

Komunikace kulturních institucí v době pandemie

Bc. Terézia Šalamonová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Terézia Šalamonová
Osobní číslo: K20401
Studijní program: N7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Komunikace kulturních institucí v době pandemie

Zásady pro vypracování

1. Na základě rešerše odborné literatury zpracujte teoretická východiska pojednávající o marketingu kultury a specifikách krizové komunikace.
2. Na základě teoretického vymezení studovaného problému stanovte cíle, výzkumné otázky a metodologický postup diplomové práce.
3. Proveďte marketingový výzkum zkoumající komunikaci vybraných kulturních institucí v době pandemie
4. Získaná data interpretujte a navrhněte doporučení pro komunikaci kulturních institucí v krizových situacích do budoucna.

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

Seznam doporučené literatury:

BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury : divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012, 198 s. ISBN 9788087500170

JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing : marketing umění a kulturního dědictví. Praha: Oeconomica, 2007, 243 s. ISBN 9788024512761

BAČUVČÍK, Radim. Kulturní život a my: Nákupní chování na trzích kulturních produktů 2013. Zlín: VeRBuM, 2014, 274 s. ISBN 9788087500538 978-80-904273-53-8

TOMANDL, Jan, Jaroslav ČURÍK a Kristýna MARŠOVSKÁ. Krizová komunikace : principy, zkušenosti, postupy. Brno: Masarykova univerzita, 2020, 221 s. ISBN 978-80-210-9636-3

CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace : pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada, 2012, 169 s. ISBN 9788024742342

FORET, Miroslav a David MELAS. Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada Publishing, 2020, 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

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

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



Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: 14.4.2022

Jméno a příjmení studenta: Terézia Salamonová'

podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá posúdením komunikácie slovenských národných kultúrnych inštitúcií v dobe pandémie. Skúmané inštitúcie predstavuje Slovenská národná galéria, Slovenské národné divadlo, Slovenské národné múzeum a Slovenská filharmónia. Cieľom práce je porovnanie krízovej komunikácie jednotlivých inštitúcií a zistenie odozvy zo strany publika. V práci sú využité kvalitatívne metódy, ktoré sú pre lepšiu orientovanosť v danej oblasti doplnené o kvantitatívne dáta. Výsledkom práce je zostavenie odporúčaní pre prípadné riešenie podobnej situácie v budúcnosti.

Kľúčové slová: marketing kultúry, kultúrny sektor, krízová komunikácia, sociálne siete, pandémia Covid-19

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the assessment of the communication of Slovak national cultural institutions during a pandemic. The researched institutions are the Slovak National Gallery, the Slovak National Theater, the Slovak National Museum and the Slovak Philharmonic. The aim of the work is to compare the crisis communication of individual institutions and to find out the response from the audience. The work uses qualitative methods, which are supplemented by quantitative data for better orientation in the field. The result of the work is the compilation of recommendations for a possible solution to a similar situation in the future.

Keywords: cultural marketing, cultural sector, crisis communication, social networks, pandemic Covid-19

Týmto by som rada poďakovala vedúcemu práce doc. Ing. Mgr. Radimovi Bačuvčíkovi, Ph.D. za jeho ochotu, pohotovosť a odbornú pomoc pri spracovaní diplomovej práce. Rovnako patrí moja veľká vďaka Mgr. Kláre Hudákovej, Mgr. Natálii Dadíkovej, Mgr. Zuzane Barysz, Zuzane Polakovičovej a Martine Tolstovej za ich ochotu a čas venovaný rozhovorom, ktoré výrazne ovplyvnili hodnotu tejto práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING A KULTÚRA.....	12
1.1 KULTÚRNY SEKTOR.....	12
1.2 ART MARKETING	14
2 TRH KULTURNÝCH INŠTITÚCIÍ.....	15
2.1 MÚZEUM AKO INŠTITÚCIA	15
2.1.1 Typológia múzeí.....	16
2.1.2 Galéria ako inštitúcia.....	16
2.2 DIVADLO AKO INŠTITÚCIA.....	17
2.3 FILHARMÓNIA AKO INŠTITÚCIA	17
2.4 PUBLIKUM KULTÚRNYCH INŠTITÚCIÍ	17
2.4.1 Typológia publika	19
3 MARKETINGOVÝ MIX V KULTÚRE.....	21
3.1 PRODUKT	21
3.1.1 Kultúrny produkt	22
3.2 CENA.....	23
3.3 DISTRIBÚCIA	24
3.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA	25
3.4.1 Komunikačný mix	25
3.4.2 Digitálny marketing	28
3.5 ĽUDIA/ OSOBNOSTI.....	28
3.6 FYZICKÉ PROSTREDIE	29
4 KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA KULTÚRNYCH INŠTITÚCIÍ.....	30
4.1 PODSTATA KRÍZY	30
4.1.1 Príčiny krízy	30
4.2 CHARAKTERISTIKA KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE	31
4.3 NÁSTROJE KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE	32
5 METODIKA PRÁCE.....	34
5.1 IDENTIFIKÁCIA SKÚMANÉHO JAVU	34
5.2 CIEĽ A ÚČEL VÝSKUMU	34
5.3 VÝSKUMNÉ OTÁZKY.....	34
5.4 POUŽITÁ METODIKA PRÁCE	35
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	37

