)

Propagaci v moderním pojetí označujeme jako marketingovou komunikaci, která využívá nástroje tzv. komunikačního mixu. Jelikož se jedná o klíčový aspekt marketingu kulturních institucí, věnuje se mu samostatná kapitola.

Alternativním přístupem k 4 P je tzv. 4 C, jehož rozdíl spočívá v úhlu pohledu, ze kterého k marketingu přistupuje. Z původní perspektivy muzea (4 P) se orientuje na zákazníka (v angličtině *customer*, odtud název).

4 C označují (Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík, 2018, str. 146–147):

- **customer solution**

Zaměřuje se na potřeby a očekávání zákazníka, *odpovídá product*

- **convenience**

Jak je řešení těchto potřeb a očekávání dostupné, *odpovídá place*

- **cost**

Jaké náklady vznikají zákazníkovi, *odpovídá price*

- **communication**

Jak se zákazníkem komunikuje, *odpovídá promotion*

3.2 Komunikace

Komunikace je jednou z ústředních aktivit muzeí a galerií. Využívá k tomu širokou škálu kanálů, které ilustruje obrázek z publikace Ladislava Kesnera *Marketing a management muzeí a památek* (2005).



Obrázek 4: Komunikační kanály muzea (Kesner, 2005, str. 216)

Jelikož se tato diplomová práce zabývá komunikací z hlediska marketingu, tedy podle definice 4 P *promotion* a 4 C *communication*, bude se dále věnovat kanálům, které Kesner označuje jako propagační a které se v marketingové rétorice nazývají marketingová komunikace.

Marketingová komunikace v kulturních institucích (Varbanova, 2013, str. 175):

- stimuluje kulturní poptávku
- odlišuje produkt nebo službu od ostatních
- vytváří nebo upravuje image organizace
- zapojuje a povzbuzuje publikum
- zvyšuje tržby z prodeje
- ovlivňuje vkus publika
- obhájí roli umění a kultury ve společnosti

3.2.1 Komunikační strategie

Úspěšná marketingová komunikace zodpovídá na otázky:

Co? Komu? Jak? Kdo? Kdy? A Proč? (Johnová, 2008, str. 196)

Aby instituce komunikovala co nejefektivněji, měla by vycházet z předem naplánované komunikační strategie. Ta vyplývá z celkové marketingové strategie instituce a pomáhá naplňovat dlouhodobé cíle, které si organizace stanovila a využívá k tomu nástroje komunikačního mixu. Má za cíl informovat, upoutávat, vyvolat zájem, přesvědčovat, povzbuzovat, vytvářet touhu a podněcovat k návštěvě nebo účasti na některém z doprovodných programů. (Varbanova, 2013, str. 176)

3.2.2 Práce s publikem, segmentace

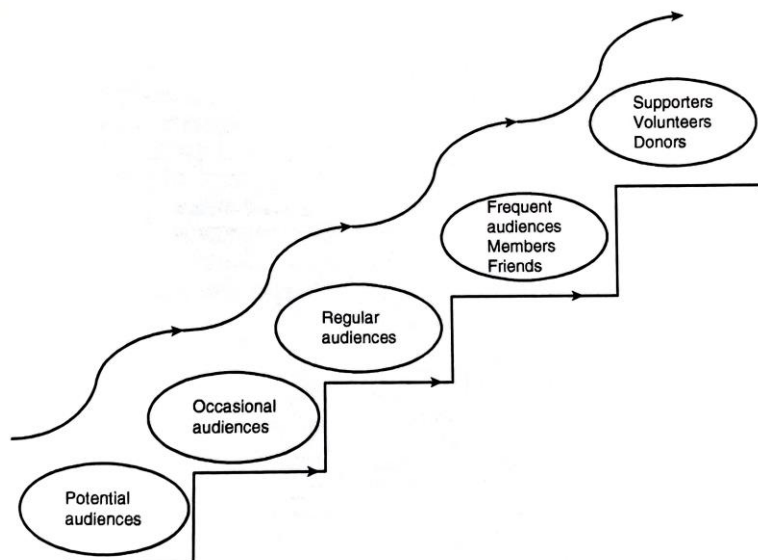
Další pojmy, které s marketingem kulturních institucí a jejich komunikací úzce souvisí, jsou práce s publikem a segmentace.

Publikum, jak vysvětluje Varbanova (2013, str. 162), v arts marketingu nahrazuje výrazy klient nebo zákazník, se kterými se setkáváme v komerčním sektoru. Z hlediska marketingu práci s publikem odpovídá model 4 C, který nahlíží na instituci z úhlu zákazníka.

Rosewall (2022, str. 222) potenciální publikum rozděluje do tří skupin podle zapojení:

- ANO – Tento segment se již některého z programů zúčastnil, např. navštívil výstavu nebo některý z doprovodných programů. Cílem instituce je si tuto skupinu návštěvníků udržet a dále s nimi prohlubovat vztah.
- MOŽNÁ – Potenciální návštěvníci organizace, kteří by se zúčastnili, kdyby byly vhodné podmínky. Cílem instituce je odstranit bariéry, které této části potenciálních návštěvníků brání. Překážky mohou být různé – od parkování přes nepříjemný personál.
- NE – Ti, kteří se odmítají zúčastnit. V tomto případě je vhodné, aby se organizace snažila porozumět, co k tomuto rozhodnutí vedlo. Mohou za tím být důvody pramenící z hlubších problémů, např. chybějící bezbariérový přístup nebo nedostatečně diverzifikovaný program.

Varbanova (2013, str. 163) dále publikum rozděluje podle míry participace, frekvence a fáze, ve které se nachází z pohledu tzv. procesu rozvoje publika (viz obrázek 5)



Obrázek 5: Fáze procesu rozvoje publika (Varbanova, 2013, str. 163)

Na první, nejnižší úrovni se nachází potenciální návštěvníci, poté následující občasní návštěvníci (*occasional audiences*), pravidelní návštěvníci (*regular audiences*), častí návštěvníci/členové/přátelé (*frequent audiences*) a největší míru zapojení publika představují tzv. příznivci (*supporters*) – návštěvníci, kteří organizaci věnují čas/peníze/úsilí, těmi jsou například dobrovolníci nebo dárci.

Jiný způsob, jakým instituce může definovat publikum, které chce zaujmout a se kterým chce komunikovat, je prostřednictvím segmentace, tedy rozdělení si trhu na menší části (segmenty), které mají něco společného a jsou od sebe navzájem rozlišitelné. Neexistuje jediný správný způsob segmentace. (Kotler, Kotler a Kotler, 2008, str. 115) Může reflektovat například demografické, geografické, psychografické a behaviorální faktory. Jedná se o nástroj, který instituce mohou kreativně přizpůsobit podle svých potřeb (Kesner, 2005, str. 147).

Například autoři Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík (2018, str. 142) jako segmenty muzeí identifikovali:

- **zřizovatel**

Autoři prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci muzeí došli k zjištění, že se řada z nich domnívá, že zřizovatel musí poskytovat příspěvky a neměl by se dále zajímat, jaké činnosti, v jakém rozsahu a kvalitě, muzeum provádí. Protože takový přístup vede k napětí mezi institucí a zřizovatelem, významnou roli v jeho řešení spatřují v marketingu. Právě marketingová strategie může fungovat jako

komunikační nástroj se zřizovatelem. V ideálním případě podle nich existuje zřizovatelem schválená strategie muzea, která má stanovené vize, cíle, opatření a měřitelné ukazatele a je provázána s rozpočtem a plánem investic.

- **veřejnost**

Do této skupiny autoři zahrnují občany, společnost i odbornou veřejnost. Zájmem muzea je, aby se z této skupiny stali návštěvníci.

- **návštěvníci**

- Mezi „**ostatní zákazníky**“ muzea zařazují například badatele nebo klienty využívající další služby, které muzeum poskytuje, například návštěvu knihovny nebo pronájem.

3.2.3 Komunikační mix

Marketingová komunikace využívá nástroje, které se souhrnně označují jako komunikační mix. Těmi jsou:

- **reklama**

Jakákoliv placená forma neosobní propagace. Může probíhat offline (tištěná a plošná média) i online.

Nástroje: plakáty, letáky, billboardy, online reklama, inzerce, audiovizuální reklama (televize, rozhlas, film)

- **public relations**

Kesner (2005, str. 233) popisuje public relations jako: „plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými skupinami veřejnosti a posilovat její identitu.“ Public relations do sebe zahrnuje komunikaci s médii i veřejností. Často bývá definována jako neplacená a z toho důvodu nejčastěji využívaná forma komunikace. Výhodou PR je její důvěryhodnost, je to ovšem dlouhodobý proces, který jde v součinnosti s budováním povědomí a značky (brandingu).

Johnová (2008, str. 222–223) dále podle činností PR rozděluje: na image PR, rutinní PR a krizové PR.

Nástroje: tiskové zprávy, tiskové konference, vernisáže, veřejná oznámení, rozhovory, účast na veletrzích

- **přímý prodej**

Využívá nástrojů přímé komunikace, která může probíhat osobně nebo zprostředkovaně, například prostřednictvím pošty nebo e-mailu. Výhodou přímého prodeje (nebo také direkt marketingu) je přizpůsobivost příjemci na míru. Ačkoliv zasahuje menší část publika, tato komunikace je cílená a častokrát efektivnější.

Nástroje: pozvánky, newslettery

- **podpora prodeje**

Různé nabídky slev, soutěží a dalších nástrojů, které zákazníka vybízí ke koupi. V případě galerií to může být např. členská karta se zvýhodněným vstupným.

Nástroje: soutěže, slevy, speciální nabídky

3.3 Budování značky

Budování značky (branding) je jeden z klíčových nástrojů marketingu. „Značka je obchodní název výrobce, prodejce, nebo produktu a jejím smyslem je odlišit zboží nebo službu od ostatních výrobců nebo druhů.“ Johnová (2008, str. 147)

Zjednodušeně řečeno, značka publiku říká, co od instituce může očekávat a čím je jiná od ostatních. Cílem značky je vytvořit tak silnou emocionální vazbu, že lidé bez velkého přemýšlení dokážou rozeznat, čemu se firma věnuje (Rosewall, 2022, str. 223). Podobný význam má budování značky také v prostředí kulturních institucí. Značka symbolizuje identitu organizace, buduje povědomí a odlišuje ji od ostatních z široké nabídky volnočasových aktivit, čímž získává konkurenční výhodu.

Budování značky je dlouhodobý proces, který je součástí komplexní marketingové strategie, od tvorby loga a vizuální identity až po positioning (umístění značky v mysli zákazníka) a promítá se také do komunikace (Přidalová, 2015, str. 30)

Tvorba a budování značky ovšem nespočívá v její masivní propagaci, ale ukrývá se v jádru, hodnotách a kvalitách, které si zákazník se značkou spojuje. Fungovat bude právě tehdy, když jsou s ní spojovány pozitivní asociace a očekávání. Proces budování značky vychází ze soustavné péče o kvalitu produktu a služeb s ním spjatých, je založený na pozornosti vůči potřebám a zájmům veřejnosti a současně je oddaný kulturním hodnotám a odborným standardům, které jsou od instituce očekávané (Kesner, 2005, str. 217–218). Úspěšná značka tedy není pouze v rukou marketingového týmu, designéra a PR, ale především záleží na těch, kteří s ní pracují a prezentují. Důležitými aspekty jsou

tak interní procesy organizace v každodenním procesu – jak se chovají zaměstnanci, obsah a kvalita produktů a služeb a další (Přidalová, 2015, str. 31).

Hrivnák (2015, str. 7) rozlišuje pojem identita a image. Identitu formuluje „jako strategický dokument, který popisuje požadované charakteristiky značky ve střednědobém až dlouhodobém horizontu.“ Je to takový ideál, ke kterému chce organizace dospět.

Naproti tomu je image, která odráží aktuální obraz značky. Vztah mezi identitou a image je dynamický, jedno se neustále snaží přiblížit druhému. Dvoji roli značky uvádí také Resch (2018, str. 90–92). Na jedné straně pohled, který již existuje v povědomí zákazníka, jak galerii vnímá, na druhé straně pak prostor pro utváření názoru.

Tonks (2020, str. 254) označuje jako pilíře branding (budování značky) rozpoznatelnost, integritu, kontinuitu, kreativitu a kvalitu. Dále se odkazuje na Schumanna, který říká, že značka zachycuje podstatu vztahu mezi organizací a zainteresovanými stranami, protože formuluje základní hodnotu, kterou tento vztah přináší. Navrhuje, že má-li být značka úspěšná, musí projít pěti fázemi: musí být vidět a slyšet, inspirovat nebo motivovat někoho k něčemu, musí být zažita, musí být sdílena, a i když jsou časy těžké, musí být stále oceněna.

3.3.1 Vizualní identita

Banzetová (2015, str. 16) definuje často skloňované sousloví *vizuální identita* prostřednictvím významu jednotlivých slov. *Identita* označuje totožnost, která v případě kulturních institucí vychází z její funkce. Slovo *vizuální* pak odkazuje ke zraku, se kterým je spjatá. Cílem vizuální identity je jasně a srozumitelně komunikovat poselství prostřednictvím znakem rozeznatelných prvků. Mezi prvky vizuální identity autorka zařazuje logo, firemní barvu (nebo kombinací více barev), font písma a objevovat se může také motiv nebo tzv. carrier (nosič), symbol, který zastupuje instituci a je nositelem poselství. Tyto prvky by pak společnost měla užívat jednotně na všech svých komunikačních materiálech (ať už tištěných nebo digitálních). Vizualní styl prostupuje také architekturou budovy a je řešen v souladu s pohybem návštěvníka v exteriéru a interiéru. (Knobloch, 2015, str. 42) Kesner (2005, str. 228) vyzdvihuje důležitost vlastního grafického manuálu, který definuje vizualní styl muzea a způsob jeho uplatňování, a to i pro instituce menšího lokálního významu.

Přidalová (2015, str. 33) rozlišuje dva přístupy k vizualní komunikaci institucí. První popisuje jako konzervativní „plakátový“ způsob uvažování, kde je největší kvalitou loga

jeho snadná aplikace, kdy je zasazen někde v rohu. Upřednostňována je různorodost grafických výstupů a každý projekt, výstava nebo publikace mají svou vizualitu. Tento přístup umožňuje spolupráci s různými designéry a podporu jejich činnosti. V případě *thumb testu* (rychlá metoda koherence vizuální identity, logo se zakryje palcem a hodnotí se, zda zůstanou určité společné prvky designu) by ovšem neobstála. Druhý přístup přemýšlí o vizuální identitě jako o dynamickém procesu. Jejím cílem je co nejvíce otevřený systém vizuální komunikace, který lze aplikovat v digitálních i tištěných médiích. Jedná se o ucelený, ale přesto variabilní a organický systém. Může se jednat o proměnlivé logo nebo jiné prvky vizuálního stylu, zůstává jim však maximální jednotnost a jasná odlišitelnost. Výhoda tohoto přístupu spočívá především v jeho dobré aplikovatelnosti v online prostoru. Právě dynamiku vizuální komunikace v 21. století identifikuje Knobloch (2015, str. 47) jako jednu z tenzí muzejních institucí na změnu jejich chování a uvádí, že logo, jako dominanta vizuální komunikace, dnes ztrácí na významu. Vizuální komunikace, s tím související identita, by měla být schopná reagovat na požadavky, kterými jsou propojenost, ochota a schopnost komunikovat ve všech prostředích a prostředcích, sdílet se a poskytovat informace zdarma.

Jak bylo již výše zmíněno (kapitola 3.3 Budování značky), budování značky nelze zúžit jen na vizuální identitu. Fungovat bude pouze v souladu s obsahem, nevytváří nic nového, pouze posiluje už to, co je. „Vytvoření úspěšné vizuální identity předchází nutný proces definování vlastního postavení a poslání subjektu. Jeho průběh by měl být ukončen před vznesením požadavku na vytvoření identity nové. Instituce musí být nejprve schopna artikulovat svůj základní postoj. K jeho následnému ukotvení je dále třeba určitého časového horizontu.“ uvádí Banzetová (2015, str. 17).

3.4 Komunikační výzvy pro muzea a galerie

Paměťové instituce, jako jsou galerie a muzea, se v současnosti potýkají hned s několika výzvami. Pár z nich, které tyto organizace musí reflektovat ve své komunikaci, nastiňuje následující kapitola.

Jednou z největších výzev, které (nejen) instituce čelí, je rozvoj digitálních technologií. To se projevuje jak vznikem nových komunikačních kanálů, tak ve způsobu a přístupu ke komunikaci. Významnými komunikačními kanály jsou již nějakou dobu sociální sítě. To, že galerie a muzea komunikují i jejich prostřednictvím není žádnou novinkou, nicméně by bylo vhodné zmínit, nakořlík ovlivňují přístup ke komunikaci jako takové. Instituce se

přeorientovávají z komunikačního modelu z perspektivy instituce (*to, co chceme předat*) na perspektivu uživatele (*co lidé mohou chtít vědět*). To umožňuje organizacím začít nacházet nové odpovědi na to, co, jak a s kým komunikují, kde a kdy ke komunikaci dochází, a co je důležité, za jakým účelem. Komunikace není jednostranná, ale vyžaduje interaktivní přístup a začlenění publika. Sociální sítě proto mohou představovat pro instituci výzvu, kromě změny v přístupu, potřebují totiž značné zdroje a vytrvalé úsilí. (Drotner a Schröder, 2013, str. 16)

S rozvojem technologií souvisí také proměna chování publika, především nastupující generace návštěvníků a jejich přístup ke komunikaci. Jedná se o generace, které již vyrůstají a jsou formovány v době neustálého přístupu k informacím odkudkoliv a kdykoliv. Do digitální doby se již narodili, v angličtině se pro ně používá výraz „*digital natives*“ tedy digitální domorodci. (Hovorková, Aktuálně.cz, 2021)

Sadiya Akasha se v článku „*Want to Appeal to Gen Z? Lose the ‘Cult of Curator’ Mindset.*“ (museum-iD, 2022) věnuje oslovování současné generace Z, která v průběhu pandemie dosáhla plnoletosti a která, jak se ukazuje, uvažuje o kulturních institucích jako o místě, kde strávit odpoledne aktivním učením a socializací. Důvodů, proč se to zatím neprojevuje na návštěvnosti, může být několik. Už v roce 2007 Bernstein (str. 9) argumentoval, že se zájem o umění v posledních dekáдах ani s mladší generací neproměňuje. Co vnímal jako příčinu stagnující nebo klesající návštěvnosti, je způsob, jakým je umění komunikováno, nabízeno veřejnosti, naceněno, a který nereflektuje proměnu životního stylu a požadavků společnosti.

Nelze opomenout také vliv nedávné pandemické situace, která zapříčinila uzavření institucí na několik měsíců. Pokud organizace chtěly udržovat kontakt s veřejností (k čemuž byl ze strany společnosti a zřizovatelů nátlak) byly nuceny přesunout svou komunikaci do online prostředí. Tato mimořádná situace vyžadovala vysokou míru přizpůsobivosti nejen v komunikaci (obsah a forma sdělení), ale urychlil se také technický vývoj, jelikož byla potřeba adaptace do té doby méně nebo vůbec používaných nástrojů, s čímž souviselo osvojení zcela nových znalostí. Proměnila se tím také diskuze o vztahu umění a zábavy (z anglického entertainment, které je charakteristické masovou produkcí za účelem zisku), jelikož najednou docházelo k jejich prolínání. Rosewall (2022, str. 3) to vnímá jako příležitost k novému definování a propagaci umělecké kvality, ať se nachází kdekoli. Za zmínku proto stojí marketingový přístup tzv. 4 S, který se věnuje prostředí

webu a pro muzea a galerie se tak stal aktuálnější. V roce 2006 jej zformuloval Efthymios Constantinides. (Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík, 2018, str. 91) jako:

- **strategie** (scope): provázání online aktivit se strategií muzea
- **stránky** (site): prověřování, zda webové stránky a sociální sítě institucí fungují a naplňují očekávání návštěvníků
- **synergie** (synergy): propojování online aktivit s ostatními marketingovými aktivitami, procesy uvnitř organizace (související služby a IT infrastruktura) a externími partnery, tak aby docházelo k synergickému efektu
- **systemy** (system): správa a provoz veškerého technologického zázemí webových stránek (od hardware přes síťovou infrastrukturu až po sledování návštěvnosti)

4 METODIKA PRÁCE

Následující kapitola se zabývá stanovením cílů této diplomové práce, definuje výzkumné otázky a metody, které využívá navazující praktická část.

4.1 Cíl práce

Práce se zaměřuje na Krajskou galerii výtvarného umění ve Zlíně, která zvažuje tvorbu komunikační strategie a vizuální identity a hledá vhodný model k její implementaci. Cílem práce je soubor doporučení pro potřeby galerie vycházející z analýzy a zjištěných poznatků. Prostřednictvím případových studií a polostrukturovaných rozhovorů zkoumá přístupy a zkušenosti zástupců vybraných příspěvkových muzeí umění a galerií zřizovaných krajem, které jsou svým charakterem podobné zlínské galerii.

4.2 Výzkumná otázka

VO I: Jak probíhá plánování marketingových a komunikačních strategií krajských galerií v ČR?

VO II: Jak galerie pracují se zvolenou vizuální identitou?

VO III: Jaké vhodné poznatky by mohla implementovat pro své potřeby KGVUZ?

4.3 Metoda výzkumu

Praktická část práce využívá kvalitativní metody výzkumu. První fáze výzkumu se věnuje rešerši regionálních galerií v České republice a stavu jejich komunikace. V této fázi dojde ke sběru informací: velikost kraje, ve kterém působí, počet objektů, které spravuje, zda instituce obsluhuje své webové stránky, sociální sítě (Facebook a Instagram) a zda je zde zaměstnanec na pozici PR nebo marketingového specialisty. Dále jsou hledány informace o vizuální identitě.

V druhé fázi jsou na základě rešerše a zvolených kritérií vybrány instituce, které prostřednictvím případové studie přiblíží proces tvorby komunikačních strategií a práce s vizuální identitou. Studie se opírá o sekundární analýzu veřejně dostupných dat, kterými jsou výroční zprávy, webové stránky a sociální sítě instituce spolu s polostrukturovanými rozhovory se zástupci institucí, kteří zde působí na pozici PR/marketingového specialisty, jakožto odborníky na danou problematiku.

Ve třetí fázi proběhne analýza současného stavu Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně. Struktura analýzy galerie odpovídá případovým studiím, tak aby mohly být

ilustrovány rozdíly a příležitosti instituce. Informace o KGVUZ vychází z webových stránek, výročních zpráv galerie a také z vlastních poznatků, jelikož autorka diplomové práce zde od září 2019 až do současnosti působí na pozici PR. Součástí analýzy KGVUZ je popis vztahu k místu 14|15 BAŤŮV INSTITUT a servisní organizaci 14|15 Baťův institut, který má vliv na působení a komunikaci galerie³. Jelikož dochází k překrývání činností obou organizací, v analýze je často zmiňován také přístup 14|15 BI, je však uváděn v kontextu KGVUZ.

Na základě těchto poznatků budou dále zodpovězeny výzkumné otázky a vyvozeny závěry pro potřeby KGVUZ.

4.3.1 Případová studie

Případová studie je kvalitativní metodou, která se věnuje podrobnému studiu jednoho nebo několika více případů. Záměrem je zachycení problematiky v celé své komplexnosti. Předpokládá se, že důkladné prozkoumání jevu napomůže k jeho porozumění v dalších případech. Na konci studie se zařazuje do kontextů a může se srovnávat s jinými případy. Základní výzkumnou otázkou je, jaké jsou charakteristiky daného případu nebo skupiny porovnávaných případů. (Hendl, 2017, str. 101–102)

Mareš (2015, str. 117) mezi nejfrekventovanější popisy případové studie uvádí, že je: kvalitativní, deskriptivní, exploratorní (průzkumný), explanační (vysvětlující), holistický, pracuje s různými typy dat, v kontextu reálného života se primárně zaměřuje na současnost. Jako další častou charakteristiku popisuje, že se zajímá především o otázky typu „jak“ a „proč“. Hendl (2017, str. 201) se odkazuje na autory Hitchcock a Hughes (1995), kteří mezi hlavními vlastnostmi případové studie zmiňují:

- zabývá se bohatým a všestranným popisem událostí s vazbou na případ
- podává chronologické vyprávění o událostech relevantních k případu
- míchá popis událost s jejich analýzou
- zaměřuje se na jednotlivé aktéry nebo skupiny aktérů a snaží se porozumět jejich vnímání událostí

³ Diplomová práce dále rozlišuje místo komplex 14|15 BAŤŮV INSTITUT, který se uvádí velkými písmeny a příspěvkovou organizaci 14|15 Baťův institut, jakožto jednu z institucí, která v komplexu sídlí. Toto rozlišení vychází z komunikační strategie 14|15 Baťova institutu.

- výzkumník je osobně angažován na případu a studie může být spojena s jeho osobou
- pokouší se ve zprávě vykreslit bohatost případu

O jaký typ případové studie se jedná, určuje sledovaný případ (nebo skupina případů), kterým může být například organizace nebo instituce. Cíle zkoumání mohou být různorodé, mimo jiné také hledání nejlepšího vzorce chování. (Hendl, 2016, str. 101–104).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 REGIONÁLNÍ GALERIE V ČESKÉ REPUBLICE

50. a 60. léta byla v České republice spojena se vznikem řady specializovaných muzeí výtvarného umění – galerií. V roce 1950 byla založena galerie v Jihlavě, následovala v roce 1951 v Litoměřicích, 1952 pak galerie v Hluboké nad Vltavou a Olomouci. V roce 1953 vznikly galerie ve Zlíně, Hradci Králové, Karlových Varech a Liberci, které v roce 1954 následovala galerie v Pardubicích a Plzni. S nástupem 60. let přibyly galerie v Hodoníně (1960), Chebu (1961) a do konce desetiletí pak např. galerie v Lounech, Klatovech, Náchodě, Roudnici nad Labem, Rychnově nad Kněžnou a další. (CES, ©1993–2022)

V současnosti má Česká republika 25 krajských sbírkotvorných institucí se zaměřením na výtvarné umění, z čehož Galerie 4 – galerie fotografie se specializuje na sbírku fotografií a 4 koexistují spolu s muzeem (Galerie výtvarného umění v Chebu, Muzeum a galerie Orlických hor v Rychnově n. Kněžnou, Muzeum a galerie v Prostějově, Muzeum a galerie severního Plzeňska v Mariánské Týnici). Celý jejich soupis je v příloze 1.

Všechny regionální sbírkotvorné instituce mají vlastní webové stránky, až na Galerii výtvarného umění v Mostě, jejíž web není funkční. Stejná situace nastává v případě facebookového profilu. Instagramový profil spravuje 21 z nich.

13 krajských galerií má na webových stránkách nebo ve výroční zprávě uvedeného zaměstnance (nebo tým) na pozici PR nebo marketingu. V 6 případech se jedná o kombinovanou pozici, nejčastěji asistent/ka ředitele, edukátor/lektor nebo kurátor. V 6 galeriích se komunikaci s veřejností zabývá tým zaměstnanců (Alšova jihočeská galerie, Galerie Středočeského kraje, Galerie moderního umění v Hradci Králové, Galerie výtvarného umění v Ostravě, Západočeská galerie v Plzni a Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem, kde zaměstnankyně působí také jako edukátorky).

6 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Na základě předchozí rešerše a zvolených kritérií byly vybráni čtyři zástupci regionálních galerií, které diplomová práce dále zkoumá formou případové studie. Ta umožňuje hlubší vhled do problematiky a pokusit se odpovědět na otázku „Jak?“. Záměrem studie bylo přiblížit proces tvorby komunikační strategie a práce s vizuální identitou instituce, která musí naplňovat zájmy a povinnosti vůči veřejnosti a legislativě daného kraje a státu. Studie se opírá o veřejně dostupná data spolu s polostrukturovanými rozhovory se zástupci institucí, kteří zde působí na pozici PR/marketingového specialisty.

Cíle případové studie:

- Reflexe struktury plánování marketingových a komunikačních aktivit v regionální galerii.
- Výzkum přístupů a zkušenosti zástupců vybraných příspěvkových muzeí umění a galerií zřizovaných krajem, které jsou svým charakterem podobné zlínské galerii.
- Na základě analýzy a zjištěných poznatků vytvořit seznam doporučení pro potřeby Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně.

Galerie, které jsou níže zpracovány formou případových studií, byly vybrány na základě těchto kritérií:

- Jedná se o příspěvkovou organizaci zřizovanou krajem.
- Je sbírkotvornou institucí.
- Ke své komunikaci využívá tradiční nástroje komunikačního mixu a sociální sítě.
- Kontinuální práce v oblasti komunikace a vizuální identity.
- Disponuje ustáleným managementem (alespoň jednou osobou, která se věnuje činnosti propagace galerie na plný či poloviční úvazek).

Důvody pro zúžení výběru výhradně na příspěvková sbírkotvorná muzea umění zřizovaná kraji jsou rozvedeny v teoretické části práce, která se věnuje vlivu formy zřízení na její poslání, zákonné povinnosti a finanční možnosti.

Rozhovory proběhly s:

- GVUO, PhDr. Jana Maláček Šrubařová (vedoucí PR oddělení, tisková mluvčí) a Mgr. Magdaléna Staňková (marketing a PR manažerka), dne 29. 3. 2022

- GMU, Ing. Hana Doležalová (komunikace s médii a s veřejností), dne 8. 4. 2022
- GASK, Bc. Petra Bartušková (vedoucí PR a marketingu), dne 9. 4. 2022
- AJG, Mgr. Marek Svoboda (vedoucí marketingově produkčního oddělení a public relation), MgA. Paulína Skavová (public relation), dne 18. 4. 2022

Oslovení relevantních respondentů proběhlo nejprve formou e-mailové komunikace, kde byli seznámeni s tématem diplomové práce, žádostí o poskytnutí nahrávaného rozhovoru a osobním zainteresováním autorky a její rolí v Krajské galerii výtvarného umění ve Zlíně. Na základě této korespondence byla domluvena schůzka. Osobní návštěva umožnila hlubší seznámení s prostředím galerie a sběr tiskových propagačních materiálů. Odlišná situace nastala v souvislosti s Alšovou jihočeskou galerií, kde byli po e-mailové žádosti respondenti kontaktováni telefonicky. Z důvodu rozdělení instituce do více objektů a limitovanými časovými možnostmi výzkumnice i respondentů, se rozhovor uskutečnil online prostřednictvím MS Teams. Ačkoliv neproběhla osobní návštěva instituce, pobočku AJG v Zámecké jízdárně v Hluboké nad Vltavou výzkumnice navštívila v minulosti, byla tedy s prostředím seznámena aspoň z pozice návštěvníka.

Rozhovory probíhaly na základě polostrukturovaného scénáře, který umožňoval pokládat doplňkové otázky a lépe tak nahlédnout do tématu. Respondenti byli informováni a souhlasili s nahráváním. Záznamy rozhovorů a scénář rozhovoru jsou součástí přílohy. Na základě žádosti byly AJG poskytnuty otázky rozhovoru předem, dále si galerie přála tento rozhovor autorizovat před jejím použitím v diplomové práci.

Rozhovory byly členěny na tematické celky:

- Organizační struktura (agenda zaměstnanců zodpovědných za propagaci galerie, s kým dále spolupracují a další interní procesy v rámci instituce, které souvisí s její komunikací a propagací)
- Plánování marketingových a komunikačních strategií (zažitých postupů)
- Práce s vizuální identitou (její vznik, způsoby aplikace)
- Finanční náklady. Tato část dále nebyla ve studiích rozebírána, jelikož každá instituce k financím určeným na propagaci přistupuje odlišně a zahrnuje do nich různé náklady. AJG si nepřála uvádět konkrétní informace o částkách, které na propagaci galerie nakládá.

- Poslání galerie – tato otázka byla „doplňková“ a byla subjektivním vyjádřením dotyčného z pohledu zaměstnance na pozici marketingového nebo PR specialisty a nemusí tak reprezentovat oficiální stanovisko instituce. Záměrem této otázky bylo ilustrovat vztah respondenta k instituci a jejímu poslání.

Studie mají následující strukturu: obecné představení instituce (vznik, kde působí a sbírka), výstavních prostor a výstav. Dále je rozčleněna podle tematických celků, kterým se věnovaly rozhovory na organizační strukturu, marketingovou komunikaci, vizuální identitu a pro lepší kontextualizaci obsahují také doplňkovou otázku na poslání galerie. Kromě rozhovorů se dále opírají o veřejně dostupná data jako jsou webové stránky, sociální sítě instituce a výroční zprávy (poslední dostupné nejčastěji k roku 2020).

6.1.1 Další faktory, které nebyly zohledněny a jejich důvody

Následující kapitola se krátce věnuje dvěma ukazatelům, které v případových studiích nebyly dále reflektovány.

Návštěvnost

Jedním z kvantitativních ukazatelů, který by se vybízel pro analýzu regionálních galerií, je návštěvnost. Tento ukazatel je ovšem nevyhovující ze dvou důvodů, a proto jej diplomová práce dále nezohledňuje. Každá instituce totiž počítá a uvádí návštěvnost odlišným způsobem. Jak vysvětluje Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík (2018, str. 143) statistika NIPOS, kterou jsou povinny galerie každoročně vyplňovat, je problematická, jelikož uvádí počet návštěvníků expozic a výstav, nikoliv skutečný počet návštěvníků. Pokud tedy například galerie rozlišuje, že se v budově nachází jedna stálá expozice a tři krátkodobé výstavy, jeden návštěvník může být započítán až čtyřikrát. Pro představu se autoři odkazují na statistiku NIPOS z roku 2014, kdy na jednu instituci připadlo průměrně 8,3 výstav ročně.

Některé galerie ovšem využívají metodiku, jejímž prostřednictvím počítají návštěvníka objektu pouze jednou a celkový počet tak věrněji reflektuje skutečnost. Například Galerie moderního umění v Hradci Králové k tomuto modelu přešla od nástupu nového ředitele. Vychází přitom z předpokladu, že vzhledem k velikosti galerie si návštěvník prohlédne všechny expozice. Nicméně v celkovém srovnání minulých let a s jinými institucemi pak budou ovšem tato čísla výrazně nižší.

Také Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně započítává jednoho návštěvníka vícekrát. Je to z důvodu rozlišení několika druhů vstupného, 1) do stálé expozice a krátkodobých výstav, 2) pouze do krátkodobých výstav, a dále pak kombinovaného vstupného s Muzeem jihovýchodní Moravy, které může být 3) do stálé expozice galerie a muzea + krátkodobé výstavy a 4) pouze do krátkodobých výstav galerie a muzea. Nepodařilo se proto doposud najít vhodnější model.

Dalším důvodem irelevantnosti údajů o návštěvnosti pro tento výzkum je pandemická situace v letech 2020 a 2021, kdy neprobíhal běžný provoz, galerie musely být na nějakou dobu uzavřeny (buď celostátně nebo na základě restrikcí kraje). Akce pro veřejnost navíc podléhaly opatřením jako je omezení počtu návštěvníků nebo kontrola potvrzení o prodělání nemoci, očkování a testu.

Tabulka 2 znázorňuje návštěvnost vybraných galerií za posledních 5 let uváděnou ve výroční zprávě. Rok 2021 není zaznamenán, jelikož dosud nebyly zveřejněny výroční zprávy od všech dotčených institucí.

Instituce (počet objektů)	2016	2017	2018	2019	2020
AJG (4 objekty)	59 732	62 707	56 341	61 793	29 429
GMU * (1 objekt)	7 266	45 434	40 814	14 266	9 407 (23 232)
GASK (1 objekt)	49 966	54 901	48 049	60 971	45 967
GVUO ** (1 objekt)	105 430 (82 915)	132 994 (104 071)	101 146 (88 468)	49 763 (39 998)	25 011 (23 086)
KGVUZ (1 objekt)	32 215	22 377	25 765	23 818	15 685

* GMU bylo otevřeno kvůli rekonstrukci v listopadu 2016. V roce 2018 změnilo metodiku sčítání návštěvníků. V roce 2020 uvedeno také číslo návštěvnosti výstav, uvedeno v závorce.

** GVUO uvádí do návštěvnosti také výstavy, které probíhaly mimo Dům umění. Číslo v závorce uvádí návštěvnost bez těchto výstav.

Tabulka 2: Návštěvnost galerií (zdroj: vlastní zpracování, z výročních zpráv organizací)

Role kraje – kulturní politika a financování

Jak bylo již v úvodu diplomové práce v teoretické části popsáno, fungování a financování regionálních galerií podléhá do velké míry svému zřizovateli. Je tedy na kraji, jakým

způsobem má nastavenou kulturní politiku a do jaké míry galerii na její činnost přispívá. Jedná se o faktory, které mezi sebou nelze vzájemně porovnávat. Pro představu tabulka níže uvádí výši příspěvků z posledních let. Jedná se pouze o příspěvek zřizovatele, do této částky nejsou zahrnuty granty, dotace, sponzorské dary, výnosy apod.

Instituce (počet objektů)	2016	2017	2018	2019	2020
AJG (4 objekty)	23 601	29 602	33 900	42 850	45 498
GMU (1 objekt)	11 918	13 568	13 484	14 409	17 037
GASK * (1 objekt)	35 210	38 205	37 184	39 035	41 098
GVUO (1 objekt)	22 628	22 743	23 762	26 055	27 327
KGVUZ (1 objekt)	7 916	8 500	9 571	10 073	10 792

* Uváděn schválený příspěvek zřizovatele na provoz GASK. Ve výročních zprávách je zveřejňována také částka s jeho navýšením ke konci roku.

Tabulka 3: Příspěvky od zřizovatele v tis. Kč, (zdroj: vlastní zpracování, z výročních zpráv organizací)

6.2 Galerie výtvarného umění v Ostravě



Obrázek 6: Budova GVUO (zdroj: vlastní)

Galerie výtvarného umění v Ostravě (dále GVUO) je příspěvkovou organizací Moravskoslezského kraje. GVUO sídlí v Domě umění (Jurečkova 9, Ostrava), památkově chráněné budově z roku 1926. Sbírkový fond čítá přes 23 000 děl. Sbírkový fond se skládá ze 3 tematických celků: sbírky evropského umění, sbírky českého umění do roku 1900 a sbírky českého umění od roku 1900 do současnosti. (GVUO, Výroční zpráva 2020, © 2021)

6.2.1 Výstavní prostory a výstavy

Výstavní prostory Galerie výtvarného umění v Ostravě neumožňují představit veřejnosti sbírkové kolekce v potřebném rozsahu. Výstavní prostory pro sbírku tvoří tři sály, z nichž dva jsou věnovány stálé expozici, třetí sál je vyhrazen Kabinetu grafiky a výstavy se v něm střídají přibližně čtyřikrát ročně.



Obrázek 7: Výstava jednoho díla (GVUO, ©2022a)

V prostorách stálé expozice se nachází výstavní projekt *Výstava jednoho díla* ze sbírky GVUO, jehož vznik iniciovali autoři vizuální identity Robert V. Novák a Zuzana Burgrová. Projekt představuje rozsáhlou sbírku galerie prostřednictvím jednoho díla, které vybírá kurátor, který se ve své profesi nezabývá primárně uměnovědnou činností. Mohou to být různorodé osobnosti z řad umělců, architektů, vědců, restaurátorů a dalších. Prostřednictvím doprovodného programu se pak tyto osobnosti dělí o svůj pohled na umělecké dílo, které zvolili. (GVUO, ©2022a)

6.2.2 Doprovodné programy

GVUO nabízí doprovodné programy podle zaměření na cílové skupiny. Kromě edukačních programů pro děti uskutečňuje programy pro dospělé, seniory a osoby fyzicky nebo mentálně hendikepované. Součástí nabídky jsou programy určené pro rodiny s dětmi (s nebo bez přítomnosti rodičů) i edukační programy k výstavám pro školy. Dospělým jsou určeny tvůrčí dílny, literární čtvrtky, festivaly, přednášky, muzikoterapie a komentované prohlídky. Pro seniory a hendikepované občany organizuje GVUO speciální tvůrčí dílny. Ke konci roku 2021 připravili edukátoři pro rodiny s dětmi výstavu *Brčko na drátě*.

Součástí GVUO je odborná knihovna, jejíž fond (32 636 knihovních jednotek) se jako jediný v kraji zabývá výtvarným uměním a uměleckými obory. (GVUO, Výroční zpráva 2021, © 2022).

6.2.3 Organizační struktura

Ředitelem GVUO je od roku 2008 Jiří Jůza, Ph.D. (GVUO, Výroční zpráva 2008, © 2009). Celkově má instituce 33 zaměstnanců, z toho 1 na rodičovské dovolené.⁴ Kromě sekretariátu se organizace dělí na dva úseky – Úsek ekonomiky a provozu a Úsek odborných činností, pod které, kromě Oddělení sbírek a výstav a Oddělení pedagogických činností, spadá také Oddělení public relations.

Oddělení public relations GVUO se skládá ze 4 zaměstnanců – 2 PR zaměstnankyň, knihovnice a grafičky. PR zaměstnankyně mají agendu rozdělenou na „tisková mluvčí a vedoucí“ a „pracovník vztahů k veřejnosti“. Do roku 2018 mělo oddělení pouze 1 osobu na PR a externího grafika. V roce 2018 (kdy byl implementován nový vizuální styl) se tým rozšířil o grafičku a marketing a PR manažerku, jejíž primárním úkolem měla být správa sociálních sítí. Jelikož ovšem galerie nemá personál na pozici produkční, zastávají tuto roli PR zaměstnankyně a částečně také kurátoři. Zaměstnanci propagačního oddělení spolu sdílí kancelář a úzce spolupracují, konzultují výstupy a poskytují zpětnou vazbu.

6.2.4 Marketingová komunikace

Plánování marketingové strategie probíhá s ročním předstihem, jakmile je k dispozici rozpočet, se kterým mohou po celý rok disponovat, a výstavní plán od odborného oddělení. Na základě těchto dokumentů vzniká media plán. S vedením konzultují prioritizaci jednotlivých výstav, klíčových témat a informací, které jsou komunikačně důležité a podle toho rozvrhují aktivity celého roku. GVUO má celkovou strategii instituce na pět let, která se okrajově dotýká také propagace. Jejím autorem je ředitel, zaměstnanci doplňují informace. Poslední vznikla v roce 2018.

Jednotlivé výstavy oddělení komunikuje s jejím kurátorem, který jim poskytuje podklady a korektury. K dispozici mají seznam grafických formátů, který upravují podle potřeby a velikosti výstavy. V současné době PR zaměstnankyně absolvují školení na téma marketingového plánování, jelikož by chtěly vytvořit funkční šablonu, o kterou by se mohly opřít. Uvádí, že v jejich časových kapacitách není možné vyhodnocovat

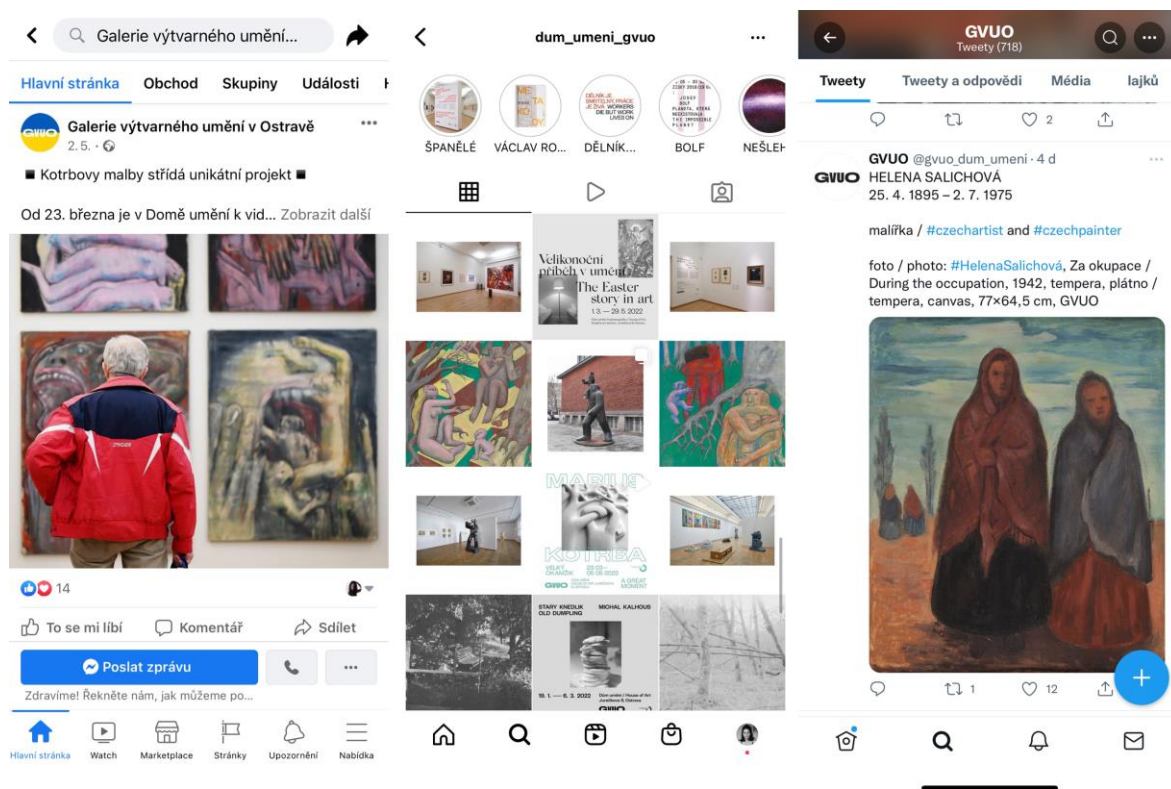
⁴ Údaj k 31. 12. 2021 (GVUO, Výroční zpráva 2021, © 2022)

a analyzovat každou výstavu zvlášť, usilují proto o vytvoření celoroční strategie a cíle, kterého se budou držet a marketingovými aktivitami naplňovat. Jak rozvíjejí dále, chtějí se přitom opírat o data, na jejichž sběr se aktuálně připravují.

Naposledy analýza tohoto typu proběhla v roce 2018 formou sběru dotazníků. Její výsledky se promítly do strategie v roce 2019, kdy ovšem běžný chod galerie přerušila pandemie a instituce musela čelit nové situaci. Zaměstnankyně uvádí, že cílem dotazníků, které nemají standardizovanou podobu, je zjistit co nejvíce informací o návštěvnicích – odkud se o GVUO dozvídají, co čtou, jaké jsou jejich preference a zájmy, aby z toho mohly vyvodit další závěry. Například v současnosti se věnují rozvoji online kanálů.

Zaměstnankyně uvádí, že cílové skupiny mají odpozorované z řad návštěvníků, které aktivně oslovují na akcích, dále se opírají o čísla z návštěvnosti a data ze sociálních sítí. Komunikaci přizpůsobují kanálům, které k ní využívají, např. tištěné programy odebírají především starší návštěvníci, pozornost tedy věnují programům určeným pro ně.

Další z nástrojů, který GVUO využívá, je rezervační systém akcí. Pokud zaměstnankyně v předstihu zjistí, že není zaplněna kapacita akce, snaží se hledat kanály a způsoby, jak cílovou skupinu oslovit. Například poté, co po pandemii klesla návštěvnost dílen pro seniory, oslovili s nabídkou Univerzitu třetího věku.



Obrázek 8: Sociální síť GVUO (Facebook, Instagram, © 2022a; Twitter © 2022)

Jak již bylo uvedeno výše, pozornost věnují také online komunikaci. Během pandemie posílili sociální sítě a byl to i jeden z cílů, které si v tomto období zaměstnankyně vytyčily – získat nové sledující a udržet si je. Rozšířil se YouTube a byl založen účet na Twitteru. Ačkoliv se nyní s běžným provozem snížila intenzita četnosti příspěvků, zůstala jejich pravidelnost. Především závěr pracovního týdne a víkendy vnímají jako strategické momenty, kdy oslovují potenciální návštěvníky výstavy. Již před pandemií GVUO přenášelo prostřednictvím Facebooku vernisáže živě. Během pandemie začali spolupracovat na videích s profesionály, nyní od toho upouští, protože, jak uvádí zaměstnankyně, jejich záměrem je především vrátit návštěvníky do galerie.

Dalším z letošních cílů je vytvořit social media plán. Jak pracovnice zmiňují, mají již zažité postupy v souvislosti s vývojem výstavy. Vždy si hledají nosné téma výstavy, které mohou v průběhu komunikovat. Nyní hledají způsoby, jak proces efektivně zorganizovat, „aby byl strukturovaný a méně chaotický“.

V loňském roce (2021) začali využívat placenou reklamu na Facebooku, spolupracují přitom s facebookovým klientským centrem a měsíčně s nimi konzultují cíle. Na externí agenturu příspěvková organizace, podle jejich názoru, nemá prostředky a pohybuje se v příliš nízkých částkách. Dále se zaměstnankyně chtějí zlepšit a absolvovat školení na Google Analytics a propracovat e-shop, postrádají ovšem lidské a finanční kapacity.



Obrázek 9: Náhled do výstavy o novém vizuálním jazyku GVUO, edukační programy (Zdroj: Robert V. Novák © 2022e)

Ke komunikaci s mladšími návštěvníky používají postavu lachtana Serafína, který se stal symbolem lektorského centra v roce 2018. Jeho předobrazem byla plastika Jana Laudy, která je k vidění v galerii a kterou právě děti, které edukační programy navštěvují, pojmenovali Serafín. Lachtan Serafín se objevuje jako aktér edukačních listů a také na propagačních materiálech spjatých s činností edukačního oddělení, například jako nalepovací tetování, samolepky nebo plyšák. (GVUO, © 2022b).

6.2.5 Vizuální identita



Obrázek 10: Logo GVUO (GVUO, © 2022)

V roce 2008 byla pocítována potřeba posílení propagace galerie, vznikla proto nová pracovní pozice a nastoupila současná tisková mluvčí a vedoucí PR oddělení.

Zaměstnankyně popisuje, že již tehdy se řešilo logo, webové stránky a vizuální styl. Vznikl nový web, se kterým otázka nového loga byla ještě palčivější, ale chyběly finanční prostředky. Poté, co s ním instituce spolupracovala na několika větších výstavách a měla s ním velmi pozitivní zkušenost, se GVUO rozhodla v roce 2015 oslovit grafika Roberta V. Nováka se zakázkou na výrobu nového loga a vizuální identity.

Po sérii workshopů se zaměstnanci a vedením galerie a hloubkové rešerši bylo v roce 2017 představeno nové logo. Autor se zajímal o komplexní historii instituce, o její výstavní minulost a rovněž také o samotnou sbírku. Na workshopech si spolu se zaměstnanci kladli otázky na vnímání galerie, kam se má v budoucnosti vyvíjet. Společně sledovali a porovnávali prezentace zahraničních institucí. Výstupy z workshopů poté grafik s ředitelem vyhodnocovali. Na zadání spolupracovala také Zuzana Burgrová, která měla zkušenosti z prostředí marketingové agentury. Poté, co bylo instituci představeno logo, pokračovala práce na vizuální identitě. Jak uvádí zaměstnankyně, která byla součástí procesu, nová vizuální identita musela projít vývojem v čase, jelikož požadavkem byla její proměnlivost, tak aby byla kompatibilní s institucí a přizpůsobitelná aktuálnímu programu/projektu.



Obrázek 11: Náhled do výstavy o novém vizuálním jazyku GVUO (Robert V. Novák © 2022e)

Ke konci roku 2017 byla nová vizuální identita implementována na výstavy a následující rok vznikaly další podklady (např. skládačky, čtvrtletníky). V roce 2018 nastoupili dva noví zaměstnanci propagačního oddělení. Jedním ze vzniklých pracovních míst byla pozice Grafik, jehož výběrové řízení probíhalo za účasti autora vizuální identity. Nová grafická zpočátku výstupy s autorem vizuálního stylu konzultovala, nyní už dále rozvíjí identitu sama. Spolupráce GVUO s autory přetrvává, pokračují na některých výstavách i projektech jako je například *Výstava jednoho díla* (viz 5.2.1. Výstavní prostory a výstavy), který společně iniciovali. Kromě toho, že se jedná o způsob, jakým lze postupně prezentovat rozsáhlou sbírku, se vybrané dílo stává také součástí vizuální komunikace galerie pro dané období. Na základě barevné škály grafici vybírají odstín, který používají na pozadí, například do čtvrtletních nebo měsíčních programů. (GVUO, © 2022a)



bílý stín výstava jednoho díla ze sbírek GVUO

28.3. — 30.4. 2017

GVUO

Egid F. Seybold
Portrét dámy
v bílém šátku
(1833)

přednáška
Restaurátorka
Dominika Kozera Dworoková
bude hovořit o svém výběru jednoho díla ze sbírek GVUO a nejen o něm.

 25. 4. 2017
17h
VSTUP ZDARMA

DŮM UMĚNÍ
Jurečkova 9
Ostrava

KONTAKT:
T: + 420 596 115 425
www.gvuo.cz

Obrázek 12: Pozvánka na přednášku k Výstavě jednoho díla, (GVUO, © 2022e)

V roce 2018 autoři získali za novou vizuální identitu Galerie výtvarného umění v Ostravě druhé místo v kategorii grafický designér roku v Ceně Czech Grand Design (GVUO, © 2022c). Také zaměstnankyně propagačního oddělení konstatují, že výsledky byly vidět okamžitě a téměř na denní bázi slýchávají pozitivní reakce.

Zaměstnankyně popisují vizuální identitu jako živý organismus, který se nadále vyvíjí. Oceňují, že mají grafičku „po ruce“ a může tak pružně reagovat na jejich požadavky a dobře zná prostředí galerie. To popisují jako nevýhodu, která se občas projevuje u externích projektů, které mají vlastního grafika. V takových případech interní grafička dohlíží na to, aby výstupy korespondovaly (podle míry zapojení do projektu) s vizuální identitou galerie.

Při přípravě vizuální komunikace klade propagační oddělení velký důraz na výtvarnou kvalitu. Jednotná šablona neexistuje, každý vizuál je jiný, některé jsou typografické, jindy používají reprodukci uměleckého díla. Dohromady materiály vytváří kompaktní celek, jsou rozpoznatelné a souvisí spolu. Někdy se ze strany kolegů nebo vedení setkávají s požadavkem, aby to bylo více „marketingově prodejné“, nebo se jim zdá příliš „jednotné“. Pro oddělení je ovšem důležité mít směr, udržitelnost a již zmiňovanou kvalitu. Podobně přistupují také k tvorbě merche, kdy ke spolupráci oslovují designéry a lokální firmy. To se ovšem projevuje ve vyšší ceně, a tak se setkávají s tím, že jej kupují především mimoostravští zákazníci.



Obrázek 13: Propagační tiskoviny GVUO (zdroj: vlastní)

6.2.6 Poslání

Kromě péče o sbírky, vzdělávání a prezentace výtvarné kultury vnímají zaměstnankyně GVUO jako poslání galerie ukazovat a upozorňovat na díla, která vznikla v českém prostředí, a jejich autory. Instituce by podle nich měla prezentovat, vysvětlovat a učit o českém umění, jejich autorech a českých (ale i zahraničních) sbírkách.

6.3 Galerie moderního umění v Hradci Králové



Obrázek 14: Budova a interiér GMU (zdroj: vlastní)

Galerie moderního umění v Hradci Králové (dále GMU) je příspěvková organizace Královehradeckého kraje. Od roku 1990 sídlí v secesní budově bývalého Záložního úvěrního ústavu (Velké náměstí 139/140, Hradec Králové), která byla postavena v roce 1911–1912 podle návrhu českého architekta Osvalda Polívky (1859–1931). V letech 2014 až 2016 zde proběhla rekonstrukce vnitřních a venkovních prostor s ohledem na její historické prvky.

Od svého založení v roce 1953 galerie vytváří a doplňuje svoji sbírku českého moderního umění. Základem sbírky se stala někdejší královehradecká Městská obrazárna (1919–1953) a kolekce 100 obrazů a prací na papíře, které biskup Josef Doubrava (1852–1921) v roce 1919 daroval Královehradeckému kraji. Významnou část fondu tvoří díla umělců spjatých s regionem východních Čech. Nynější sbírkotvorná činnost se soustředí zejména na současné české autory a autorky po roce 1989. Od roku 2019 byly v souladu s *Dlouhodobou koncepcí sbírkotvorné činnosti GMU HK, 2019–2024* ustanoveny dvě nové sbírky, a to pohyblivého obrazu a děl ze střední a východní Evropy.

Kromě toho dále spravuje sbírku Galerie Vladimíra Preclíka a Křížovou cestu 21. století tvořenou sochařským cyklem *Příběh utrpení a nadějí člověka*, přístupným ve volné přírodě na loukách mezi Stanovicemi a Žirčí nedaleko Kuksu. (Galerie moderního umění v Hradci Králové, Výroční zpráva 2020, © 2021) V roce 2021 přibyla do sbírkového fondu *Sbírka Karla Tutscheho*, kolekce čítající přes 800 děl. (Galerie moderního umění v Hradci Králové, 2022)

6.3.1 Výstavní prostory a výstavy

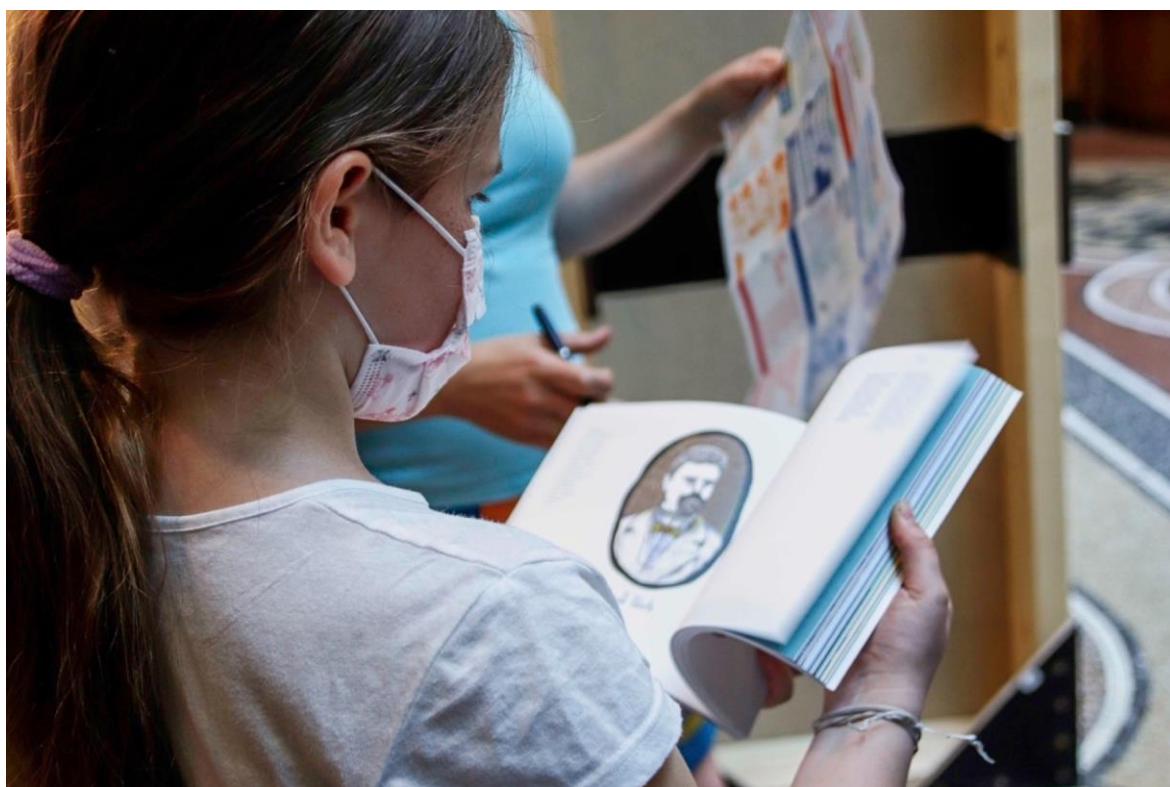
Ke konci roku 2020 otevřela galerie tři nové stálé expozice, *Minulé století – dvacet osobností* a *Posledních padesát let*, které nahradily předchozí stálou expozici *Proměny obrazu / Obrazy proměn*. Obměněna byla i expozice v **Galerii Vladimíra Preclíka** s názvem *Nekousavě kousati*. V roce 2020 došlo k architektonickým proměnám a vzniklo členění výstavních ploch na: **Prostor**, **Bílá kostka**, **Černá kostka** a **Foyer**. Největší výstavní plocha **Prostor** je určena pro autorské, tematické nebo vědecko-badatelské projekty. **Bílá kostka** představuje sbírky GMU v dialogu s díly autorů a autorek, kteří mají vztah k regionu. **Černá kostka** prezentuje díla ze sbírek Pohyblivého obrazu. **Foyer**, ve vstupní hale galerie, slouží pro dlouhodobé instalace.



Obrázek 15: Foyer GMU (Facebook, ©2022)

6.3.2 Doprovodné programy

GMU realizuje k výstavním projektům řadu doprovodných programů – vernisáže, přednášky a komentované prohlídky. Na podzim roku 2021 zahájila galerie přednášky pro dospělé a seniory s názvem *Honzovy chvíle s uměním*, ve kterých představuje umělce a díla zastoupené ve stálé expozici. Edukační oddělení galerie nabízí doprovodné programy pro školy, školky i veřejnost. Program *Obrazárna* seznamuje děti s vybraným dílem a autorem ze stálé expozice. Obdobný program *Obrazárna +* vznikl pro dospělé a seniory a seznamuje účastníky s výtvarnými technikami. Oddělení dále organizuje *Edu naproti*, kde se setkávají výtvarní pedagogové z regionu. V průběhu léta v galerii probíhají příměstské tábory *Letní tvořeníště*.



Obrázek 16: Edukace pro děti (Facebook, © 2022b)

Součástí galerie je odborná knihovna, která má ve své evidenci 12 717 knihovních jednotek. (Galerie moderního umění v Hradci Králové, 2022)

6.3.3 Organizační struktura

Od roku 2019 je ředitelem galerie MgA. František Zachoval. V roce 2021 mělo GMU 27 zaměstnanců, z toho 15 na zkrácený úvazek⁵. GMU má obchůzkový dozor a ostrahu zajištěnou externí organizací, kterou každoročně vybírá na základě výběrového řízení. Organizační struktura je rozdělena do 5 oddělení – edukační oddělení, ekonomické oddělení (pod které spadá provozní oddělení), oddělení vztahů s veřejností, odborné oddělení a vědeckovýzkumné oddělení (pod které spadá ediční oddělení). (Galerie moderního umění v Hradci Králové, 2022)

Na webových stránkách je pod oddělením Komunikace a doprovodné akce uvedena manažerka komunikace s médii a veřejností, která zde nastoupila na jaře 2020. Dále jsou zde uvedeni zaměstnanci, kteří spravují sociální sítě. Facebook má na starosti studentka arts managementu v Praze, instagramový profil spravuje student dějin umění v Hradci Králové, který připravuje také doprovodný program ke stálé expozici. Tito zaměstnanci jsou zde na dohodu. Manažerka komunikace, se kterou probíhal rozhovor, uvedla, že do týmu přibude nový vedoucí oddělení na poloviční úvazek. Agendu si rozdělí podle preferencí a zkušeností. Již v minulosti byly v propagačním oddělení dvě pracovnice, přičemž náplň práce měly rozdělenou na komunikaci s médii a produkční činnost.

⁵ Údaj k 31. 12. 2021. (Galerie moderního umění v Hradci Králové, 2022)



Obrázek 17: Publikace k výstavě Originál? Umění napodobit umění z edice GMU (Galerie moderního umění v Hradci Králové, © 2022a)

Oddělení úzce spolupracuje s edičním oddělením, které vzniklo v roce 2021 a zaměřuje se na tvorbu knih z jejich edice a podílí se na přípravě textů pro tiskové zprávy a leaflety⁶. Ediční oddělení se skládá ze dvou zaměstnankyň na plný úvazek. Dále je oddělení komunikace v kontaktu s odborným oddělením, které dodává podklady a obrazový materiál od umělců.

Komunikaci s umělci a grafickým studiem nemají striktně rozdělenou. Někdy je oslovuje propagační oddělení, jindy odborné oddělení, případně také ediční oddělení. Dochází proto občas k situacím, kdy nemají jasně rozdělenou zodpovědnost za výstupy. Na tomto místě by bylo vhodné připomenout poměrně nové vedení instituce, a také pandemii, která na několik měsíců ovlivnila chod galerie. Situace se nyní stabilizuje, vznikají struktury a tým se rozšiřuje.

⁶ Výraz leaflet používají zaměstnanci GMU jako označení skládaček k výstavám nebo programům. V marketingové rétorice leaflet znamená reklamní leták. (Malá marketingová, © 2018)

6.3.4 Marketingová komunikace

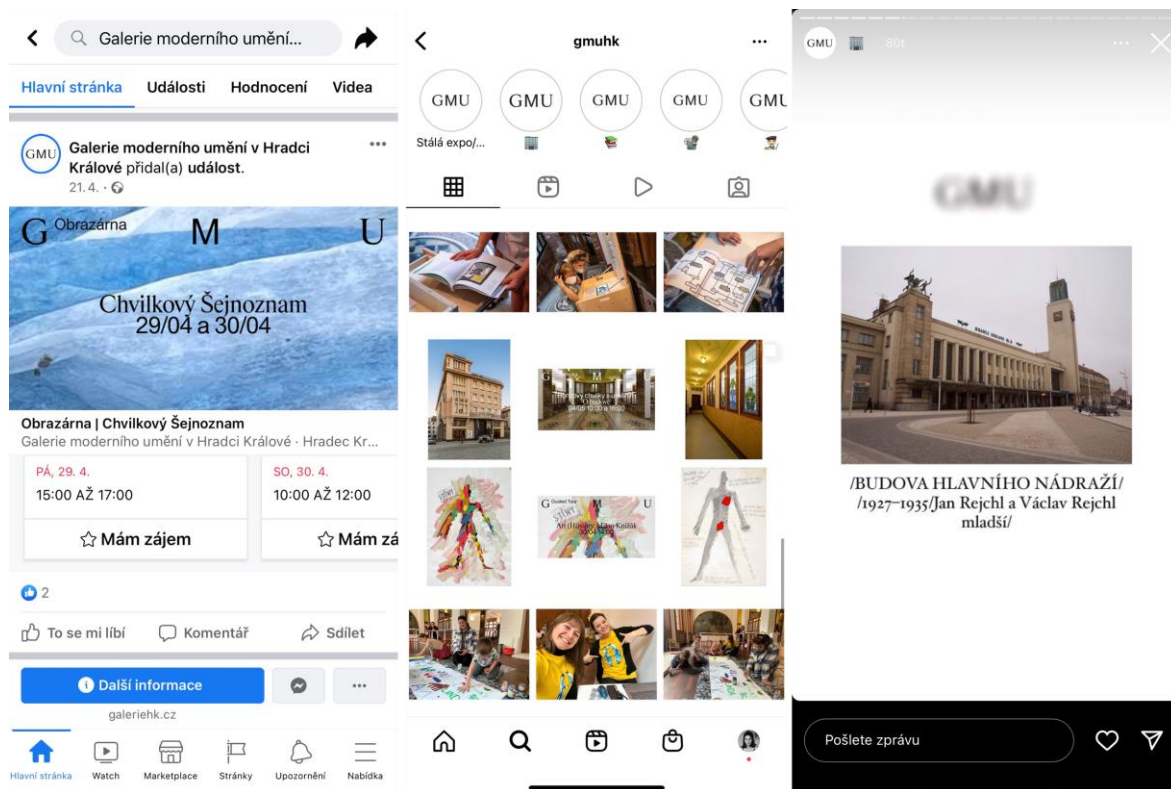
GMU plánuje marketingovou komunikaci 2 až 3 měsíce před zahájením výstavy. Galerie nemá předem určený finanční plán na celý rok, pro jednotlivé aktivity se rozhodují až v průběhu roku. Existuje dlouhodobá strategie galerie na pět let, o kterou se opírá především odborné oddělení. S nástupem ředitele, který má ze svých předchozích působení zkušenosti s marketingem a propagací, zaměstnanci oddělení vypracovali schéma výstupů, které je potřeba zajistit před výstavou spolu s jejich termíny. Nyní už mají zaužívaný systém, který se, až na drobné odchylky, při každé výstavě opakuje.

V první fázi připravují vizuální podklady, poptávají tisk a plánují komunikaci. K větším výstavám objednávají výlepy a outdoorové plochy. GMU má v dlouhodobém pronájmu výlohu umístěnou v podchodu na třídě Karla IV. v centru Hradce Králové. V roce 2021 k výstavě *Originál? Umění napodobit umění* galerie využila také například propagaci prostřednictvím CLV ploch a výlepu na autobusech (Galerie moderního umění v Hradci Králové, 2022).

GMU využívá formu placené celoroční spolupráce s médii, např. Artalk a Art Antiques. Převážně se ovšem zaměřují na neplacené spolupráce. Významným partnerem jim je kromě kraje také město Hradec Králové, které je pravidelně zveřejňuje v týdenním zpravodaji či jim poskytl výleповé plochy k propagaci výstavy. Tiskovou zprávu připravuje GMU ve dvou variantách, podle zaměření médií na odborné publikum nebo veřejnost. Texty vznikají ve spolupráci s edičním oddělením.

Nárazově k velkým projektům volí placenou propagaci v médiích, většinou jejich výběr vychází ze zkušenosti ředitele. Při této formě propagace cílí celorepublikově a probíhá přibližně 3x do roka. Dále pravidelně distribuují pozvánky a letáky do kulturních center a kaváren.

Komunikují také na sociálních sítích, které spravují dva zaměstnanci na částečný úvazek. V rámci agendy mají nastavenou četnost příspěvků (Facebook 1–2 příspěvky denně, Instagram a Instastories podobně, zaměstnankyně si nebyla jistá). Informují zde především o aktuálním programu, případně se věnují stálé expozici a galerii obecně. Jiným způsobem stálou expozici kontinuálně nepropagují. Na sociálních sítích cílí spíše na mladší a střední generaci návštěvníků a rodiny s dětmi. Využívají také placenou formu facebookové propagace.



Obrázek 18: Sociální síť GMU, (Facebook, © 2022b; Instagram, © 2022b)

Cílovým skupinám přizpůsobuje instituce především nabídku doprovodného programu. Významným nástrojem pro oslovování potenciálních návštěvníků prostřednictvím elektronické pošty je MailKomplet s adresáři rozdělenými podle cílových skupin.

Zpětnou vazbu a informace získávají z online kanálů (sociální sítě, newsletter), které průběžně sledují. Manažerka komunikace má v plánu spolu se studenty, kteří zde budou na praxi v květnu/červnu 2022, zpracovat dotazníkové šetření veřejnosti. Veřejnosti by se chtěli dotázat, zda ví o existenci galerie a kde získávají informace.

S marketingovou agenturou nikdy GMU nespolečně pracovalo. Externě spolupracují s fotografy, grafickým studiem a kameramanem.

Během pandemie bylo GMU aktivní na sociálních sítích, zaměstnanci připravovali pracovní listy, ale jak dále uvádí pracovnice, protože v průběhu zjistili, že zájem publika nebyl tak významný, zvolnili. Natáčeli videa k výstavám, což zůstalo i nyní v běžném provozu, kdy víceméně ke každé výstavě nechávají zpracovat video. Před pandemií vydávali přehled akcí, ale jelikož se v době restrikcí akce nekonaly, zvolili nový formát přehledu výstav, který nyní vydávají čtvrtletně.

6.3.5 Vizuální identita

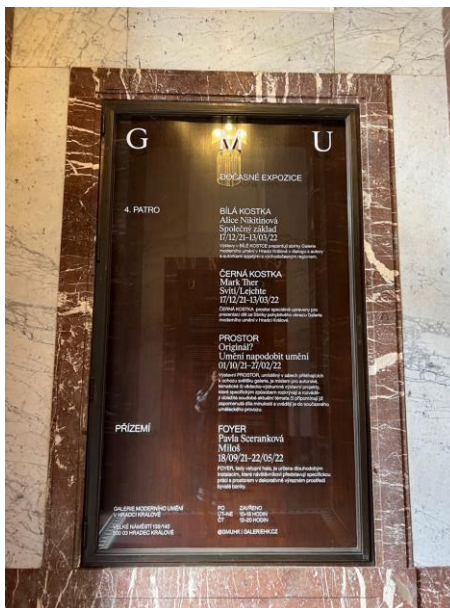


Obrázek 19: Logo GMU (Galerie moderního umění v Hradci Králové, ©2022)

GMU v roce 2019 vypsal anonymní jednokolovou soutěž na jednotnou vizuální identitu, která měla nahradit stávající logo a značení v budově, jenž vzniklo v rámci rekonstrukce budovy v letech 2014 až 2016 a neodpovídalo požadavkům galerie. Záměrem nové vizuální identity bylo sjednotit tištěné, elektronické a online výstupy, aby bylo na první pohled zřejmé, že jsou realizovány jednou institucí. Hodnotícími parametry byla výtvarná a technická úroveň, odlišitelnost, nadčasovost, srozumitelnost a také možnost rozvíjení návrhu do budoucnosti pro nové projekty. Dalším požadavkem byla aplikovatelnost v českém a anglickém jazyce a součástí měl být návrh nového značení budovy.

Předběžná celková hodnota zakázky byla naceněna na 180 000 Kč za vyhotovení jednotné vizuální identity organizace včetně grafického manuálu, značky a logotypu organizace. Druhé místo bylo oceněno částkou 15 000 Kč, třetí místo 10 000 Kč. Součástí zadání byla zmínka o webových stránkách, které ačkoliv nebyly předmětem soutěže, předpokládaly pozdější implementaci vizuální identity ve vzájemné spolupráci vítěze soutěže a webové firmy. (CZECHDESIGN, © 2022)

Do užšího výběru byly vybrány čtyři návrhy, které si dle výroční zprávy rozdělily finančně ohodnocená místa. Za vítězný zvolila odborná porota, složená ze zástupců GMU, Královehradeckého kraje a nezávislých odborníků, návrh autorské dvojice Cindy Kutíkové a Jiřího Mocka. (Galerie moderního umění v Hradci Králové, Výroční zpráva 2019, © 2020) Nová vizuální identita byla postupně aplikována ke všem výstavám v roce 2020 a také novým stálým expozicím. (Galerie moderního umění v Hradci Králové, Výroční zpráva 2020, © 2021)



Obrázek 20: Program GMU, vchod do budovy (zdroj: vlastní)

Spolupráce s grafiky přetrvává i nyní a pro galerii zpracovávají veškeré vizuální výstupy. Vznikl grafický manuál, byly určeny dva druhy písma, které se používají ve vizuální komunikaci galerie a také paleta barev. Autoři vytvořili také editovatelné šablony, např. na facebookovou stránku nebo programový leták, který si mohou upravovat přímo zaměstnanci galerie. Grafici dále doporučili související technické parametry, jako typ papíru, na který by se měly tisknout programy. Z některých požadavků ovšem galerie z důvodu šetření prostředků musí ustupovat.

Jako výhody vizuální identity vnímá zaměstnankyně PR a marketingu sjednocenost. Uvádí, že jsou si materiály podobné, zapadají do společného konceptu a lidé si je tak asociují s galerií. Celý tým kolegů je s identitou sžitý a i v případě externích spoluprací zatím vždy došlo k domluvě.



Obrázek 21: Propagační tiskoviny GMU z titulní strany (zdroj: vlastní)



Obrázek 22: Propagační tiskoviny GMU rozložené (zdroj: vlastní)

6.3.6 Poslání

Jako poslání vnímá zaměstnankyně GMU zpřístupňování umění široké veřejnosti. Galerie by měla být dostupná pro každého, jako příklad uvádí i finanční dostupnost, kdy organizace po páté hodině nabízí vstupné zdarma. Jako další příklad snahy o zpřístupňování obsahu veřejnosti vnímá pracovnice nabídku doprovodného programu a také to, že s publikem komunikuje srozumitelným jazykem.

6.4 Galerie Středočeského kraje



Obrázek 23: Boční vstup do jezuitských kolejí, sídla GASK (zdroj: vlastní)

Galerie Středočeského kraje (dále GASK) je příspěvková organizace Středočeského kraje, která sídlí v Kutné Hoře (Barborská 51–53, Kutná Hora). Vznikla v roce 1963 pod názvem Středočeská galerie a během svého působení několikrát změnila jméno i sídlo. V období 1993–2009 fungovala jako České muzeum výtvarných umění v Praze.

Od přestěhování do zrekonstruovaných prostor jezuitských kolejí v Kutné Hoře v roce 2009 začala instituce používat jméno GASK – Galerie Středočeského kraje. Výstavní činnost zde zahájila na jaře roku 2010. (GASK, © 2022a)

GASK eviduje, spravuje a zpřístupňuje přes 8 000 sbírkových předmětů, které jsou rozděleny do šesti podsbírek: sbírky obrazů, kresby, grafiky, fotografií a nových médií, plastiky a užitého umění, a dále samostatné sbírky iluminace. Sbíрка GASK, jejíž základ tvoří soubor děl získaných na počátku 60. let, představuje přehled českého výtvarného umění od konce 19. století po současnost. (GASK, Výroční zpráva 2020, © 2021)

6.4.1 Výstavní prostory a výstavy

Tři trakty ve dvou patrech jezuitské koleje nabízí velkorysé prostory pro výstavy i konání doprovodných akcí. **Projectroom** a **Experimentální prostor**, které se nachází v přízemí, prezentují mladé autory. Nachází se zde také **Whitebox**, který se věnuje výstavám na pomezí designu a volného umění. V dalších patrech jsou prostory stálé expozice *Stavy mysli / Za obrazem* a také prostory pro výstavy proměnné. V **Blackbox** probíhají výstavy zaměřené na grafiku a kresbu, a to zejména ze sbírek GASK. Podobně projekt **Přesahy grafiky** se zaměřuje na progresivní polohy tvůrčího oboru grafiky. Hlavním výstavním sálem je **Galerie IV**, kde GASK připravuje 2 až 3 výstavy ročně.



Obrázek 24: GASK pod širým nebem (Facebook, ©2022c)

Vedle stálé expozice jsou v galerii ke zhlédnutí ještě dvě dlouhodobé expozice – *Alej světců* na stěnách vstupní přízemní chodby galerie, která představuje díla současných sochařů a projekt *GASK pod širým nebem* v přilehlých zahradách, který vznikl v době pandemických opatření, kdy byly galerie zavřeny. Tato vzniklá „umělecká zóna“ prezentuje sochy a prostorové instalace a do budoucnosti by se měla obměňovat v návaznosti na dramaturgii galerie. Dalším prostorem je také kavárna Café Fatal, kde probíhají výstavy propojené s kavárenským provozem. (GASK, Výroční zpráva 2020, © 2021)

6.4.2 Doprovodné programy

I vzhledem ke své velikosti prostor jezuitské koleje a přilehlých zahrad slouží sídlo GASK jako multifunkční centrum, kde v průběhu roku probíhá široká škála kulturních a společenských programů od koncertů, promítání, přednášek, symposií až po soukromé akce, jako například svatby či firemní setkání. (GASK, Výroční zpráva 2020, © 2021)

Součástí GASK je Lektorské centrum, které organizuje řadu doprovodných programů rozdělených podle cílových skupin na: *GASK školám*, *GASK plus*, *GASK dětem*, *GASK rodinám*, *GASK bez bariér* a *GASK teen*. Na přípravě doprovodných aktivit se podílí kurátorské oddělení, umělci a knihovna GASK. Cílem Lektorského centra je prezentovat GASK jako otevřené místo a přibližovat publiku umění jako přirozenou součást života. (GASK, © 2022b) Doprovodné programy probíhají běžně také o víkendech, kdy je velký pohyb turistů v Kutné Hoře.



Obrázek 25: Herna GASK, (Facebook, © 2021)

Odborná knihovna GASK vede ve své evidenci 5 621 knihovních jednotek. Spolu s Lektorským centrem se oddělení knihovny podílí na dramaturgii doprovodných programů s kulturně-historickým zaměřením. Jedním z výstupů byl projekt *Tvář baroka*, který byl

naplánován při příležitosti 10 let působení v jezuitské koleji, ale kvůli pandemii byl realizován v omezené podobě. (GASK, Výroční zpráva 2020, © 2021)

6.4.3 Organizační struktura

Od března roku 2011 je ředitelkou galerie Jana Šorfová, MBA. GASK má celkem 44 zaměstnanců, z čehož čtyři jsou na mateřské dovolené.⁷ (GASK, Výroční zpráva 2020, © 2021). Organizační struktura je rozdělena do čtyř sekcí – odborná, ekonomická, provozně technická a marketing. Hlavní jádro oddělení PR a marketingu tvoří 4 zaměstnanci.

Vedoucí PR a marketingu je zodpovědná za nastavování marketingových kampaní, v rámci oddělení má konečné slovo, které dále konzultuje s vedením galerie. Jedna ze zaměstnankyň má na starosti správu Facebooku a webu, druhá komunikuje s médii, připravuje tiskové zprávy a další obsah. Součástí oddělení je také projektová manažerka, která se věnuje dotačním programům, částečně se podílí také na PR. Vedoucí oddělení uvádí, že agendy zaměstnankyň se navzájem prolínají.

Instagramový účet spravuje kolegyně z uměleckého oddělení. Lektorské centrum spravuje vlastní facebookový a instagramový účet. Vzájemně se propojují. Podle výročních zpráv a kontaktů na webových stránkách jsou součástí oddělení také dvě produkční, které se věnují pronájmům prostor a akcím. (GASK, Výroční zpráva 2020, © 2021)

6.4.4 Marketingová komunikace

Plánování marketingové komunikace probíhá začátkem roku spolu s rozvržením finančních prostředků. Alokují prostředky na paušální platby (např. služba Ecomail nebo monitoring) a orientační částku za služby grafického studia. Vzniká rámcový media plán. Používají k tomu vzorovou šablonu, kterou aktualizují podle typu výstavy, ne všechny média jsou vhodná pro danou výstavu. Některá média využívají v last minute režimu. Vyhrazují si částku na celkovou propagaci galerie a doprovodné programy, které organizuje Lektorské centrum. Součástí této propagace je kontinuální komunikace stále expozice.

Komunikační strategii rozdělují na fáze. Již před koncem předchozího roku komunikují s médii největší připravované výstavy následujícího roku. Do plánování reflektují sezónnost a pohyb turistů po Kutné Hoře. Spolupracují s ubytovateli, nabízí zvýhodněné vstupné a lákají tím návštěvníky, kteří by o návštěvě galerie běžně neuvažovali. Před

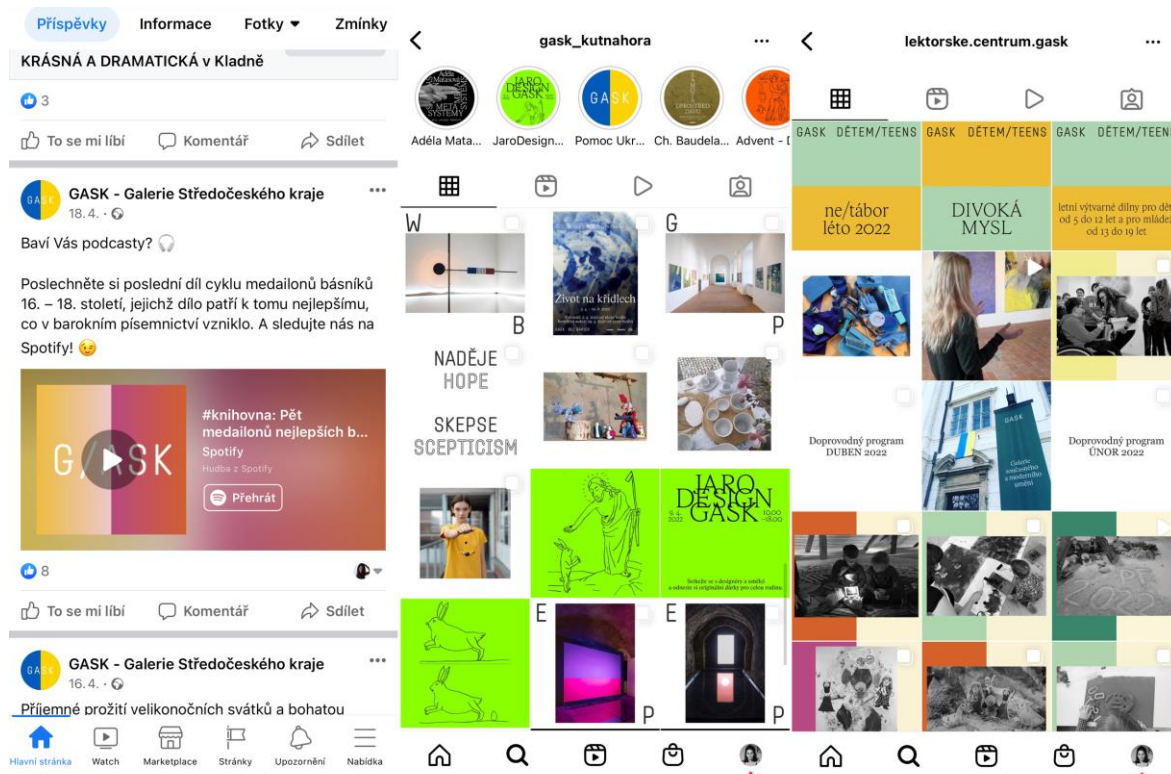
⁷ Údaj ke 31. 12. 2021. (GASK, Výroční zpráva 2020, © 2021)

začátkem sezóny komunikují například tipy pro rodiny s dětmi, pro které může být atraktivní doprovodný program.

Vedoucí oddělení vysvětlila, že jelikož mají 8 výstavních prostor, nemají rozpočet ani kapacity na to, aby všechny výstavy propagovali stejně intenzivně. Propagují především vybrané větší projekty s předpokladem, že návštěvníci zhlédnou i menší projekty, jakými jsou například výstavy ve **Whitebox**. Podle toho mají rozdělené i vstupné na 1) stálou expozici nebo 2) do celého objektu.

Zhruba dva měsíce před začátkem výstavy začínají řešit vizuální stránku výstavy ve spolupráci s kurátory a umělci. Produkční uměleckého oddělení spolu s kurátorem vyberou motiv výstavy a další podklady, které předají grafikům a dále návrhy schvalují. Propagační oddělení s grafickým studiem komunikuje výstupy, které budou zapotřebí. Jako první vzniká A2 plakát, na kterém zjišťují, jak spolu jednotlivé prvky fungují. Po jeho schválení, pokračuje výroba pozvánek, tištěné inzerce a dalších potřebných výstupů. Pro menší projekty vzniká pozvánka pouze v digitální podobě.

Propagaci k výstavě konzultují v týmu a s vedením (paní ředitelkou), o plánech informují odbornou sekci na pravidelných setkáních. Vedoucí oddělení uvedla, že se občas může mít kurátor dojem, že výstava, kterou připravuje, nedostává tolik pozornosti, kolik by zasloužila, vzhledem ke strategii komunikovat stěžejní výstavu sezóny, která přivede návštěvníky. Jak dále ale rozvedla, to se zatím vždy vyřešilo a dovysvětlilo na poradách. Při tvorbě tiskových zpráv konzultují v rámci oddělení, co by mohlo být pro média a veřejnost atraktivní. To zpětně probírají s uměleckým oddělením, tak aby nevzniklo něco, co by z jejich pohledu bylo nepřijatelné.



Obrázek 26: Sociální sítě GASK (Facebook, © 2022c; Instagram, © 2022c, © 2022d)

Výraznou změnou ve strategii v posledním období je přeorientování na online propagaci, kam nyní směřuje výraznější podíl z celkového rozpočtu. Spolupracují s firmou, která GASK poskytuje reklamní plochy indoor, outdoor a online prostor. Tato firma byla vysoutěžena na dva roky na předem smlouvenou částku. Kreativitu vytváří GASK, agentura je zodpovědná za správné nasazení a dodává statistiky. Až na výjimky neobjednávají inzerci na konkrétním webu, ale preferují zásah napříč internetem na základě specifikace cílové skupiny podle pohlaví, vzdělání a dalších segmentů, které si předem definují.

Především v online prostředí jsou výsledky dobře měřitelné, a v průběhu kampaně s agenturou konzultují a upravují, pokud vizuál nebo zacílení nefunguje podle původní představy. Reporty po každé výstavě nevytváří, sledují průběžně data ze sociálních sítí a také se dotazují přímo v budově, viz obrázek.



Obrázek 16: Dotazování v GASK (zdroj: vlastní)

Při tvorbě merche vycházeli ze zkušenosti pokladních galerijního obchodu, soustředili se na zboží, po kterém je mezi návštěvníky největší poptávka.

Externí firma pro ně nikdy kampaň nepřipravovala a sociální sítě si spravují sami. Co se týče videoobsahu, zadávají jej ke dvěma až třem větším projektům ročně. Dříve připravovali videa i pro menší výstavy, z hlediska odpozorovaného dosahu na sociálních sítí od toho upustili. Během pandemie se začali více zajímat o nové technologie a možnosti jejich využití pro galerii, vznikla virtuální prohlídka stálé expozice a několika dalších výstav. Pracovnice dodala, že jakmile to bylo možné, byli rádi, že se mohli vrátit k běžné komunikaci s návštěvníkem.

Během pandemie se kolektivně zamýšleli nad rolí a posláním GASK. Pod vedením koučky Alexandry Brabcové, se kterou již v minulosti spolupracovali, vznikl workshop na téma příležitostí a hrozeb covidové situace. Uvědomovali si, že jako galerie se budou muset situaci přizpůsobit a potřebovali se připravit na všechny možné alternativy. Již předchozí workshop (před pandemií) jim pomohl se lépe pochopit napříč odděleními. Nyní společně formulovali směřování galerie a její význam v Kutné Hoře a spolu s tím, jak se chtějí prezentovat. Na výstup z workshopu navázalo další studio, které z něj vytvořilo prezentaci, která se částečně stala i podkladem pro spolupráci s grafiky a pro tvorbu nového webu.

O novém vizuálu se začaly objevovat informace v médiích v únoru 2021 (Kutnohorský týdeník, 2021). Z veřejné zakázky v roce 2021 na grafické práce pro GASK se z přílohy č. 5 Úvod – historie, činnost a hodnoty GASK lze dočíst vizi GASK, která funguje i jako určitý claim⁸ „Umění prožívat a umění sdílet“. Předmětem zakázky byl návrh a zpracování

⁸ Claim neboli také slogan, který bývá spojován se značkou. (KEY ADVANTAGE, © 2022)

korporátní grafiky GASK s podmínkou použití stávajícího loga a písma GASK. Bylo také zadavatelem účastníkům doporučeno, aby se seznámili s obsahem textu GASK – historie, činnost, hodnoty a vize GASK. (Středočeský kraj, ©2022)

Další veřejnou zakázkou byla tvorba nové webové stránky, kterou budou spouštět v květnu roku 2022. Řízení bylo otevřené, mohl se přihlásit kdokoli, a informovali také studia, která již pro kulturní instituce někdy v minulosti web připravovala. Návrhy hodnotili také externí odborníci, kteří kromě vizuální stránky webu porovnávali technické požadavky a finanční náklady. Vedoucí popsala proces definování nové podoby webu, jeho funkcionalit, jako poměrně dlouhý. Firma se propojila přímo s grafickým studiem, se kterými dále probírali vizuální stránku webu, aby byla v souladu s identitou galerie. Nyní je stránka v testovacím režimu, probíhá kontrola textů, informací a obrazového materiálu.

6.4.5 Vizuální identita

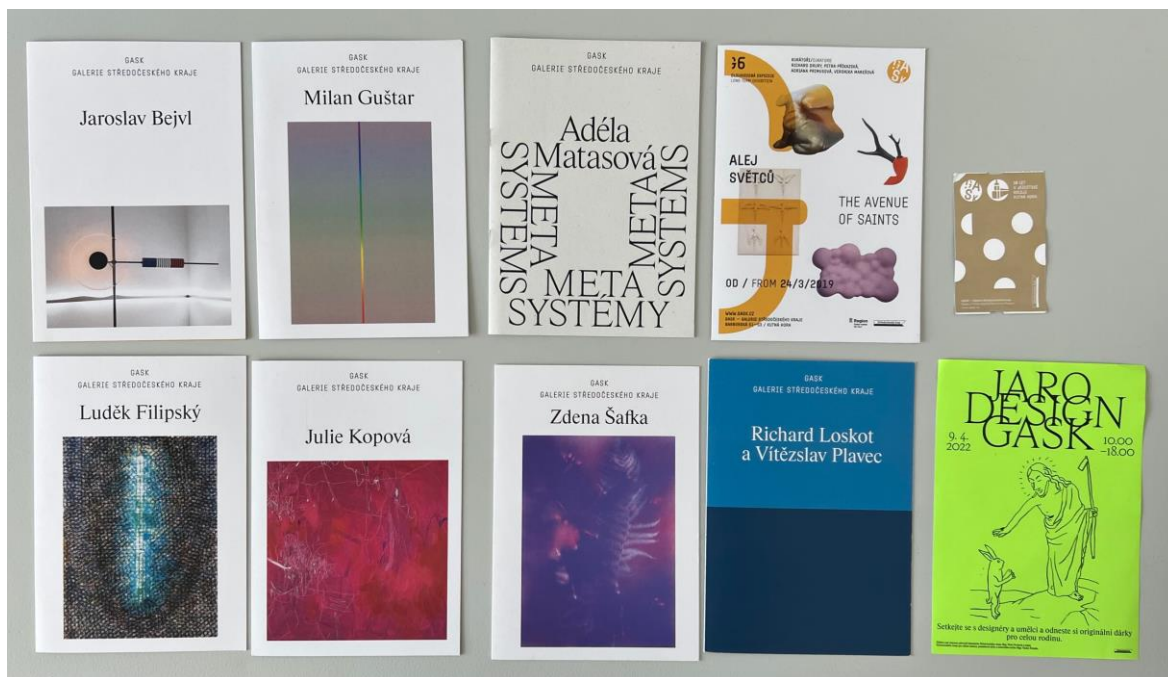


Obrázek 27: Logo GASK, kulatá varianta & "půlený vizuál" (Facebook, ©2022c)

Vizuální identita galerie a její logo se opírá o vizuální styl navržený Petrem Bosákem a Robertem Jansou v roce 2010. Jak vysvětluje vedoucí oddělení, autoři vytvořili a definovali používání loga a také bylo zvoleno písmo. Nevznikl ovšem manuál vizuální identity, jelikož to v té době ještě nebyla tak běžně zaužívaná praxe. Když poté pracovali s jiným studiem, vizuální styl galerie se proto (i když stále v návaznosti) posouval a měnil. Od minulého roku GASK spolupracuje s grafickým studiem 20YY Designers. Jehož členy jsou Petr Bosák a Robert Jansa, se kterým spolupracovali při nastavování vizuální komunikace v roce 2010. Na počátku obnovení spolupráce si studio a galerie společně vytyčily několik principů, o které se vizuální identita bude opírat. Výsledkem bylo několik změn, zavedení barevné palety a opakující motiv „půleného vizuálu“. Většina vizuálních

výstupů galerie jde přes grafické studio, na sociální síť GASK používá fotografie a obrazový materiál.

Studio je také tím, kdo kontroluje, zda výstupy odpovídají vizuální identitě. V současnosti GASK přemýšlí nad vytvořením grafického manuálu. Se spoluprací se studiem je spokojená a doufá, že se v nejbližší době měnit nebude, chce mít ovšem k dispozici manuál, pro případ spolupráce s někým dalším.



Obrázek 28: Propagační tiskoviny GASK (zdroj: vlastní)

Výhody využívání jednotného vizuálního stylu vnímá GASK jako určité usnadnění práce. Mají jasně stanovené informace, které potřebují a rozvržení, které funguje. Zpočátku si museli zvyknout na jiný přístup, občas měli pocit, že některé informace mohou chybět (například na pozvánkách). Díky spolupráci a vzájemným konzultacím ovšem zjistili, že to není potřeba. V případě, že na projektu spolupracují s dalším subjektem, musí dojít ke kompromisu. Nakolik bude aplikován vizuální styl galerie záleží na míře zapojení. Pracovnice popsala proces jako hledání vhodného kompromisu. Pokud se akce neodehrává v jezuitské koleji, vystačí si s logem. Jestliže aktivně spolupracují a pomáhají s propagací, preferují, aby výstupy korespondovaly s jejich stylem. Jakmile se akce koná v GASK, chtějí vizuál zachovat. Výjimkou je akce Středočeské kulturní léto, jehož organizátorem je Středočeský kraj, tedy zřizovatel GASK, který podléhá pravidlům vizuálního stylu Středočeského kraje.

6.4.6 Poslání

Otázka formulace vlastního poslání se stala (viz 5. 4. 4. Marketingová komunikace) obsahem workshopu s Alexandrou Brabcovou, který absolvovali zaměstnanci v průběhu pandemie.

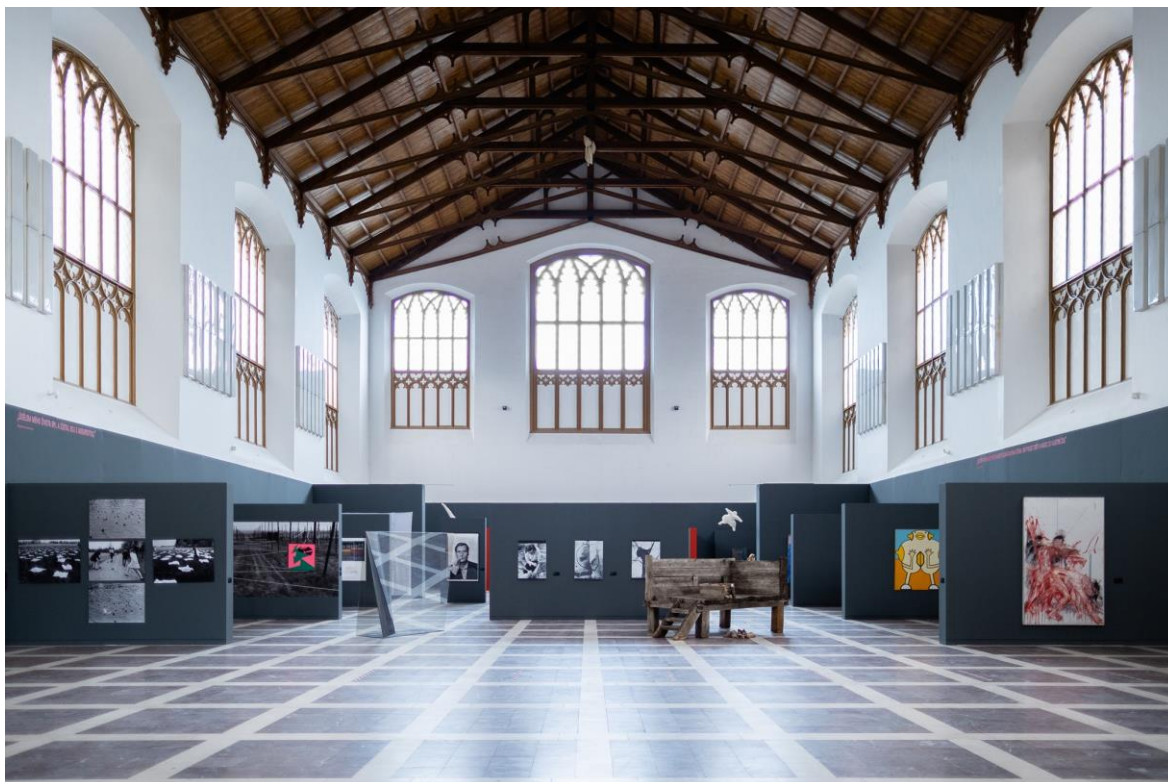
Výsledkem byla definice GASK jako přístavu, kam se dá přicházet z různých směrů, který je otevřen pro všechny věkové i sociální kategorie, bez bariér, což se promítá i v jejich nabídce doprovodného programu. Dalším z cílů, navázaného na lokalitu Kutné Hory, je přiblížit se místním, ukázat se jako místo, kde mohou aktivně trávit volný čas, kde se setkávají nejen s výtvarným uměním.

Až uplyne nějaká doba, chtěli by se nad výstupem z workshopu opět sejít a zhodnotit, jak se jim daří poslání naplňovat a jak jej mohou dále rozvíjet.



Obrázek 29: Mezigenerační výtvarná zastavení JAK ŽÍT NA KŘÍDLECH pro (pra)rodiče s dětmi (Facebook, ©2022c)

6.5 Alšova jihočeská galerie



Obrázek 30: Zámecká jízdárna v Hluboké nad Vltavou (Facebook, 2022)

Alšova jihočeská galerie (dále AJG) je příspěvkovou organizací Jihočeského kraje. Svou činnost zahájila v roce 1953 a nazývá se podle slavného jihočeského rodáka, malíře a ilustrátora Mikoláše Alše (1853–1913). Sbírkový fond AJG čítá přes 18 000 děl. Hlavní sbírky tvoří: sbírka gotického umění – malířství a sochařství, sbírka nizozemského malířství 16–18. století, sbírka českého moderního a současného umění, sbírka české a světové moderní keramiky a porcelánu. (Alšova jihočeská galerie, © 2022a)

6.5.1 Výstavní prostory a výstavy

K prezentaci a péči o sbírky využívá čtyři objekty, které má ve své správě – Zámeckou jízdárnu v Hluboké nad Vltavou (Hluboká nad Vltavou 144), Wortnerův dům v Českých Budějovicích (U Černé věže 343/22, České Budějovice), Mezinárodní muzeum keramiky v Bechyni (Novodvorská 301, Bechyně) a objekt Sparta v Českých Budějovicích (Puklicova 1047/41, České Budějovice).

Hlavním sídlem galerie je neogotická **jízdárna na zámku Hluboká nad Vltavou**, která byla postavena v letech 1845–1847 podle návrhu vídeňského architekta Franze Beera. Galerie zde sídlí od roku 1956 po úpravě interiérů pro potřeby galerie na základě

návrhu architekta Jaroslava Fidra ve spolupráci s Břetislavem Štormem. V budově se nachází tři sály pro výstavy a v současnosti se zde nenalzá stálá expozice. V roce 2020 AJG ukončila poslední reinstalaci pětiletou koncepci stálé expozice s názvem *Meziprůzkumy / Sbíрка AJG 1300–2020*, jejíž cílem bylo prostřednictvím pravidelných obměn představit vývoj výtvarného umění od středověkých památek až po současnost.

Renesanční památka **Wortnerův dům** v Českých Budějovicích prošla v letech 2016–2020 rekonstrukcí, nyní představuje krátkodobé výstavy a stálou expozici zaměřenou na sochařství ze sbírek galerie. **Mezinárodní muzeum keramiky v Bechyni** se v roce 2021 přestěhovalo do zrekonstruovaných prostor nové budovy v Novodvorské ulici v Bechyni, které umožňují celoroční provoz oproti předchozí lokaci, kde probíhaly sezónní výstavy 5 měsíců. (Alšova jihočeská galerie, Výroční zpráva 2020, © 2021) Nová stálá expozice *Věčné objekty* seznamuje návštěvníky se sbírkou keramiky galerie a podobně jako u stálé expozice *Meziprůzkumy* chce postupným proměňováním představit kompletní depozitář galerie (Alšova jihočeská galerie, © 2022b). Objekt **Sparta** v Českých Budějovicích je jedním z posledních přírůstků AJG, která jej má ve své správě od podzimu 2019. Nachází se zde depozitáře, restaurátorsko-konzervátorské pracoviště a zázemí edukačního oddělení. V září 2020 se budova otevřela veřejnosti prostřednictvím výtvarných kurzů *Ateliéru Alšovka*.

6.5.2 Doprovodné programy

AJG pořádá doprovodné programy spojené s výstavní činností i akce, které s výstavami přímo spojené nejsou, jako například hudební koncerty, divadelní představení, řemeslné trhy apod. Dlouhodobě spolupracují s projektem Hudebního festivalu Hluboká, který se odehrává v letní sezóně v prostředí zámku Hluboká. AJG připravuje edukační programy pro školy, příměstské tábory a součástí je *Ateliér Alšovka*, který nabízí kurzy pro děti, dospělé i seniory.

AJG má k dispozici odbornou knihovnu se zaměřením na výtvarné umění a jeho dějiny, filozofie a historie a další příbuzné obory s fondem přes 14 000 svazků. Se stěhováním depozitáře v roce 2020 získala nový prostor, do budoucnosti připravuje program na otevření a přiblížení se veřejnosti. (Alšova jihočeská galerie, Výroční zpráva 2020, © 2021)

6.5.3 Organizační struktura

Ředitelem Alšovy jihočeské galerie je od roku 2012 Mgr. Aleš Seifert. Organizační struktura činní 55 zaměstnanců rozdělených do 4 hlavních úseků a 9 oddělení⁹.

Marketingové oddělení spadá pod ekonomicko-marketingový úsek. Každý úsek má svého náměstka.

Marketingové oddělení tvoří pět zaměstnanců. Vedoucí marketingově produkčního oddělení je zodpovědný za vše, co se v oddělení děje, součástí agendy je produkční činnost. Na pozici nastoupil v létě 2021. Po ruce má asistenta marketingu. PR zaměstnankyně je zde externě, na pozici působí od začátku roku 2021. Součástí týmu je dále interní grafik/fotograf a externí zaměstnankyně, která spravuje sociální sítě. Hlavní rozhodovací slovo má ředitel, poté náměstek pro ekonomicko-marketingový úsek a dále vedoucí marketingově produkčního oddělení.

Při přípravě výstavy v první fázi komunikuje ředitel s náměstkou dramaturgii výstavního programu a prioritizaci jednotlivých akcí. Vedoucí marketingového oddělení se domlouvá s vedoucím prezentace sbírek na rozdělení úkolů ke konkrétním výstavám. Tyto úkoly dále řeší vedoucí s náměstkyní ekonomicko-marketingového úseku. V odborném úseku jsou také koordinátoři, kteří mají na starost přípravu projektu a komunikují s autory. Přes náměstka odborného úseku se vedoucí propojuje s koordinátorem, se kterým poté probíhá domluva napřímo.

6.5.4 Marketingová komunikace

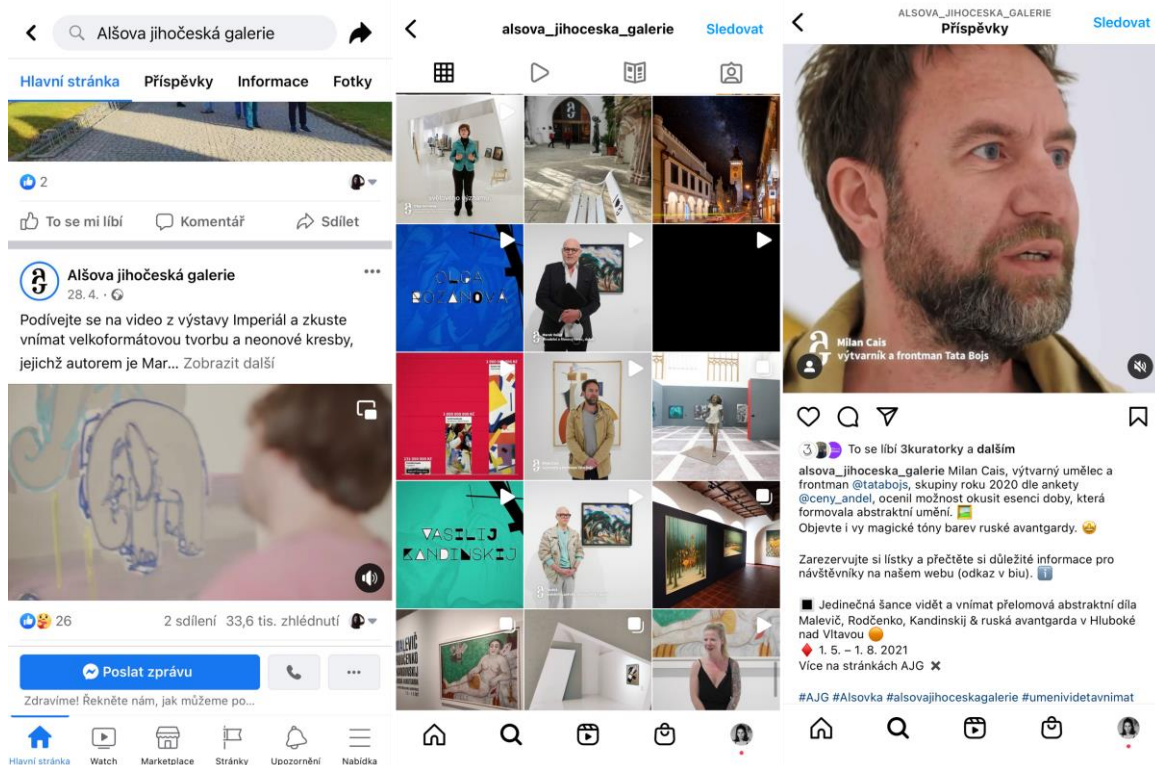
Harmonogram výstav v AJG je stanoven s 2 až 3letým předstihem. Na základě tohoto plánu se určuje významnost projektů a návaznost dalších výstupů. Plánování marketingové komunikace vzniká minimálně na rok dopředu. Zaměstnanci uvedli, že se snaží věnovat pozornost všem svým čtyřem objektům, které má AJG ve své péči, ale je to dáno také charakterem akce a její návštěvnické atraktivitou.

Kromě strategie organizace existuje také obecná koncepce Jihočeského kraje, ve které je definovaná marketingová strategie. Záměrem kraje je propojovat a posilovat společnou komunikaci dvanácti kulturních organizací, které zřizuje.

Investice do marketingové komunikace je dle pracovníků AJG důležitá, „*aby byla instituce vidět a přilákávala návštěvníky*“. Uvědomují si, že jsou posuzováni na základě

⁹ Údaj k 31. 12. 2021. (Alšova jihočeská galerie, Výroční zpráva 2020, © 2021)

návštěvnosti a že musí komunikovat progresivně a pracovat s nástroji, které jsou blízké mladé generaci, např. sociální sítě a další platformy typu podcast, který nyní připravují.



Obrázek 31: Sociální sítě a kampaň Chodit na umění není umění na instagramovém profilu (Facebook, © 2022d; Instagram, © 2022e)

Na tvorbě obsahu sociálních sítí spolupracují pravidelně s externí firmou Chilli Production. Na základě domluvy, jakým způsobem se bude daný program komunikovat, agentura připraví výstupy na sociální sítě, jako jsou videa, fotografie a instastories. Navštíví pobočky, natočí rozhovory s kurátory a umělci a připraví větší objem materiálu, se kterým agentura pracuje následující týdny až měsíce.

Zaměstnanci AJG uvádí, že pokud má být instituce vidět, musí být její výstupy ve vysoké kvalitě, protože nevhodná prezentace by mohla mít na návštěvníka odrazující účinek. Aby výstupy byly na požadované úrovni, jedná se o velmi finančně nákladné položky, a je proto pro AJG výhodnější spolupracovat s externí firmou. Ta, protože musí být konkurenceschopná, drží krok s technikou i trendy. Agentura má také zkušenosti a umí vyhodnocovat, co lépe funguje a co už nikoliv.

Podle zaměstnanců AJG dokazuje úspěšnost této spolupráce vysoký počet zhlédnutí a hned několik ocenění v soutěži Fénix content marketing v roce 2021, kterou pořádá agentura Freya. AJG získala první místo v kategorii Social media kampaň za projekt

#choditnaumenineniumeni, která vznikla v době pandemie na jaře roku 2020, kde se známé osobnosti přímo ve výstavních prostorách vyjadřují k umění. Cílem kampaně bylo propagovat umění jako prožitek, který je pro všechny. Dále AJG získala dvě druhá místa v kategorii Content marketingová strategie a Nejlepší distribuce firemního obsahu. (Alšova jihočeská galerie, © 2022c)

Kromě sociálních sítí AJG využívá tradiční nástroje komunikačního mixu. Při přípravě kampaně rozděljuje výleповé plochy (jejich množství určují na základě výstavy), spolupracuje s médii a připravuje inzerce. Má zavedené spolupráce s médii formou placeného (inzerce i celoroční spolupráce např. s Artikl, Milk & Honey) i neplaceného obsahu.



Obrázek 32: Propagační tiskoviny k výstavám AJG, (Facebook, © 2022)

Cílová skupina není detailně definována, AJG se spíše pokouší zasáhnout co nejširší záběr veřejnosti. V marketingové komunikaci se proto snaží neopomíjet žádnou ze skupin a prostřednictvím různých kanálů a forem komunikace oslovovat široké publikum (jako příklad zaměstnanci uvedli nabídku zajímavých rozhovorů s umělci v tištěných médiích). AJG si současně uvědomuje atraktivní lokalitu na turisticky vytiženém zámku Hluboká, kdy část z těchto návštěvníků necíleně zamíří i do galerie. Kontinuálně propagují stálé expozice, které jsou nyní k vidění ve Wortnerově domě a Mezinárodním muzeu keramiky v Bechyni. Jak uvedl vedoucí oddělení, i přes to, že se jedná o stálé expozice, jejich obsah se obměňuje a návštěvník může vidět něco nového, což nabízí příležitost k marketingové komunikaci.

Ukazatelem úspěchu komunikace je pro propagační oddělení AJG návštěvnost – prodej vstupenek, návštěvnost vernisáží a doprovodných programů. Jako důležitý nástroj přímé a bezprostřední zpětné vazby vnímají také návštěvní knihu, případně vzkazy na pokladně či e-maily od návštěvníků. V rámci spolupráce s externí agenturou mají přehled o připravovaných příspěvcích na sociální sítě, které mohou připomínkovat. Průběžně se také vyhodnocuje jejich úspěšnost a podle toho upravuje (např. kratší videa). Celoročně a půlročně získávají od agentury informace o provázání s webem, kolik návštěvníků, díky jakému příspěvku, stránky navštívilo.

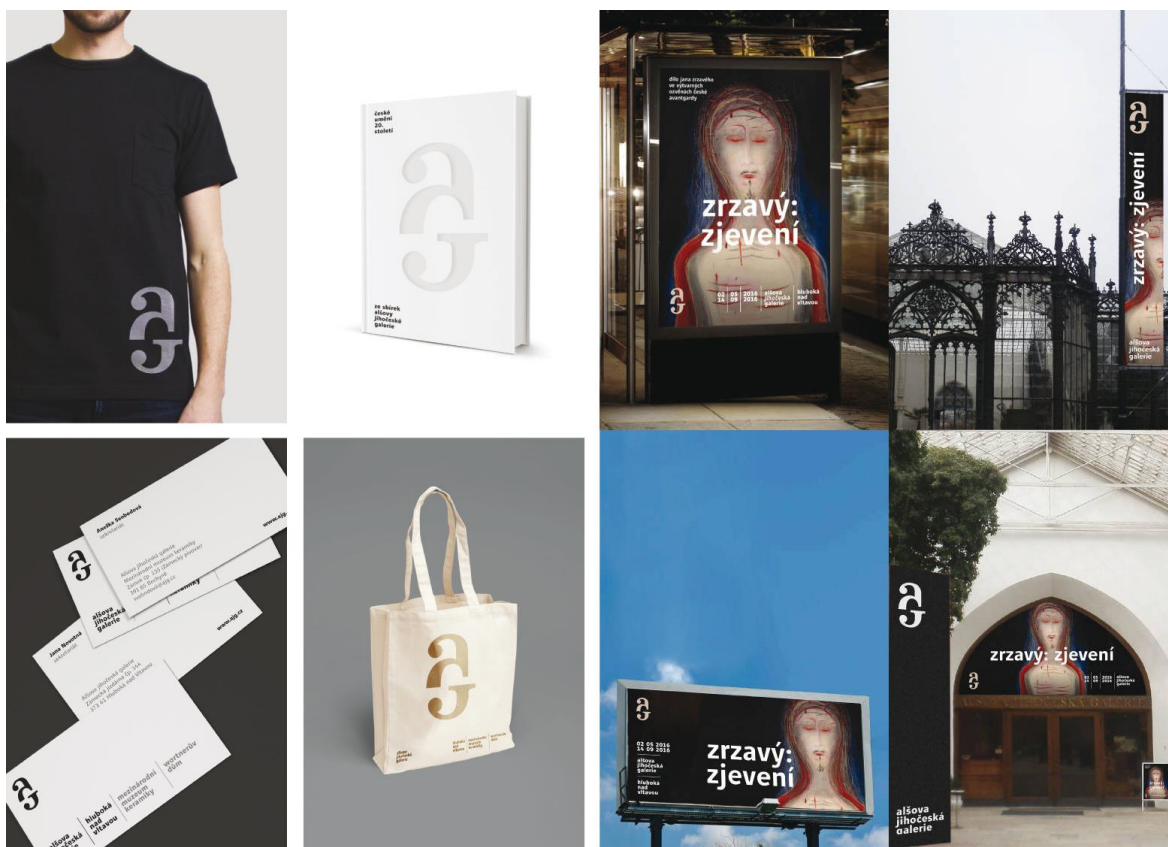
Pracovníci AJG popisují, že během pandemie se AJG musela naučit komunikovat a pracovat s veřejností jinak než předtím. Vznikla tehdy také spolupráce s Chilli Production, jelikož si uvědomovali, že je důležité být vidět na sociálních sítích. Zaměstnanci AJG jako přínos této situace vnímají, že začali „*pořád něco vymýšlet a být zajímavý ve výstupech směrem k veřejnosti.*“ Uvádějí, že se zažité postupy staly standardem a fungují i nyní.

6.5.5 Vizuální identita



Obrázek 33: Logo AJG (AJG, © 2022d)

V roce 2016 představila AJG nové logo a vizuální styl, které vybrala prostřednictvím tříkolové soutěže ve spolupráci s Uníí grafického designu. Porota, ve které byli zastoupení i odborníci z řad UGD Michal Kotyza a Filip Blažek a také ak. mal. Ondřej Šmerda, vybrali návrh Tomáše Cikána, absolventa Vysoké školy uměleckoprůmyslové v Praze, ateliéru Grafického designu a vizuální komunikace u profesora Vaňka. (Font, 2016) S tvorbou nové vizuální identity si galerie určila claim „Umění vidět a vnímat“, který nyní využívá ve své komunikaci.



Obrázek 34: Manuál vizuální identity (Font, 2016)

Manuál vizuální identity, který tehdy vznikl, nyní pro AJG slouží jako pomůcka, seznam doporučení. Obsahuje informace jak pracovat s logem, vhodné barevnosti, písma, řešení plakátů i různých propagačních předmětů, dopisů atd. Jako jeho výhody zaměstnanci označují, že pomáhá práci grafika, „*který tak ví, čeho se držet*“. Pro návštěvníka je jednodušší se orientovat a rozpoznat AJG. Nedrží se jej ale striktně. Jednotný vizuální styl se promítá na materiálech distribuovaných galerií. Jednotlivé výstavy ovšem můžou mít odlišnou vizuální komunikaci, při jejich přípravě spolupracují i s externími grafiky. Pro AJG je důležité logo, které vnímají jako určitý punc. Jako výhody tohoto přístupu

zaměstnanci uvádí, že je to dynamičtější a získávají pohled „zvenčí od kreativních osobností“.



Obrázek 35: Výroční zpráva AJG (zdroj: vlastní)

6.5.6 Poslání

Vedoucí oddělení marketingu a PR vnímá galerii jako místo setkávání a společné komunikace. Je místem, které umožňuje návštěvníkům vidět umění a společně ho zažít. Jako úkol galerie uvedl zaměstnanec zprostředkování zajímavých autorů, děl a projektů a přilákání návštěvníků, kteří se zde mohou potkat, vyměnit názory, zkušenosti. Podle něj to dobře ukázal projekt *Chodit na umění není umění*, který funguje jako druhý claim galerie, a který říká: „Přijďte do galerie, je to otevřená instituce, která se snaží komunikovat a která je moderní.“

6.6 Shrnutí a závěry

Následující kapitola shrnuje poznatky z případových studií galerií. Jelikož účelem studie bylo seznámit se s procesem práce s marketingovou komunikací a vizuální identitou vybraných institucí zastupující příklady „dobré praxe“, nelze tyto poznatky zobecňovat na všechny organizace tohoto typu (příspěvková sbírkotvorná muzea umění zřizované kraji). V takovém případě by bylo nutné prozkoumat větší vzorek institucí.

Organizační struktura

Ve všech studovaných institucích je tým věnující se marketingové komunikaci složený z více zaměstnanců. Typické je členění agendy na „marketingového manažera“, který má na starosti koordinaci marketingových výstupů a produkci a „PR“, která je zodpovědná za přípravu tiskových podkladů a komunikaci s médii. Správa sociálních sítí často bývá určena mimo tyto dva zaměstnance, kromě GVUO, kde se jim věnuje marketingová manažerka. V GMU se facebookovému a instagramovému profilu věnují zaměstnanci na dohodu, v GASK instagramový profil spravuje zaměstnankyně z uměleckého oddělení a v AJG zase externí zaměstnankyně spolu s agenturou, která připravuje kampaně.

Hierarchie v týmu se logicky váže s velikostí instituce a množstvím poboček ve správě. V GASK a GVUO je jedna vedoucí pozice, která se zodpovídá vedení, v případě AJG je dále ještě určen náměstek pro celý ekonomicko-marketingový úsek. V případě GMU to není zcela zřejmé, protože v současnosti v týmu dochází k personálním změnám a vedoucí oddělení by měl nastoupit v květnu 2022. Rozhodovací slovo má vždy ředitel/ka.

Z rozhovorů byla zjevná angažovanost a marketingové uvažování vedení galerie.

V případě GMU to je také zkušenost ředitele, která určuje chod marketingových aktivit.

Marketingová komunikace

Proces plánování marketingové komunikace probíhá ve zkoumaných institucích obdobně, v úzké návaznosti na výstavní plán. Strategie vznikají s ročním předstihem a spolu s tím všechny galerie, kromě GMU, připravují finanční plán. Instituce využívají placené formy roční spolupráce s médii. Zřetelný posun nastal v prezentaci galerií prostřednictvím sociálních sítí a online. Částečně na to měla vliv i pandemie, přičemž se organizace musely přizpůsobit a komunikovat prostřednictvím dominantních online kanálů.

GASK uvedl, že zvětšil poměr prostředků pro propagaci online, z důvodu zvýšení jejich dosahu k publiku, vůči tradičním médiím. Jako další důvod zmínili zkušenost z posledních

dvou let probíhající pandemie, kdy předem zajištěné outdoorové plochy nemohli využít v plném rozsahu z důvodu uzavření galerie a pro organizaci představovaly tyto plochy vysoké náklady.

Galerie většího formátu jako GASK a AJG využívají spolupráce s externími agenturami. V případě GASK je to firma zajišťující reklamní plochy indoor, outdoor a v online prostoru. AJG spolupracuje přímo s marketingovou agenturou, která připravuje kampaně na sociální síť. V prostředí galerií příspěvkového typu se jedná o progresivní přístup a AJG vnímá úspěšnost těchto kampaní jako určitý argument pro obhájení si těchto investic. GVUO a GMU využívají placené formy propagace na sociálních sítích nebo nárazových online kampaní.

V rámci komunikace se galerie zaměřují především na krátkodobé výstavy a aktuální program. Příprava kampaní k jednotlivým výstavám začíná dva až tři měsíce před jejím zahájením. GASK a AJG ve své propagaci reflektují sezónnost a turisticky atraktivní lokalitu. Přičemž obě instituce vnímají, že galerii navštíví i nezáměrní návštěvníci.

Galerie nevyhodnocují úspěšnost jednotlivých kampaní, ale průběžně sledují data z online kanálů. Marketingové a komunikační strategie nepřipravují na míru cílovým skupinám. Jako práci s cílovými skupinami vnímají nabídku doprovodných programů a přizpůsobení komunikace kanálu a jeho nejhojněji zastoupenému publiku.

Vizuální identita

Kromě GASK, která uvažuje nad jeho vypracováním, disponovaly všechny sledované instituce manuálem vizuální identity. GVUO i GMU jej aplikují na veškeré vizuální výstupy, přičemž GVUO tento proces popisuje jako dynamický a proměnný. Ani v případě GMU se nejedná o monotónní šablonové zpracování, jak je vidět na obrázku č. 13, kdy ačkoliv jednotlivé výstavy mají odlišný vizuál, dodržují prvky jednotné vizuální identity jako je umístění loga nebo jednotná obálka leafletů. Nedochozí tak k dilematu jednodlosti, který je zmiňován v teoretické části diplomové práce (viz kapitola 3. 3. 1 Vizuální identita), ale umožňuje galerii rozvíjet výstavu jejím originálním grafickým zpracováním, sledovat trendy a tím oslovovat publikum. Jednotný vizuální styl je přitom aplikován do všeobecných výstupů galerie, jakými jsou např. programové skládačky, výroční zprávy, webové stránky, merch apod.

Všechny studované instituce zmínily požadavek na vysokou kvalitu vizuálních výstupů. GVUO zdůrazňuje důležitost výtvarné hodnoty vzhledem k zaměření instituce na prezentaci výtvarného umění.

Jako výhody vizuální identity zmiňovali zaměstnanci galerie odlišitelnost a rozpoznatelnost. Dále ji vnímají jako určité usnadnění jejich a práce grafika, případně grafického studia, jelikož mají představu, jak budou výstupy vypadat a jaké podklady budou potřebovat. Cítí také, že jsou ostatní zaměstnanci se zvolenou vizuální identitou v souladu, protože byli u jejího vzniku nebo součástí workshopu, který se věnoval jejímu formulování jako například v GVUO nebo GASK. Ani jedna ze sledovaných galerií nevedla nevýhody.

7 ANALÝZA KRAJSKÉ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ



Obrázek 36: Stálá expozice KGVUZ, (zdroj: Dalibor Novotný)

Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně (KGVUZ) je sbírkotvorná instituce, jejímž zřizovatelem je Zlínský kraj. Založena byla v roce 1953 pod názvem Krajská galerie Kraje Gottwaldov se sídlem na zámku v Kroměříži. V roce 1957 se přemístila do Domu umění, nyní již zrekonstruovaného Památníku Tomáše Bati. Od roku 1958 částečně působila také na zámku ve Zlíně. Od 1. 5. 2013 sídlí ve zrekonstruované budově 14 bývalého továrního areálu, která je součástí kulturního komplexu 14|15 BAŤŮV INSTITUT. Kromě výstavních prostor galerie, depozitáře a jejího administrativního zázemí, se zde nachází Muzeem jihovýchodní Moravy ve Zlíně (dále MJVM) a servisní organizace 14|15 Baťův institut. (KGVUZ, © 2022)

Historie galerie je úzce spjatá s tradicí zlínských salonů výtvarného umění, přehlídek soudobého československého umění, pořádaných firmou Baťa od roku 1936. Jejich zakladatelem byl Jan Antonín Baťa, který usiloval o vytvoření stálé umělecké galerie ve Zlíně. Když byla v roce 1953 založena galerie, základem sbírky se stal fond národního

podniku Svit (firmy Baťa), který vznikl především z akvizic uskutečněných na těchto salonech v letech 1936–1948. (Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, © 2022a)

Od poloviny 50. let pak galerie začala systematicky budovat své sbírky se zaměřením na české a slovenské umění 19. a 20. století. Významnou částí kolekce jsou díla, která dokumentují rozvoj českého moderního umění, zastoupená představiteli meziválečné avantgardy, Mařákovy krajinářské školy, dále reprezentanty historického úseku od vystoupení Osmy, přes kubistickou tvorbu, neoklasicismus 20. let a práce členů Umělecké besedy, surrealismus, až po protiválečně zaměřenou tvorbu přelomu 30. a 40. let. Významné místo ve sbírce zauímají rovněž díla členů Skupiny 42.

V posledních letech se KGVUZ zaměřuje především na současné české umění, dále rozvíjí sbírku věnující se moderní architektuře, která má ve Zlíně výrazné zastoupení a také nejmladší sbírku designu. Specifické místo ve sbírce zauímají autoři spjatí se zlínským regionem, kteří jsou zařazováni do příslušných kontextů vývoje českého moderního umění. (Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, © 2022b)

7.1.1 14|15 BAŤŮV INSTITUT a KGVUZ



Obrázek 37: 14|15 BAŤŮV INSTITUT budova 14, (zdroj: Dalibor Novotný)

Pro potřeby analýzy KGVUZ je nutné přiblížit specifikum galerie, kterým je vztah s příspěvkovou organizací 14|15 Baťův institut. Jak již bylo zmíněno, KGVUZ provozuje

svoji činnost v budově 14|15 BAŤOVA INSTITUTU, přičemž tyto prostory jí jsou zapůjčeny. Dalšími institucemi, které v tomto komplexu sídlí, jsou Muzeum jihovýchodní Moravy (dále MJVM), Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně (dále KFBZ) a servisní organizace 14|15 Baťův institut (dále 14|15 BI).

Příspěvková organizace 14|15 Baťův institut vznikla v roce 2012 a jejím hlavním účelem je zajišťování správy 14|15 BAŤOVA INSTITUTU jakožto kulturně vzdělávací centrum sídlících v budovách 14 a 15 bývalého továrního areálu firmy Baťa. Náplní činnosti organizace je: „zajištění provozu, údržby a majetkové správy, provozování informačního centra pro veřejnost, pronájmu dočasně nevyužívaných prostor, zajištění správy vozového parku, tvorba a správa webových stránek, zajištění marketingu a propagace 14|15 BAŤOVA INSTITUTU.

Dále poskytuje servisní služby zasídleným kulturním organizacím v oblasti marketingu, informačních technologií, komplexní správy majetku, v oblasti ekonomických služeb zpracování účetnictví, mzdového účetnictví a personální agendy a zajištění dalších činností, které mají přiblížit oblast kultury ve vztahu k veřejnosti.“ Tento projekt je spolufinancován z dotačního programu ROP NUTS 2 Střední Morava. (14|15 BAŤŮV INSTITUT, ©2017)

Jak vyplývá z popisu činnosti 14|15 Baťova institutu, servisní organizace zasahuje do tvorby marketingové komunikace KGVUZ. Tento vztah specifikuje dokument *Komunikace 14|15 BAŤOVA INSTITUTU a zde zasídlených jednotlivých organizací směrem k veřejnosti* (viz příloha), který servisní organizace vytvořila a ve které svou funkci definuje jako reklamní mediální agenturu. Dokument dále obsahuje požadavky a povinnosti, které instituce musí v rámci komunikace naplňovat a jsou zmiňovány dále v analýze.

14|15 Baťův institut má v současnosti 24,77 zaměstnanců¹⁰. Dle webové stránky 14|15 BI marketing a PR zastupují 3 zaměstnankyně – vedoucí marketingového oddělení a PR, PR manažer a marketingový specialista. Organizace zaměstnává také dvě pracovnice na pozici grafička. Tito zaměstnanci se setkávají spolu s produkčními/projektovými/marketingovými specialisty ostatních institucí KGVUZ, KFBZ a MJVM na pravidelných schůzkách. Tyto schůzky slouží k vzájemné informovanosti, koordinaci doprovodných programů a projednává se zde společná propagace. Jednou měsíčně se setkávají ředitelé institucí.

¹⁰ Ke 31. 12. 2019 (14|15 Baťův institut, Výroční zpráva 2020, © 2021)

Ve 14|15 BI působí dále organizace FMIB, která má na starosti správu a údržbu nemovitostí. Zaměstnanci FMIB zajišťují také ostrahu objektů a úklid. Aby docházelo ke koordinaci požadavků institucí bylo zřízeno webové rozhraní Helpdesk, kam prostřednictvím formuláře zaměstnanci zadávají veškeré požadavky (od instalace výstavy až po pořádání akcí). Každý pátek probíhá koordinační schůzka s FMIB, na které se probírají požadavky na následující týden.

7.1.2 Výstavní prostory a výstavy

Výstavní prostory KGVUZ se vyskytují na prvním a druhém podlaží budovy 14. Orientace v budově může být pro návštěvníka matoucí z důvodu výskytu více institucí. V prvním podlaží se nachází recepce a krátkodobé výstavy galerie a muzea. Ve druhém podlaží se nalézá stálá expozice galerie a na třetím podlaží stálá expozice muzea. Čtvrté a páté patro slouží jako administrativní prostory pro galerii, muzeum a servisní organizaci. Přístupná je pro instituce také terasa budovy, kterou galerie využívá pro některé své doprovodné programy.

Prostor pro krátkodobé výstavy na prvním podlaží se skládá ze dvou výstavních ploch. Vstupní, menší prostor, se nejčastěji věnuje autorům souvisejícím s regionem a je od druhého hlavního prostoru oddělen mobilní paneláží. Některé výstavy (např. Zlínský salon mladých) využívají obě plochy současně. Na tomto patře se nachází také malá edukační místnost, kde nejčastěji probíhají edukační programy související s výstavou, a místnost s projektorem.

Na druhém podlaží se nalézá stálá expozice *Prostor Zlín | Řády vidění* spolu s grafickým kabinetem galerie, který je určený primárně pro krátkodobé výstavy prací na papíře, nejčastěji to bývají výstavy grafik a architektury. Stálá expozice je rozdělena na dva celky. *Prostor Zlín* přibližuje unikátní kulturní odkaz Zlína. Druhá část *Řády vidění* se věnuje proměnám volného umění od 19. století po současnost. Cílem expozice je prezentace vlastní sbírky a odborného zaměření instituce, zahrnující výtvarné umění, architekturu a design od konce 19. do počátku 21. století. (Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, © 2022c)

Ve druhém patře se nachází také edukační místnost poskytující zázemí a potřebné vybavení pro edukační programy a také dvakrát týdně pro *Galeřiště* určené rodičům s nejmenšími dětmi. V západním křídle se nachází odpočinkové prostory pro rodiče s dětmi – herna **Artstudio** spolu se studijním a čtenářským koutkem. Nově je zde

instalována extenze stálé expozice s názvem *Umění o práci*, která se hlouběji věnuje reflexi fenoménu baťovského umění. Ve východním křídle je videoroom a herna zaměřená na architekturu.

V současnosti galerie projednává projekt nové stálé expozice, která funguje v nezměněné podobě od svého přestěhování v roce 2013. Součástí nové expozice by měly být například také imerzivní prvky rozšířené a virtuální reality.

7.1.3 Doprovodný program

KGVUZ organizuje řadu doprovodných akcí souvisejících s výstavním programem galerie i mimo něj. Komentované prohlídky, vernisáže a další doprovodné akce k výstavám probíhají téměř vždy v úterý od 17 hodin. Akce institucí KGVUZ, KFBZ a MJVM se po vzájemné domluvě konají ve zvolený den v týdnu, tak aby se programy navzájem nepřekrývaly.

Od roku 2010 KGVUZ organizuje cyklus autorských čtení českých a slovenských básníků *Básníci v prostoru Zlín*. Večer doprovází hudební vystoupení a uvádí jej host. Tyto večery se konají vždy v červnu. K tomuto cyklu probíhají v průběhu roku další večery poezie obvykle spojené s derniérou výstavy. (Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, © 2022d)

Každoročně (kromě let 2020 a 2021, kdy se nekonal z důvodu pandemických opatření) probíhá ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati videomappingový festival *Maska*.

KGVUZ se účastní také *Dne architektury*, kdy pro zájemce připravuje komentovanou prohlídku architektury v souvislosti s tématem festivalu. Kurátoři galerie dále zaštiťují výklad pro komentovanou prohlídku architektury autobusem, které organizuje 14|15 BI.

Edukační tým připravuje programy pro školy i školky ke krátkodobým výstavám a stálé expozici. Dvakrát týdně probíhá *Galeřiště*, výtvarné hřiště pro rodiče s dětmi ve věku dva až pět let. Dvakrát měsíčně se koná sobotní divadelně výtvarná dílna, ve které se děti seznamují s výtvarným uměním a prostředím galerie formou dramatických úkolů. Rodiče se mohou připojit, nebo si mezitím projít výstavu.

KGVUZ má pro zájemce z veřejnosti k dispozici odbornou knihovnu s badatelnou.

Knihovnický fond čítá 22 000 publikací, katalogů výstav a ročníků periodik z oblasti výtvarného umění, včetně architektury, užitého umění, fotografie a příbuzných oborů. (Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, © 2022e) Od roku 1993 galerie vydává

periodikum Prostor Zlín, které v současné podobě vychází čtvrtletně. Každé číslo je věnováno jednomu stěžejnímu tématu a zaměřuje se na dění ve výtvarném umění, design, architekturu a poezii. (Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, © 2022f)

7.1.4 Organizační struktura

Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně má 27 zaměstnanců, z toho 10 působí jako dozor na výstavách¹¹. Organizace se dělí na tři oddělení – provozně ekonomické oddělení, odborné oddělení a oddělení správy sbírek. Pod sebou má ředitel administrativního zaměstnance a pracovníka vztahu k veřejnosti (PR). Edukátorský tým, který se skládá ze tří pracovníků, spadá pod odborné oddělení. Knihovník a fotograf (dokumentátor, archivář) jsou začlenění pod oddělení správy sbírek, viz příloha P V: Organizační struktura KGVUZ.

Pozice tiskové mluvčí existuje od roku 2011. Náplní práce je komplexní zajišťování informačních, publicistických a tiskových vztahů k veřejnosti, hromadným sdělovacím prostředkům (tiskový mluvčí), 14|15 BAŤOVU INSTITUTU a dalším partnerům. Zaměstnankyně je zodpovědná za navrhování, zajišťování a organizaci propagačních akcí. Má na starosti sociální síť a webové stránky galerie. Do 1. 12. 2020 fungovala tato pozice na zkrácený úvazek. V minulosti byl úvazek doplňován náplní technického redaktora časopisu Prostor Zlín, nyní je to produkční činnost. PR galerie kromě zaměstnanců galerie komunikuje se servisní organizací 14|15 Baťův institut a FMIB.

7.1.5 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace KGVUZ probíhá v součinnosti s 14|15 BI, která má ve své správě finance určené pro propagaci institucí. Plánování marketingových aktivit probíhá na rok dopředu. Jakmile je znám marketingový rozpočet, 14|15 BI jej dále rozděluje mezi ostatní instituce KGVUZ, MJVM, KFBZ a 14|15 BI.

S finální částkou probíhá jeho rozdělování na jednotlivé balíčky uvnitř galerie. PR komunikuje s ředitelem a podle výstavního plánu určují významnost výstav a alokují částky určené k jejich propagaci. Část financí bývá vyhrazená pro akce Básníci v prostoru Zlín, edukační programy a stálou expozici. Ke konci předchozího roku instituce dodávají 14|15 BI harmonogram výstav a akcí spolu s rozdělením na jednotlivé balíčky podle priorit.

¹¹ Údaj ke 26. 3. 2022.

14|15 Bařův institut zajiřuje pro organizace tisk propagačních materiálů, výleповé a jiné outdoorové plochy (v roce 2022 jsou to CLV na ulici řkolní, CLV v podchodu do OC Zlaté jablko a sloup na třídě Tomáře Bati, nárazově také billboard na tzv. svitovské bráně a na autobusovém nádraží). Na základě dodaných harmonogramů vytváří plán rozdělení ploch, který je institucím znám začátkem roku.

Část financí z celkového marketingového rozpočtu jde na společnou propagaci, ze které jsou hrazeny tisky programových skládaček a plakátů, společných skládaček a také společné kampaně celého komplexu, které probíhají několikrát ročně. Většinou se jedná o celostátní přílohu v některém z tištěných médií, v minulosti to byla také online kampaň na stránkách iDnes.cz. Tato společná kampaň je soustředěna sezónně. Dále 14|15 BI zajiřuje celoroční inzertní plochy (např. InZlin, v minulosti také KAM v Brně) a rádiové kampaně. Tyto kampaně musí obsahovat úvodní znělku, která zní: „14|15 BAŘŮV INSTITUT – GALERIE, MUZEUM, KNIHOVNA“.

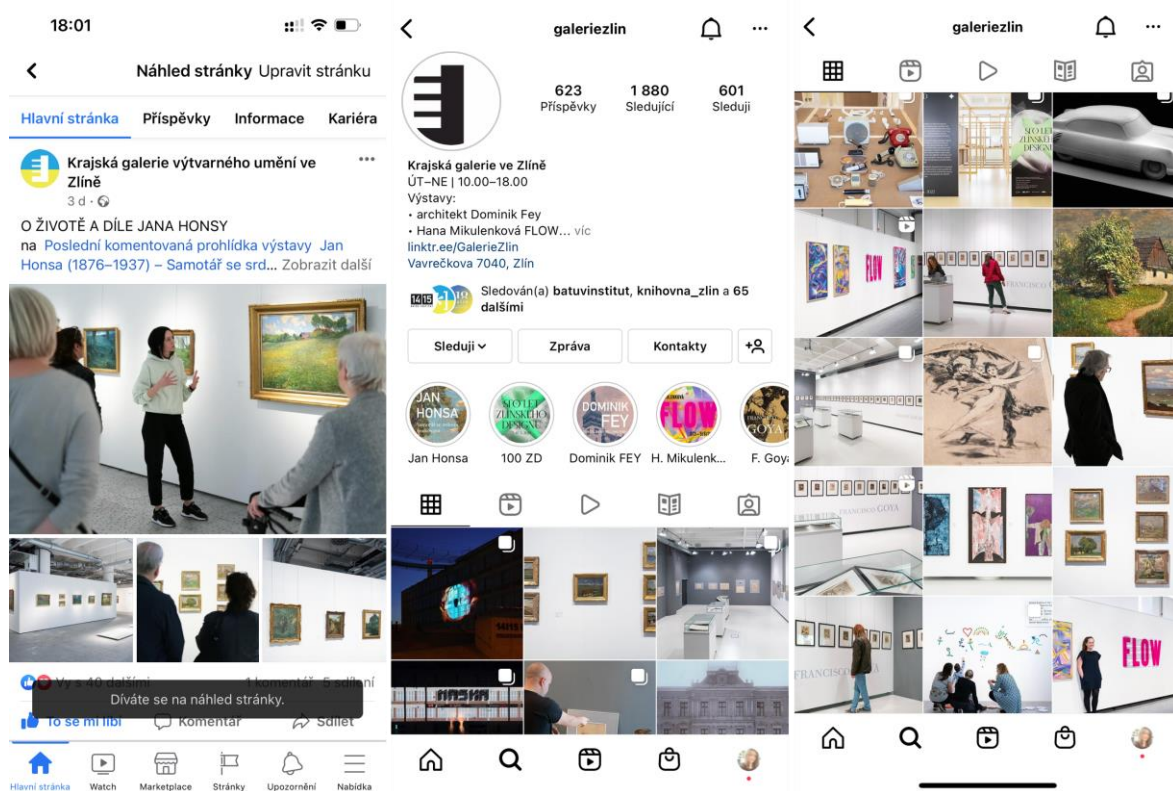
Příprava jednotlivých kampaní k výstavám začíná dva až tři měsíce předem. 14|15 BI ve spolupráci s PR galerie vytvoří návrh kampaně, který obsahuje informace o termínech a financích za tisk a realizaci výlepů a inzertních ploch. Jakmile je kampaň schválena, marketingová specialista 14|15 BI zajistí termíny tisků a výlepů, zatímco PR galerie dodá podklady. PR komunikuje s kurátorem výstavy, od kterého získává obrazové a textové podklady. Dále připraví seznam grafických formátů, které budou k výstavě třeba. Grafické studio oslovuje kurátor, který kromě propagačních materiálů zadává také materiály k výstavě (tiráž, popisky). Zpracování grafiky jde již z financí galerie. V případě externích spoluprací komunikuje s grafikou PR.

Tisková zpráva vzniká ve spolupráci PR manařerky 14|15 BI a PR galerie. Zpětně se posílá na odsouhlasení kurátorům. Na odborná média zasílá tiskovou zprávu PR galerie, na ostatní PR manařerka 14|15 BI. Tisková zpráva obsahuje dva kontakty – na tiskovou mluvčí galerie a 14|15 BI, což pro příjemce může působit zmatečně. Současně 14|15 BI rozesílá tiskové zprávy muzea, servisní organizace a galerie, což při množství akcí, které instituce organizují, může novináře přehlcovat. Tisková zpráva vždy musí obsahovat informace o místě konání – 14|15 BAŘOVĚ INSTITUTU.

KGVUZ spravuje vlastní sociální sítě a webové stránky, pravidelně také rozesílá měsíční programy a pozvánky na vernisáže a doprovodné programy formou newsletteru. Taktěž

14|15 BI spravuje své webové stránky¹², kde přidává obsah, který získává ze stránek jednotlivých institucí. Dále spravuje své sociální sítě a rozesílá vlastní newsletter.

Od závěru roku 2019 byla institucím umožněna placená propagace na facebookových stránkách, do té doby placené příspěvky a události směřovaly na profil 14|15 BI. Kampaně mohou nastavovat pouze zaměstnanci 14|15 BI.



Obrázek 38: Sociální sítě KGVUZ (Facebook, © 2022e; Instagram, © 2022f)

KGVUZ má přibližně určené cílové skupiny, které by ráda oslovila nabídkou doprovodných programů. Ve své komunikaci je reflektuje částečně podle kanálů, které k ní využívá. Například pro komunikaci s rodiči s dětmi využívá facebookové skupiny, zatímco na instagramový účet tento obsah sdílí minimálně, jelikož publikum tvoří mladší uživatelé. KGVUZ průběžně sleduje data ze sociálních sítí a Google Analytics a každoročně vyhodnocuje návštěvnost výstav. 14|15 BI by dle dokumentu *Komunikace 14|15 BAŤOVA INSTITUTU a zde zasídlených jednotlivých organizací směrem k veřejnosti* (viz příloha) měl sledovat a vyhodnocovat marketingové aktivity. KGVUZ žádala servisní organizaci o poskytování reportů, tento požadavek není naplněn.

¹² 14-15.cz

Během pandemie KGVUZ zvýšila svoji aktivitu na sociálních sítích. Obsah se zaměřoval především na sbírku galerie a její aktivity. Vzniklo několik cyklů, které byly v době uzavření galerie komunikovány. Kromě edukativních aktivit pro děti to byly například: *Z deponitáře* (krátké kvízy seznamující s díly ze sbírek), nebo cyklus videí *Okem kurátora*, kde kurátoři diváky seznamovali s díly a jejich autory ze stálé expozice *Řády vidění*. Ten byl nyní pozastaven z důvodu vyčerpání zaměstnanců při běžném chodu galerie. KGVUZ si na sociálních sítích zachovala aktivnější přístup, obsah se ovšem nyní věnuje spíše krátkodobým výstavám a doprovodným programům.

7.1.6 Vizualní identita

KGVUZ nemá jednoznačně nastavenou vizuální identitu. V roce 2013, během stěhování do nových prostor, došlo k proměně loga galerie. Vzniklo tehdy logo 14|15 BI a upravena byla také jednotlivá loga institucí, tak aby došlo k jejich sladění. Autory je Studio 6.15. Od této doby existuje logo KGVUZ jako dvoulogo, tedy kombinace loga 14|15 BI + KGVUZ. Dle logomanuálu by logo nemělo být rozdělováno, přičemž toto rozhodnutí vzniklo v rámci projektu Regionální operační program NUTS II Střední Morava (ROP Střední Morava), který již skončil. Dodržování je ze strany 14|15 BI po institucích vyžadováno.



Obrázek 39: Loga institucí a 14|15 BAŤOVA INSTITUTU (6.15, © 2022a)

Pro celkovou komunikaci institutu využívá organizace 14|15 BI jednotný vizuální styl, který navrhlo Studio 6.15. V současnosti s ním dále pracují interní grafičky 14|15 BI. Prvky vizuální identity se objevují na webových stránkách, měsíčních skládačkách a merchi.



Obrázek 40: Vizualizace návrhu vizuální identity 14|14 BAŤOVA INSTITUTU (6.15, © 2022b)

Jednotlivé instituce, které v komplexu sídlí, využívají vlastní vizuální komunikaci. MJVM (muzeum) při tvorbě většiny propagačních materiálů spolupracuje s grafiky ze 14|15 BI. Vychází přitom z manuálu vizuální identity, který vznikl v rámci soutěže a jeho autorkou návrhu je studentka Univerzity Tomáše Bati. Také KFBZ (knihovna) s grafiky 14|15 BI spolupracuje, nemá přitom nastavenou jednotnou vizuální identitu. Opakující prvek ve vizuální komunikaci knihovny je symbol *, který se nachází také v logu a odkazuje na poznámku pod čarou. KGVUZ spolupracuje s interními grafiky 14|15 BI příležitostně při tvorbě propagačních materiálů pro edukační programy.

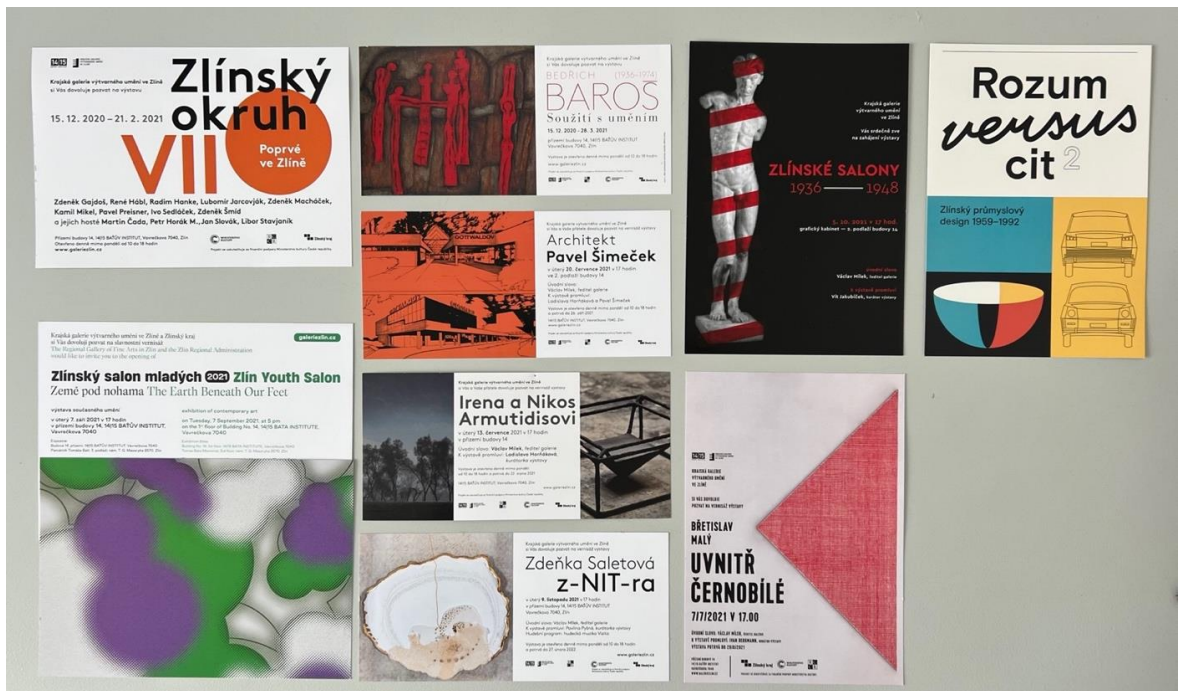
Pro vizuální komunikaci zasídlených institucí však platí několik limitů ze strany 14|15 BI (více v příloze *Komunikace 14|15 BAŤOVA INSTITUTU a zde zasídlených jednotlivých organizací směrem k veřejnosti*). Kromě již zmíněného dvouloga musí propagační materiály KGVUZ obsahovat místo konání 14|15 BAŤŮV INSTITUT. Na formátech CLV je dále povinná černá lišta s logem 14|15 BI a organizace (viz obrázek)



Obrázek 41: Přehled CLV formátů s černou logolištou, zdroj: Little Greta

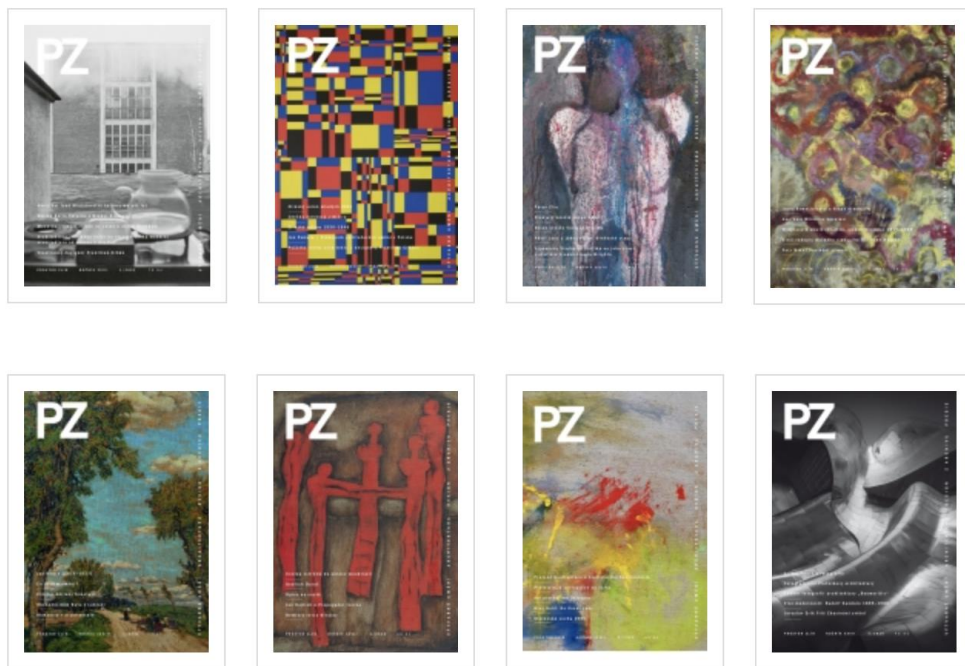
Pro KGVUZ je důležitá vysoká kvalita vizuálních výstupů, kterými se prezentuje – od fotografií, které pořizuje interní fotograf, až po propagační materiály. Z těchto důvodů dlouhodobě spolupracuje se Studiem 6.15, které velmi dobře zná prostředí galerie, jelikož kromě vizuální identity 14|15 BI stojí za současnou grafickou podobou stálé expozice galerie i muzea, které se zde nachází. Studio s galerií spolupracuje na časopise *Prostor Zlín* a vizuálními prvky ve stálé expozici, například při posledním rozšíření výstavy *Umění pro práci*. Tímto způsobem je uchovávána jednotná podoba expozice.

Krátkodobé výstavy mívají vlastní vizuální podobu, nejčastěji kurátoři spolupracují se Studiem 6.15. V některých případech galerie spolupracuje také s externími studii čígrafiky, v roce 2021 to byly například výstavy *Břetislav Malý – Uvnitř černobilé*, *Zlínský salon mladých 2022: Země pod nohama*, *Zlínské salony 1936–1948*, *Rozum versus cit²* viz obrázek.



Obrázek 42: Přehled pozvánek k výstavám v roce 2021 kromě výstavy Irena a Nikos Armutidisovi, (zdroj: vlastní)

Na pozvánkách, které vytvořilo Studio 6.15, lze sledovat určité prvky podobnosti, které nejsou dány manuálem (ten neexistuje), ale citlivým přístupem studia. Kontinuální vizuální komunikace se objevuje na plakátech cyklu Básníci v prostoru Zlín a časopisu Prostor Zlín, jejichž autory je opět Studio 6.15.



Obrázek 43: Obálky časopisu Prostor Zlín 2/2020–1/2022 (Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, © 2022c)



Obrázek 44: Plakáty k cyklu Básníci v Prostoru Zlín 2022, 2020, 2019

7.2 Závěry a doporučení pro Krajskou galerii výtvarného umění ve Zlíně

Následující kapitola shrnuje několik závěrů a poznatků vyplývajících z analýzy Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně a její porovnání s přístupy a zkušenostmi galerií, kterým se věnovaly případové studie.

7.2.1 Revize vztahu mezi 14|15 BAŤŮV INSTITUT a KGVUZ

Jedním z nejpálčivějších problémů, se kterým se KGVUZ interně potýká, je její působení v komplexu 14|15 BAŤŮV INSTITUT, které kromě provozu ovlivňuje také marketingovou komunikaci instituce. Jednou z činností 14|15 BI je poskytování servisních služeb v oblasti marketingu zde sídlícím organizacím a současně disponuje prostředky určenými pro propagaci institucí. Tento vztah dotčeným organizacím přináší řadu výhod i nevýhod.

Nesporným marketingovým potenciálem je prezentace turisticky atraktivní lokality galerie a muzea, která se nachází na jednom místě. Organizace se také podílí na nákladnějších formách propagace, které by pro ně jinak byly nedostupné. Další výhodou je kooperace institucí a organizace doprovodných programů tak, aby se nepřekrývaly.

Jako problematická se jeví nastavená komunikační strategie, která zvyrazňuje brand 14|15 BAŤŮV INSTITUT a dochází tak k upozadování značky galerie. Ta ovšem z historických důvodů a kvůli rozdílným zájmům vůči veřejnosti (než má muzeum nebo právě servisní

organizace) nemůže zaniknout a cítí proto potřebu **emancipace**. Konkrétně se jedná o povinnosti používání dvouloga, uvádění místa konání a dublování informací.

Otázkou jsou také PR aktivity, zda nedochází k přehlčení médií tiskovými zprávami z jednoho zdroje a tím pádem přehlédnutí zajímavých informací, které by jinak mohly získat mediální prostor. Problematické je také uvádění dvou kontaktních osob, přičemž novinář nemusí být (a pravděpodobně nebude) se situací 14|15 BI a KGVUZ seznámen.

Po deseti letech existence je již komplex 14|15 BAŤŮV INSTITUT zaužívanou lokalitou, uplynula také dostatečně dlouhá doba na to, aby bylo možné její fungování **evaluovat a formulovat nové cíle a strategie s ohledem na potřeby všech institucí**. Diplomová práce se problematikou vztahu KGVUZ a 14|15 BI nezabývá podrobněji, pouze vyhodnocuje místa marketingové komunikace, které mohou působit z hlediska galerie směrem k návštěvníkovi, případně médiím, zmatečně. Z pohledu návštěvníka (i médií) se totiž jedná o celkem irelevantní faktor, jelikož není na jeho zodpovědnosti, aby rozlišoval značky 14|15 BAŤŮV INSTITUT a KGVUZ. V zájmu obou institucí by proto mělo být nastavení takové formy spolupráce, která bude pro obě instituce příjemná, a především uživatelsky přínosná.

7.2.2 Identifikace značky a nastavení komunikace

Komunikační strategie galerie by se měla opírat **o dlouhodobou strategii galerie, její poslání, vize a cíle**. Ačkoliv v případě krajských příspěvkových sbírkotvorných institucí je jejich poslání z velké části formulováno legislativou, promítají se do něj také specifika a charakter místa kde se nachází, a lidé, kteří organizaci tvoří.

KGVUZ by proto měla identifikovat a formulovat KDO je, CO a JAK dělá, PRO KOHO a PROČ. Dokument by neměl obsahovat pouze vize do budoucnosti, ale také reflektovat současnost. Nemělo by se jednat pouze o kýžený stav, ale o realistickou reflexi, zda nabídka programů a činností odpovídá možnostem galerie, případně co je potřeba k jejich naplnění. Do tohoto procesu by měly být zahrnuty zainteresované strany, kterými jsou: zaměstnanci (včetně kustoďů a kustodek), návštěvníci a veřejnost, kraj, město, 14|15 BAŤŮV INSTITUT a ostatní partneři galerie. **Interní workshop** na téma poslání a komunikace galerie může navíc na tým zaměstnanců působit také motivačně a pomoci instituci s plněním jejích cílů, jako se tomu stalo v GASK.

Vzniklý dokument pak může tvořit oporu pro **zadání vizuální identity**, podobně jako to bylo v případě GVUO, GMU a GASK. Současně může vyústit v **claim**, který KGVUZ do své komunikace může zahrnout (podobně jako s ním pracuje AJG).

Že je potřeba v rámci komunikační strategie myslet i na veřejnost, která do galerie nepřivítala záměrně, ukazuje situace v AJG a GASK. I když se to na první pohled nemusí zdát, obdobná situace nastává i v případě KGVUZ, kdy část návštěvníků tvoří publikum, jejichž primárním cílem bylo zhlédnutí muzea. I tuto část publika by se galerie měla snažit oslovovat, jelikož i to je jedním z aspektů poslání veřejné instituce, která by neměla působit uzavřeně.

Jak ukazuje zkušenost AJG, galerie by se neměly obávat **spolupráce s marketingovými agenturami**. Právě díky své praxi ze ziskového sektoru a odstupem od konzervativnějšího smýšlení pracovníků galerií a muzeí, mohou být agentury pro instituci přínosem a nacházet způsoby, jak oslovovat nové publikum. Problém vyšší ceny služby ale zároveň i její obhajobu dobře vysvětluje právě AJG, které poukazuje na **vysokou kvalitu výstupů** a úspěchy u veřejnosti.

7.2.3 Vizuální identita

Jednotná vizuální identita by mohla být způsobem, jakým se od 14|15 BAŤOVA INSTITUTU a muzea, se kterým sdílí budovu, může galerie odlišit. Současně tak může sjednotit komunikaci portfolia produktů galerie, tak aby pro vnějšího diváka (návštěvníka) bylo zřejmé, kdo je jejím organizátorem. Nemusí se přitom nutně jednat o jednotnou podobu všech výstavních plakátů, jako spíše princip opakujících se prvků, které mají vizuální výstupy společné (jako má např. GMU).

Z analýzy vyplývá, že se ve vizuální komunikaci galerie rýsuje určitá linka, což je dáno především tím, že většinou bývá pro grafiku oslovováno stejné studio. Jedním z řešení se proto nabízí oslovit studio, se kterým KGVUZ v současnosti spolupracuje a spolu s nimi určit principy vizuální identity a rozpracovat **manuál vizuální identity**, podobně jako to bylo v případě GASK.

Pokud by se ovšem galerie rozhodla pro vypracování úplně nové vizuální identity, vzniká tím marketingová příležitost, kterou na sebe organizace může upoutat pozornost. Jedná se ovšem o dvousečnou zbraň, která při nevhodném průběhu a komunikaci může instituci uškodit. Proces vzniku a volby nové vizuální identity by měl probíhat ve spolupráci

s odborníky a měl by se opírat o informace a data vyplývající z rešerše a analýzy, jelikož se jedná o dlouhodobé a nákladné aktivity.

Další inspirací může být pro KGVUZ **vytvoření šablony pro některé typy formátů**, např. pro komunikaci na sociálních sítích, které může upravovat sám zaměstnanec galerie. Pro instituci to sice zpočátku znamená vyšší náklady, současně si ovšem udrží určitou kvalitu a formu prezentace a ušetří čas a prostředky, které by musela vynaložit později.

7.2.4 Online komunikace

Jak utvrdila pandemie Covid-19, online komunikaci se nevyhnou ani galerie. Navíc jak pandemie dobře ilustrovala, online prostor poskytuje galeriím nástroj k prohloubení vztahu s publikem. Prostřednictvím těchto kanálů a nástrojů lze informovat nejen o stávajícím programu, ale i o dalších aktivitách, kterým se galerie věnuje. Tato komunikace navíc nemusí být jednostranná. Sociální sítě vytváří příležitost k budování komunity a galerie by měla **podněcovat návštěvníky ke sdílení** jejich zkušeností a zážitků, které si z návštěvy odnesli.

Důležité je proto vzájemně propojit místo a fyzicky existující materiály s online působením galerie, tak aby se návštěvník dozvěděl o existenci obojího. Například v nynější stálé expozici a tiskových materiálech KGVUZ se odkazy na profily na sociálních sítích vyskytují minimálně. Ve srovnávaných institucích se objevují například v tiráži k výstavě nebo ve výročních zprávách.

S tím souvisí i péče o web, který je často místem prvního kontaktu potenciálního návštěvníka s galerií. KGVUZ od svého přestěhování výrazněji neměnila své webové stránky, které brzy (částečně se tak již děje) nebudou odpovídat technickým, legislativním a uživatelským požadavkům. Jako nepřívětivá se projevuje především orientace a navigace na webu. Titulní strana nedostatečně informuje o aktuálním programu a slabé jsou také nejpoužívanější kategorie „Aktuality“ a kalendář akcí. Jak ovšem vyplývá ze všech sledovaných institucí z případové studie, vznik nového webu by měl následovat až poté, co bylo formulováno poslání galerie a z něho vyplývající vizuální identity, tak aby byly tyto principy aplikovány i zde a propojily se v rámci celé komunikace s návštěvníkem.

Proč **investovat do online reklamy**, poukázala galerie GASK. Nejenže se snižuje zájem o tradiční tištěná média, tato forma propagace umožňuje větší **flexibilitu**, což se projeví například v okamžiku, kdy galerie musí na poslední chvíli měnit svůj program. Další výhodou je její **měřitelnost**. Pokud propagace nefunguje a nepřitahuje takovou pozornost,

jaká byla původní představa, lze ji vyměnit za jinou. Atraktivitu propagace lze také ověřit formou A/B testování, přičemž každý z formátů je představen jinému publiku a vyhodnocuje se, který dosáhl lepších výsledků (např. prokliků na web). Dalším z výhod je její **zacílení**, které umožňuje velmi přesnou práci s publikem.

I zde ovšem hrozí, že se reklama může minout účinkem, jelikož online prostor podléhá regulacím, a především velké konkurenci. Je proto vhodné **najmout odborníky**, kteří se v prostředí digitálního marketingu dobře orientují. Ideální stav je **propojení online a tištěné formy propagace**, tak aby oslovovala různé cílové skupiny podle jejich uživatelů.

7.2.5 Přístupnost

Poslední doporučení, které zasahuje i do organizační složky instituce a může se zdát, že s komunikací souvisí okrajově, je její zpřístupnění. Galerie jako veřejná instituce by se měla snažit o co nejvíce **inkluzivní přístup**, a to nejen nabídkou výstav a doprovodného programu. Týkat by se měl znevýhodněných skupin, ale také například cizinců, pro které existují **cizojazyčné materiály** pouze ke stálé expozici a výjimečně také u krátkodobé výstavy.

Zpřístupněním nejenže organizace získává potenciální návštěvníky, ale zlepšuje také komunikaci se stávajícími a naplňuje jedno ze základních poslání, které by moderní veřejné galerie měly naplňovat.

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

První výzkumná otázka se zabývala plánováním marketingových a komunikačních strategií krajských galerií v ČR (*VO I: Jak probíhá plánování marketingových a komunikačních strategií krajských galerií v ČR?*). Částečně se odpovědi věnuje kapitola 6. 6. Shrnutí a závěry případových studií, která rozebírá společné charakteristiky sledovaných institucí. Spolu s analýzou KGVUZ lze u dotčených organizací sledovat určitou podobnost procesů. Plánování marketingových a komunikačních strategií krajských galerií je spjaté s výstavním plánem galerie, který existuje minimálně rok, v některých případech až tři, dopředu. Instituce tak poměrně dlouho předem ví, jaké aktivity je daný rok čekají a jejich priority. S tím souvisí také finanční prostředky, se kterými galerie disponuje. Jejich rozvržení připravuje většina organizací společně s média plánem na začátku roku.

Dlouhodobě předem známý orientační harmonogram aktivit spolu s poměrně stabilními finančními prostředky vytváří pro galerie příležitosti pracovat s dlouhodobým marketingovým a komunikačním konceptem, který se synergicky propojuje s celkovou strategií galerie, její vizí a koncepcí výstavního plánu. Zároveň ovšem malá proměnlivost finančních příspěvků znesnadňuje alokaci prostředků na činnosti, které vyžadují vyšší jednorázové náklady, jako je například aktualizace webových stránek nebo zpracování manuálu vizuální identity. Finance na tyto aktivity musí být dlouho předem avizovány a zajišťovány z jiného fondu.

Při přípravě marketingové a komunikační strategie galerie věnují pozornost také propagaci a komunikaci online, děje se tak především v posledních letech, které poznamenala pandemie Covidu-19. Například GASK uvedl, že větší poměr prostředků alokuje právě na propagaci online. S rozvojem online komunikace souvisí také spolupráce s externími odborníky. V případě GASK je to firma zajišťující indoorové, outdooré plochy a online prostor. AJG například spolupracuje s agenturou, která jim pomáhá s kampaněmi na sociálních sítích. Je zřejmé, že tento trend budou další galerie následovat.

Slabou stránkou, při přípravě marketingových a komunikačních strategií, je jejich vyhodnocování. Galerie kampaně nevyhodnocují a vzhledem k vytíženosti zaměstnanců další pracovní náplní některé galerie uvádí, že to není ani v jejich kapacitách. Jaké jsou klíčové ukazatele úspěšnosti, jejich sběr a metodika vyhodnocování pro galerie tohoto typu by mohlo být předmětem dalšího zkoumání.

Druhá výzkumná otázka se věnovala práci galerií s vizuální identitou a jak se projevuje na jejich výstupech (*VO II: Jak galerie pracují se zvolenou vizuální identitou?*). I na tuto otázku podrobněji odpovídá kapitola 6. 6. Shrnutí a závěry případových studií. Případové studie porovnávají a popisují čtyři různé přístupy, které galerie zvolily. GVUO oslovilo s tvorbou vizuální identity předem vybraného grafika, se kterým již měli předchozí zkušenost. Navrženou vizuální identitu dále rozvíjí interní grafická ve spolupráci s jejími autory. GMU také operuje s jednotnou vizuální identitou, na její tvorbu vyhlásilo veřejnou soutěž. Vítězní autoři dále s galerií spolupracují a připravují pro ně veškeré grafické výstupy. Pro některé formáty vytvořili k dispozici šablony, do kterých mohou zasahovat přímo zaměstnanci galerie.

Rozdílný přístup lze sledovat u AJG a GASK. AJG disponuje manuálem vizuální identity, vytvořeným na základě veřejné soutěže, se kterým pracuje jako s určitým souborem doporučení, kterého se nedrží striktně. Stěžejní je pro AJG logo, které vnímají jako určitý punc. Spolupráci s externími grafiky na jednotlivé výstavy vnímají jako přínosné. GASK jako jediná sledovaná instituce nemá vypracovaný manuál vizuální komunikace, ačkoliv nad jeho vytvořením uvažuje. S grafickým studiem, se kterým GASK v současnosti opětovně spolupracuje a jehož součástí jsou původní autoři loga a identity navržené při stěhování galerie do prostor jezuitské koleje v Kutné Hoře, má ovšem vytyčených několik principů a prvků, které se ve vizuálních výstupech projevují.

Odpovědí na třetí výzkumnou otázku (*VO III: Jaké vhodné poznatky by mohla implementovat pro své potřeby KGVUZ?*) se zabývá kapitola 7.2 Závěry a doporučení pro Krajskou galerii výtvarného umění ve Zlíně, která aplikuje poznatky vyplývající z předchozí rešerše a případových studiích na míru galerie, která je podrobená analýze se stejnou strukturou jako případové studie.

ZÁVĚR

Veřejné galerie se potýkají s nesnadným úkolem – jak pečovat o své sbírky, připravovat jejich prezentaci a oslovovat veřejnost, tak aby jejich činnost nezůstala utajena pouze několika vyvoleným. Potenciální návštěvník se přitom rozhoduje mezi velkou konkurencí volnočasových a kulturních aktivit, přičemž je neustále obklopován reklamními sděleními a obsahem ze sociálních sítí. A zde, mezi tím, se nalézá galerie, jako místo k setkávání s uměním a do jisté míry také protipól konzumu. Jak ovšem najít svůj hlas, aby potenciálního návštěvníka oslovila, jí paradoxně může pomoci právě marketingová komunikace.

S podobným dilematem se potýká také Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, která uvažuje nad tvorbou komunikační strategie a vizuální identity a které se věnuje tato diplomová práce. Na základě rešerše byli zvoleni čtyři zástupci regionálních galerií, kteří s marketingovou a vizuální komunikací kontinuálně pracují. Prostřednictvím případové studie se práce snaží nahlédnout za oponu těchto institucí a pomocí rozhovorů odhalit mechanismy a struktury uvnitř organizace, které stojí za tvorbou komunikační strategie.

Podobnou strukturu pak převzala analýza KGVUZ, aby bylo možné vystihnout a ilustrovat její slabá místa a příležitosti. Vznikl tak soubor doporučení určených přímo pro potřeby KGVUZ, které autorka práce může dále konzultovat a aplikovat přímo v dotčené organizaci, jelikož zde působí na pozici PR. Současně však ze zkušeností a přístupů těchto galerií mohou čerpat další instituce, které se nachází v podobné situaci jako zlínská galerie.

Diplomová práce ukázala, že vizuální komunikace galerií nemusí mít monotónní šablonovitou formu, ale lze k ní přistupovat kreativně a dynamicky. Důležitá je především její kvalita spolu s hodnotami, které instituce zastává a které by se i v její komunikační strategii měly promítat. A právě zde se projevila důležitost vlastního formulování poslání instituce, které v sobě zahrnuje legislativní požadavky, ale současně vychází ze společného přesvědčení zaměstnanců a pomáhá jim se směřováním galerie.

Diplomová práce autorce potvrdila, že k marketingové komunikaci veřejných galerií lze přistupovat citlivě, tak aby napomáhala instituci naplňovat její poslání a odpovídala požadavkům současné společnosti. Příjemným překvapením byla pro autorku pozitivní zkušenost oslovených galerií s marketingovými agenturami, která ukazuje, že je možné najít společný jazyk a využít zkušenosti z komerčního prostředí v neziskovém sektoru.

Tato forma spolupráce může pomoci institucím oslovit tu část veřejnosti, která s nabídkou galerie ještě nebyla seznámena, ale mohla by o ni mít zájem.

Psaní této diplomové práce bylo navíc velmi inspirativní a motivační. Společným rysem všech respondentů byl zápal pro práci v galerii a upřímný zájem na její pozitivní prezentaci, tak aby mohli svou zkušenost sdílet také s návštěvníky. A ačkoliv mnohá přesvědčení, která vnímají marketingovou komunikaci jako formu podbízení se nebo znevažování, ještě v institucích tohoto typu stále přetrvávají, nastupuje generace, pro kterou je komunikace přirozenou ingrediencí otevřené instituce. Nezbývá jen doufat, že podobně progresivní přístup bude blízký i dalším institucím a promítne se jak do zájmu ze strany veřejnosti ale i příspěvku jejího zřizovatele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BANZETOVÁ, Michaela. 2015. Představení pojmu vizuální identita na příkladu londýnských kulturních institucí. In: *Bulletin Moravské galerie v Brně č. 72: Vizuální identita muzeí a galerií*. Brno: Moravská galerie v Brně. 110 s. ISSN 0231-5793
2. BERNSTEIN, Joanne Scheff, 2007. *Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*. San Francisco: Jossey-Bass, 294 s. ISBN 9780787978440. Dostupné také z: <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0620/2006029093.html>
3. BYRNES, William J, 2015. *Management and the arts*. Fifth edition. New York: Focal Press, Taylor & Francis Group, 575 s. ISBN 9780415663298.
4. DROTNER, Kirsten, SCHRØDER, Kim Christian, 2012. *Museum communication and social media: the connected museum*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 320 s. ISBN 978-0-415-83318-9
5. GALERIE MODERNÍHO UMĚNÍ V HRADCI KRÁLOVÉ, 2022. Výroční zpráva Galerie moderního umění v Hradci Králové 2021. Hradec Králové, 97 s.
6. GARTNEROVÁ, Eva, 2020. *Univerzitní galerie a jejich potenciál pro mezinárodní spolupráci*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 48 s. ISBN 978-80-7454-942-7. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/45931>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací, Ateliér Reklamní fotografie. Vedoucí práce Armutidisová, Irena.
7. HÁJEK, Oldřich, Milan PŮČEK a Jiří NOVOSÁK, 2011. Marketing muzeí: případová studie muzeí Zlínského kraje. *Časopis Slezského zemského muzea*. Série B, č. 3. s. 201–212
8. HENDL, Jan a Jiří REMR, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 372 s. ISBN 9788026211921.
9. HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 437 s. ISBN 9788026209829.

10. HILL, Elizabeth, Catherine O'SULLIVAN, Terry O'SULLIVAN a Brian WHITEHEAD, 2018. *Creative arts marketing*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 305 s. ISBN 978-1-138-21376-0.
11. HORÁK, Ondřej, 2010. *Místa počínů : historie výstavních prostorů u nás od 19. st. po současnost*. Autor Jan Horák. Vyd. 1. Praha: Komunikační prostor Školská 28, 125 s. ISBN 978-80-254-8775-4.
12. HRIVNÁK, Tomáš. 2015. Identita značky: Základní kámen marketingu kulturní instituce. In: *Bulletin Moravské galerie v Brně č. 72: Vizuální identita muzeí a galerií*. Brno: Moravská galerie v Brně. 110 s. ISSN 0231-5793
13. JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 284 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024727240.
14. KAISER, Michael M, 2009. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 146 s. ISBN 9788070082362.
15. KESNER, Ladislav, 2005. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
16. KNOBLOCH, Iva. 2015. Vizuální komunikace muzeí v informační době. In: *Bulletin Moravské galerie v Brně č. 72: Vizuální identita muzeí a galerií*. Brno: Moravská galerie v Brně. 110 s. ISSN 0231-5793
17. KOTLER, Neil G., KOTLER Philip, KOTLER and Wendy I, 2008. *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 544 s. ISBN 9780787996918.
18. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.
19. KOTTOVÁ, Karina, 2019. *Instituce a divák*. Praha: Display, 175 s. Cumulus. ISBN 978-80-906381-8-1.
20. KUČERA, Jakub, 2017. *Od veřejného muzea umění k malé nekomerční galerii*. Praha, Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Obor Evropské kulturní a duchovní dějiny. Vedoucí práce Alt, Jaroslav.

21. MAREŠ, Jiří, 2015. Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*. 2015, 113–142 s. Dostupné také z: <https://docplayer.cz/29271719-Tvorba-pripadovych-studii-pro-vyzkumne-ucely-1.html>
22. OCHRANA, František, Michal PLAČEK, Milan PŮČEK a Antonín ŠIMČÍK, 2018. *Management a hospodaření muzeí*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 242 s. ISBN 9788024636382.
23. PROKŮPEK, Marek, 2020. *Ekonomika a měření výkonnosti muzeí*. Praha: Wolters Kluwer, 158 s. ISBN 978-80-7598-686-3.
24. PŘIDALOVÁ, Kateřina. 2015. Jako fajfka od Nike. In: *Bulletin Moravské galerie v Brně č. 72: Vizuální identita muzeí a galerií*. Brno: Moravská galerie v Brně. 110 s. ISSN 0231-5793
25. RESCH, Magnus, 2018. *Management of art galleries*. London: Phaidon Press Limited, 151 s. ISBN 9780714877754.
26. ROSEWALL, Ellen, 2022. *Arts management: uniting arts and audiences in the 21st century*. Second edition. London: Oxford University Press, 334 s. ISBN 978-0-19-751376-7.
27. SVOBODA, František a Simona ŠKARABELOVÁ, 2020. *Ekonomika kultury*. Brno: Masarykova univerzita, 283 s. ISBN 978-80-210-9633-2.
28. TONKS, Ann, 2020. *The A to Z of arts management: reflections on theory and reality*. Second edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 457 s. A focal press book. ISBN 978-0-367-35135-9.
29. VARBANOVA, Lidia, 2013. *Strategic management in the arts*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 358 s. ISBN 978-0-415-53003-3.

SEZNAM POUŽITÝCH EL. ZDROJŮ

- 1) 14|15 BAŤŮV INSTITUT, © 2017. 14|15 Baťův institut. In: *14|15 BAŤŮV INSTITUT* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.14-15.cz/24879-14-15-batuv-institut>
- 2) 14|15 BAŤŮV INSTITUT, © 2021. Výroční zpráva 2020. In: *14|15 BAŤŮV INSTITUT* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://www.14-15.cz/wcd/docs/2020_bi_vyrocnizprava-za-rok-2020_scan.pdf
- 3) 6.15, © 2022a. Firemní logo 14|15 Baťův institut. In: *6.15* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.studio6-15.cz/files/large/70c83858aa7e8704a61a04ee244d0cfe.jpg>
- 4) 6.15, © 2022b. Jednotný vizuální styl 14|15 BAŤŮVA INSTITUTU. In: *6.15* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.studio6-15.cz/nase-prace/jednotny-vizualni-styl/batuv-institut>
- 5) ALŠOVA JIHOČESKÁ GALERIE, © 2022. Historie AJG. In: *AJG, Alšova jihočeská galerie* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://www.ajg.cz/files/_downloads/informace_o_AJG.pdf
- 6) ALŠOVA JIHOČESKÁ GALERIE, © 2022a. Výroční zpráva 2020. In: *AJG, Alšova jihočeská galerie* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://www.ajg.cz/files/_downloads/dokumenty/VYROCNI-ZPRAVA-AJG-2020.pdf
- 7) ALŠOVA JIHOČESKÁ GALERIE, © 2022b. Věčné objekty | sochařství ze sbírky ajg. In: *AJG, Alšova jihočeská galerie* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.ajg.cz/stale-expozice/vecne-objekty-socharstvi-ze-sbirky-ajg.html>
- 8) ALŠOVA JIHOČESKÁ GALERIE, © 2022c. Alšova jihočeská galerie zabodovala v letošním 8. ročníku soutěže Fénix content marketing. In: *AJG, Alšova jihočeská galerie* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.ajg.cz/novinky/alsova-jihoceska-galerie-zabodovala-v-letosnim-8-rocniku-souteze-fenix-content-marketing.html>
- 9) ALŠOVA JIHOČESKÁ GALERIE, © 2022d. Dokumenty. In: *AJG, Alšova jihočeská galerie* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.ajg.cz/dokumenty.html>

- 10) CES, ©1993–2022. Historie muzeí a galerií. In: *CES online – Centrální evidence sbírek muzejní povahy* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.cesonline.cz/ar1-ces/cs/ces-historie/>
- 11) CZECHDESIGN, © 2022. Soutěž na jednotnou vizuální identitu hradecké Galerie moderního umění. In: *CZECHDESIGN* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/souteze/soutez-na-jednotnou-vizualni-identitu-hradecke-galerie-moderniho-umeni>
- 12) FACEBOOK, © 2022a. Galerie výtvarného umění v Ostravě. In: *Facebook.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/gvuostrava/>
- 13) FACEBOOK, © 2022b. Galerie moderního umění v Hradci Králové. In: *Facebook.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/galerie.GASK>
- 14) FACEBOOK, © 2022c. Galerie Středočeského kraje. In: *Facebook.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: https://www.instagram.com/gask_kutnahora
- 15) FACEBOOK, © 2022d. Alšova jihočeská galerie. In: *Facebook.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/alsova.galerie>
- 16) FACEBOOK, © 2022e. Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně. In: *Facebook.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/galeriezlin>
- 17) FIALOVÁ, Dagmar, © 2015. Definice In: *Asociace muzeí a galerií ČR* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.cz-museums.cz/amg/UserFiles/File/propedeutika/zakladni%20kurs/definice.ppt>
- 18) FIALOVÁ, Dagmar. © 2009. Typologie muzeí, In: *Asociace muzeí a galerií ČR* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: https://www.cz-museums.cz/amg/UserFiles/File/propedeutika/zakladni%20kurs/Typologie_muzei.ppt
- 19) FONT, 2016. Alšova jihočeská galerie má nové logo. In: *grafický časopis Font* [online]. 3. 2. 2016 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.font.cz/logo/alsova-jihoceska-galerie-ma-nove-logo.html>
- 20) GALERIE MODERNÍHO UMĚNÍ V HRADCI KRÁLOVÉ, © 2020. Výroční zpráva 2019. In: *GALERIE MODERNÍHO UMĚNÍ – Hradec Králové* [online]. [cit.

- 2022-03-30]. Dostupné z: https://www.galeriehk.cz/wp-content/uploads/2021/07/GMU_VZ_2020.pdf
- 21) GALERIE MODERNÍHO UMĚNÍ V HRADCI KRÁLOVÉ, © 2022. Logo ke stažení. In: *GALERIE MODERNÍHO UMĚNÍ – Hradec Králové* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.galeriehk.cz/press/loga-ke-stazeni/>
- 22) GALERIE MODERNÍHO UMĚNÍ V HRADCI KRÁLOVÉ, © 2022a. Originál? Umění napodobit. In: *GMU* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://eshop.galeriehk.cz/original--umeni-napodobit-umeni/>
- 23) GALERIE MODERNÍHO UMĚNÍ V HRADCI KRÁLOVÉ, © 2021. Výroční zpráva 2020. In: *GALERIE MODERNÍHO UMĚNÍ – Hradec Králové* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: https://www.galeriehk.cz/wp-content/uploads/2021/03/Vyrocnizprava_za_rok_2019-30.pdf
- 24) GASK, © 2022a. Historie GASK In: *GASK* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.gask.cz/cs/navsteva/historie-gask>
- 25) GASK, © 2022b. Lektorské centrum GASK In: *GASK* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.gask.cz/cs/navsteva/historie-gask>
- 26) GVUO, © 2021. Výroční zpráva 2020. In: *GVUO* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: https://gvuo.cz/data/files/21744ed3e77c50b5970b02686b8edc04_GVUO_VZ_2020_final_web.pdf
- 27) GVUO, © 2022a. Podvečer s Giorgiem de Chirico / Výstava jednoho díla ze sbírek Ohrožení Evropy / Výstava jednoho díla ze sbírek GVUO / FILIP ANDREJEVIČ MALJAVIN. In: *GVUO* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://www.gvuo.cz/vystava-jednoho-dila-ze-sbirek-gvuo-1_ed97
- 28) GVUO, © 2022b. Lektorské centrum GVUO představuje maskota lachtana Serafina. In: *GVUO* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://www.gvuo.cz/pro-media/lektorske-centrum-gvuo-predstavuje-maskota-lachtana-serafina_sd56
- 29) GVUO, © 2022c. GVUO ve finále Ceny Czech Grand Design 2018. In: *GVUO* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://www.gvuo.cz/nominace-gvuo-na-cenu-czech-grand-design-2018_ed85

- 30) GVUO, © 2022d. Výroční zpráva 2021. In: *GVUO* [online]. [cit. 2022-03-30].
Dostupné z:
https://gvuo.cz/data/files/a3427ba3e5370ab9a0209d27e31dbd30_GVUO_VZ_2021_nahled_komplet_na_web.pdf
- 31) GVUO, © 2022e. Spektrum / vznik nového vizuálního jazyka GVUO / ROBERT V. NOVÁK & ZUZANA BURGROVÁ. In: *GVUO* [online]. [cit. 2022-03-30].
Dostupné z: https://www.gvuo.cz/robert-v-novak-amp-zuzana-burgrova_ed32
- 32) HOVORKOVÁ, Kateřina, 2021. Chtějí peníze, zajímají je značky a pořád se učí. Nastupující generace Z vše změní. In: *Aktuálně.cz* [online]. 30. 12. 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z:
<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/generace/r~27f3c502640211ec8fa20cc47ab5f122/>
- 33) ICOM CZECHIA, Definice muzea, © 2022. In: *ICOM CZECHIA* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://icom-czech.mini.icom.museum/icom/definice-muzea/>
- 34) INSTAGRAM, © 2022a. Galerie výtvarného umění v Ostravě. In: *Instagram.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z:
https://www.instagram.com/dum_umeni_gvuo
- 35) INSTAGRAM, © 2022b. Galerie moderního umění v Hradci Králové. In: *Instagram.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z:
<https://www.instagram.com/gmuhk>
- 36) INSTAGRAM, © 2022c. Galerie Středočeského kraje. In: *Instagram.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: https://www.instagram.com/gask_kutnahora
- 37) INSTAGRAM, © 2022d. Lektorské Centrum GASK. In: *Instagram.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/lektorske.centrum.gask>
- 38) INSTAGRAM, © 2022e. Alšova jihočeská galerie. In: *Instagram.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: https://www.instagram.com/alsova_jihoceska_galerie
- 39) INSTAGRAM, © 2022e. Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně. In: *Instagram.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z:
<https://www.instagram.com/galeriezlin>

- 40) KEY ADVANTAGE, © 2022. Marketingové pojmy na písmeno C - Claim. In: KEY ADVANTAGE [online]. [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://www.key-advantage.cz/claim/>
- 41) KRAJSKÁ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ, © 2022. Historie. In: *galeriezin.cz* [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.galeriezin.cz/cs/o-nas/historie/>
- 42) KRAJSKÁ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ, © 2022a. Zlínské salony 1936–1948 In: *galeriezin.cz* [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.galeriezin.cz/cs/program/zlinske-salony-1936-1948.html>
- 43) KRAJSKÁ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ, © 2022b. Sbírky. In: *galeriezin.cz* [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.galeriezin.cz/cs/o-nas/sbirky/>
- 44) KRAJSKÁ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ, © 2022c. Prostor Zlín | Řády vidění. In: *galeriezin.cz* [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.galeriezin.cz/cs/program/prostor-zlin-rady-videni.html>
- 45) KRAJSKÁ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ, © 2022d. Básníci v prostoru Zlín. In: *galeriezin.cz* [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.galeriezin.cz/cs/doprovodny-program/basnici-v-prostoru-zlin/>
- 46) KRAJSKÁ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ, © 2022e. Knihovna. In: *galeriezin.cz* [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.galeriezin.cz/cs/knihovna/>
- 47) KRAJSKÁ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ, © 2022f. Prostor Zlín. In: *galeriezin.cz* [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.galeriezin.cz/cs/publikace-a-prostor-zlin/prostor-zlin/>
- 48) KRČMÁŘ, Michal, 2021. Merchandising x merch – co to je? In: *Krmic.cz - Jsem copywriter. Kdo je víc?* [online]. 24. 4. 2021 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.krcmic.cz/merchandisingx-merch/>
- 49) KUTNOHORSKÝ DENÍK, 2021. Nové centrum, kavárna i výstavy. Galerie se připravuje na své návštěvníky. In: *Kutnohorský deník* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://kutnohorsky.denik.cz/ctenar-reporter/nove-centrum-kavarna-i-vystavy-galerie-se-pripravuje-na-sve-navstevniky-20210219.html>

- 50) MALÁ MARKETINGOVÁ, © 2018. Co je leaflet? In: *Marketingový slovník | Malá marketingová* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketing-slovník-pojmu/leaflet/>
- 51) METODICKÉ CENTRUM PRO MUZEA VÝTVARNÉHO UMĚNÍ NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. Co je galerie?, © 2008. In: *Metodické centrum pro muzea výtvarného umění Národní galerie v Praze* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <http://www.mc-galerie.cz/admin/files/pdf/cojegalerie/CO-JE-GALERIE.pdf>
- 52) MINISTERSTVO KULTURY, ČPříspěvkové organizace, © AION CS 2010-2022. In: *Mkcr.cz* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/prispevkove-organizace-559.html> ČESKO, © AION CS 2010-2022. Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-122>
- 53) NIPOS, © 2010. Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkování kulturního dědictví In: *Statistika kultury* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/09/Evaluace.pdf>
- 54) NIPOS, © 2019. Muzea, galerie (muzea výtvarných umění) a památníky 2019. Výběr ze základních statistických údajů o kultuře v České republice. In: *Statistika kultury České republiky* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/12/Statistika_2019_MUZEJA.pdf
- 55) SADIYA, Akasha, 2022. Want to Appeal to Gen Z? Lose the ‘Cult of Curator’ Mindset. In: *Museum-iD* [online]. 6. 1. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://museum-id.com/want-to-appeal-to-the-gen-z-demographic-lose-the-cult-of-curator-mindset/>
- 56) STŘEDOČESKÝ KRAJ, © 2022. Veřejná zakázka: Grafické práce pro GASK. Příloha č. 5 Úvod – historie, činnost a hodnoty GASK In: *E-ZAK Středočeský kraj* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: https://zakazky.kr-stredocesky.cz/contract_display_7895.html

57) TWITTER, © 2022. GVUO. In: *twitter.com* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: https://twitter.com/gvuo_dum_umeni?

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

14 15 BI	14 15 Baťův institut
AJG	Alšova jihočeská galerie
CES	Centrální evidence sbírek muzejní povahy
CLV	Citylight vitrine
ČR	Česká republika
GASK	Galerie Středočeského kraje
GMU	Galerie moderního umění v Hradci Králové
GVUO	Galerie výtvarného umění Ostrava
ICOM	International Council of Museums
KFBZ	Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně
KGVUZ	Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně
MJVM	Muzeum jihovýchodní Moravy
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu informace
PR	Public Relations
UGD	Unie grafického designu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zobrazení tří funkcí muzea (Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík, 2018, str. 36).	17
Obrázek 2: Rámec pro strategické plánování (Kaiser, 2009, str. 20)	20
Obrázek 3: Marketingové plánování a procesy (Byrnes, 2015, str. 443)	22
Obrázek 4: Komunikační kanály muzea (Kesner, 2005, str. 216)	30
Obrázek 5: Fáze procesu rozvoje publika (Varbanova, 2013, str. 163).....	32
Obrázek 6: Budova GVUO (zdroj: vlastní)	49
Obrázek 7: Výstava jednoho díla (GVUO, ©2022a).....	50
Obrázek 8: Sociální sítě GVUO (Facebook, Instagram, © 2022a; Twitter © 2022).....	52
Obrázek 9: Náhled do výstavy o novém vizuálním jazyku GVUO, edukační programy (Zdroj: Robert V. Novák © 2022e).....	53
Obrázek 10: Logo GVUO (zdroj: GVUO, © 2022)	54
Obrázek 11: Náhled do výstavy o novém vizuálním jazyku GVUO (Zdroj: Robert V. Novák © 2022e).....	55
Obrázek 12: Pozvánka na přednášku k Výstavě jednoho díla, (GVUO, © 2022e).....	56
Obrázek 13: Propagační tiskoviny GVUO (zdroj: vlastní).....	57
Obrázek 14: Budova a interiér GMU (zdroj: vlastní)	58
Obrázek 15: Foyer GMU (Facebook, ©2022).....	59
Obrázek 16: Edukace pro děti (Facebook, © 2022b)	60
Obrázek 17: Publikace k výstavě Originál? Umění napodobit umění z edice GMU (Galerie moderního umění v Hradci Králové, © 2022a)	62
Obrázek 18: Sociální sítě GMU, (Facebook, © 2022b; Instagram, © 2022b)	64
Obrázek 19: Logo GMU (Galerie moderního umění v Hradci Králové, ©2022)	65
Obrázek 20: Program GMU, vchod do budovy (zdroj: vlastní)	66
Obrázek 21: Propagační tiskoviny GMU z titulní strany (zdroj: vlastní).....	67
Obrázek 22: Propagační tiskoviny GMU rozložené (zdroj: vlastní)	67
Obrázek 23: Boční vstup do jezuitských kolejí, sídla GASK (zdroj: vlastní)	69
Obrázek 24: GASK pod širým nebem (Facebook, ©2022c)	70
Obrázek 25: Herna GASK, (Facebook, © 2021).....	71
Obrázek 26: Sociální sítě GASK (Facebook, © 2022c; Instagram, © 2022c, © 2022d)	74
Obrázek 27: Logo GASK, kulatá varianta & "půlený vizuál" (Facebook, ©2022c).....	76
Obrázek 28: Propagační tiskoviny GASK (zdroj: vlastní)	77
Obrázek 29: Mezigenerační výtvarná zastavení JAK ŽÍT NA KŘÍDLECH pro (pra)rodiče s dětmi (Facebook, ©2022c).....	78
Obrázek 30: Zámecká jízdárna v Hluboké nad Vltavou (Facebook, 2022).....	79

Obrázek 31: Sociální sítě a kampaň Chodit na umění není umění na instagramovém profilu (Facebook, © 2022d; Instagram, © 2022e)	82
Obrázek 32: Propagační tiskoviny k výstavám AJG, (Facebook, © 2022)	83
Obrázek 33: Logo AJG (AJG, © 2022d)	84
Obrázek 34: Manuál vizuální identity (Font, 2016)	85
Obrázek 35: Výroční zpráva AJG (zdroj: vlastní)	86
Obrázek 36: Stálá expozice KGVUZ, (zdroj: Dalibor Novotný)	90
Obrázek 37: 14 15 BAŤŮV INSTITUT budova 14, (zdroj: Dalibor Novotný)	91
Obrázek 38: Sociální sítě KGVUZ (Facebook, © 2022e; Instagram, © 2022f).....	97
Obrázek 39: Loga institucí a 14 15 BAŤOVA INSTITUTU (6.15, © 2022a)	98
Obrázek 40: Vizualizace návrhu vizuální identity 14 14 BAŤOVA INSTITUTU (6.15, © 2022b)	99
Obrázek 41: Přehled CLV formátů s černou logolištou, zdroj: Little Greta.....	100
Obrázek 42: Přehled pozvánek k výstavám v roce 2021 kromě výstavy Irena a Nikos Armutidisovi, (zdroj: vlastní)	101
Obrázek 43: Obálky časopisu Prostor Zlín 2/2020–1/2022 (Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, © 2022c)	101
Obrázek 44: Plakáty k cyklu Básníci v Prostoru Zlín 2022, 2020, 2019.....	102

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Upravená tabulka dle prezentace Dagmar Fialové, dostupné na webu Asociace muzeí a galerií ČR (© 2015).....	18
Tabulka 2: Návštěvnost galerií (zdroj: vlastní zpracování, z výročních zpráv organizací).47	
Tabulka 3: Příspěvky od zřizovatele v tis. Kč, (zdroj: vlastní zpracování, z výročních zpráv organizací)	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Tabulka řešerše regionálních galerií ČR

Příloha P II: Rozhovory k případové studii

Příloha P III: Komunikace 14|15 BAŤOVA INSTITUTU a zde zasídlených jednotlivých organizací směrem k veřejnosti

Příloha P IV: Scénář polostrukturovaného rozhovoru

Příloha P V: Organizační struktura KGVUZ

PŘÍLOHA P II: TABULKA REŠERŠE REGIONÁLNÍCH GALERIÍ ČR

PŘÍLOHA P II : ROZHOVORY K PŘÍPADOVÉ STUDII

PŘÍLOHA P III: KOMUNIKACE 14|15 BAŤOVA INSTITUTU A ZDE ZASÍDLENÝCH JEDNOTLIVÝCH ORGANIZACÍ SMĚREM K VEŘEJNOSTI

Přílohy jsou dostupné na:

<https://drive.google.com/drive/folders/18-mUuCj-rCwIGYheBj40J6ek3ekLzTks?usp=sharing>

PŘÍLOHA P IV: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

ÚVOD

Privítání s respondentem

- Představit se, kdo jsem, co a proč dělám.
- Poděkovat za účast v rozhovoru.
- Volně přejít k tématu rozhovoru.
- Popsat průběh rozhovoru.
- Obeznamit o nahrávání a získání souhlasu.

ÚVOD

- Jméno, z jaké organizace a na jaké pozici

PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH A KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ

- Plánujete marketingové strategie? Na jak dlouhý časový horizont?
- Jak vypadá příprava komunikační kampaně k výstavě?
- Vycházíte při tom z nějaké dlouhodobé strategie?
- Připravovala pro vás kampaň k výstavě někdy nějaká externí agentura? Viděli jste nějaký rozdíl? V čem?

- Máte v organizaci určenou cílovou skupinu/skupiny? Pokud ano, jak s nimi pracujete? (Přizpůsobujete komunikaci jednotlivým cílovým skupinám?)
- Jak jste si je charakterizovali?

- Sbíráte zpětnou vazbu? Jak?
- Co jsou pro vás klíčové ukazatele, jestli byla kampaň úspěšná?

- Jaké nástroje používáte?
- Jak pracujete s novými médii?
- Kde vidíte příležitost k zlepšení?

POSLÁNÍ

- Jaké je podle vás poslání galerie?
- Jak poslání vaší galerie reflektujete v mkt. strategii?

VIZUÁLNÍ STYL

- Jak pracujete s jednotným vizuálním stylem? Jak vznikl?
- Máte nějaký manuál vizuálního stylu/komunikační/brand manuál, kterého se držíte?
- Jaké nevýhody vidíte v jeho používání?
- Jaké jsou naopak jeho výhody?

TÝM

- Kolik vás je v týmu, který se zabývá propagací galerie?
- Kdo má hlavní rozhodovací slovo?
- Máte nějaké externí spolupráce? S kým?

- Jak spolupracujete s ostatními zaměstnanci, kteří nejsou součástí propagačního týmu?
- Zahrnuje je do tvorby kampaní? Nebo je například jinak informujete?
- Jak vaši kolegové přistupují k propagaci?

ZAINTERESOVANÉ STRANY

- Angažuje se do tvorby vaší mkt strategie kraj nebo město? Někdo jiný?
-

FINANCE

- Kolik z celkového rozpočtu je určeno pro marketingové účely?
- Myslíte si, že je to dost? Přijde vám to důležité? Proč?

PANDEMIE

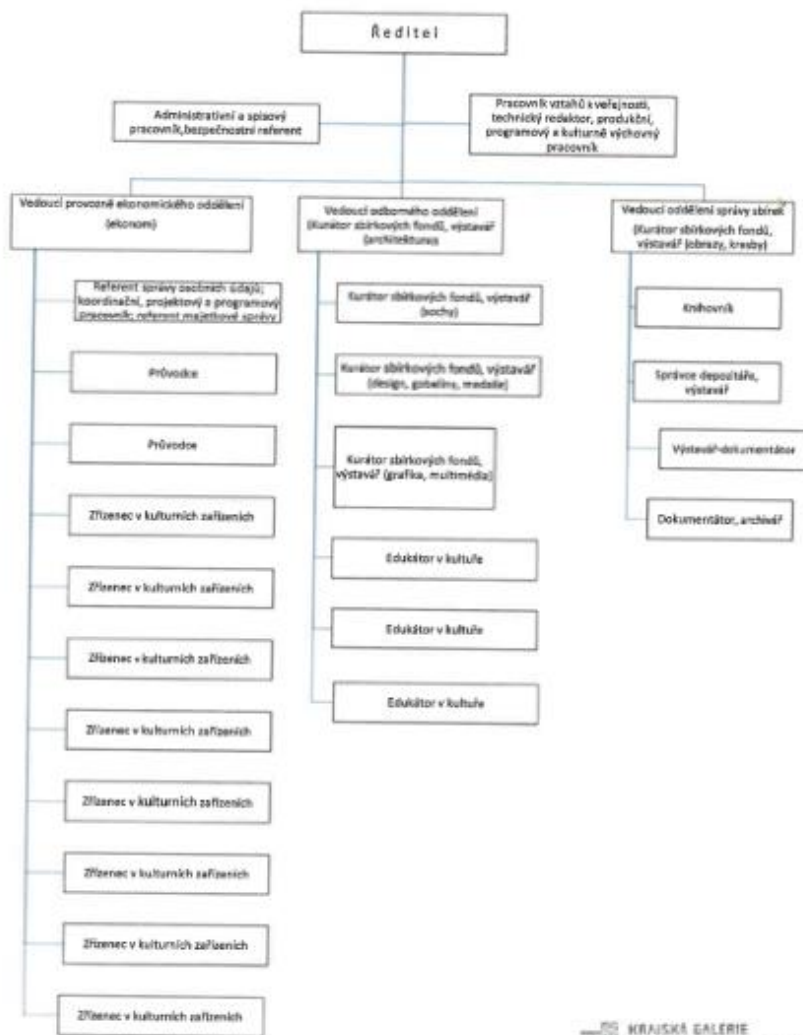
- Jak se do vaší komunikace promítla nedávná pandemická situace? (Změnilo se něco?)

ZÁVĚR

- Poděkování
- Prostor pro otázky/dovětky
- Rozloučení

PŘÍLOHA P V: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KGVUZ

Organizační struktura Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně, p.o.: stav k 1.1.2022



Ve Zlíně dne 30. prosince 2021

KRAJSKÁ GALERIE
VÝTVARNÉHO UMĚNÍ VE ZLÍNĚ,
PRÁVNICKÁ OSOBNOST
1425 SAŤOVY NÁSTŘEV
Václavská 7648, 760 01 Zlín
IČ: 00094883