6	IDENTIFIKÁCIA ANALYZOVANÝCH INŠTITÚCIÍ	38
6.1	SLOVENSKÁ NÁRODNÁ GALÉRIA	38
6.1.1	Kultúrna produkcia SNG.....	39
6.2	SLOVENSKÉ NÁRODNÉ DIVADLO	39
6.2.1	Kultúrna produkcia SND.....	40
6.3	SLOVENSKÉ NÁRODNÉ MÚZEUM.....	40
6.3.1	Kultúrna produkcia SNM.....	41
6.4	SLOVENSKÁ FILHARMÓNIA.....	41
6.4.1	Kultúrna produkcia SF	42
7	SITUÁCIA V POČIATKOCH PANDÉMIE	44
8	KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY V ONLINE PROSTREDÍ.....	48
8.1	KRÍZOVÝ WEB	48
8.2	SOCIÁLNE SIETE	56
8.2.1	Facebook	56
8.2.2	Instagram.....	58
8.2.3	YouTube.....	60
8.3	PODCASTY.....	62
9	OBSAHOVÁ ANALÝZA KOMUNIKÁCIE V DOBE PANDÉMIE.....	64
9.1	CIEĽ KOMUNIKÁCIE.....	64
9.2	TÉMATICKÉ ROZPÄTIE KOMUNIKÁCIE	65
9.2.1	Pandémia ako téma komunikácie.....	65
9.3	EMOCIONÁLNE ASPEKTY KOMUNIKÁCIE.....	68
9.4	VIZUÁLNA STRÁNKA KOMUNIKÁCIE.....	70
10	ODOZVA PUBLIKA V ONLINE PROSTREDÍ	74
10.1	ODOZVA PUBLIKA V PROSTREDÍ KRÍZOVÝCH WEBOV	74
10.2	ODOZVA PUBLIKA V PROSTREDÍ SOCIÁLNYCH SIETÍ	76
11	ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK	81
12	ODPORÚČANIA DO BUDÚCNA.....	83
	ZÁVER	85
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	87
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	93
	ZOZNAM OBRÁZKOV	94
	ZOZNAM TABULIEK	95
	ZOZNAM PRÍLOH.....	97
	PRÍLOHA P I: SCÉNAR INDIVIDUÁLNEHO ROZHOVORU.....	98
	PRÍLOHA P II: VIZUÁLNA STRÁNKA KOMUNIKÁCIE.....	99

PRÍLOHA P III: KAMPAŇOVÉ MATERIÁLY SND.....	101
PRÍLOHA P IV: PLAGÁTY VÝSTAVY DESIGN IS NOW!	102
PRÍLOHA P V: ZÁZNAMY Z INDIVIDUÁLNYCH ROZHOVOROV	103

ÚVOD

Obdobie posledných dvoch rokov poznačila svet prítomnosť pandémie spôsobenej infekčným ochorením Covid-19. Pandémia narušila a ovplyvnila chod mnohých štátnych aj súkromných organizácií, inštitúcií ale aj každodenný život jednotlivcov. Nezvyčajná spoločenská situácia, ktorá sprevádzala toto obdobie, si vyžadovala hľadanie neobvyklých spôsobov riešení na prekonanie problémov, ktoré so sebou priniesla. Pandémia sa dotkla všetkých sektorov hospodárstva a výnimkou nebola ani oblasť kultúry a umenia. Inštitúcie založené na fyzickom kontakte návštevníkov s kultúrnym produktom čelili skutočne rozsiahlej výzve, ktorá si vyžadovala presun do virtuálneho prostredia.

Diplomová práca analyzuje akým spôsobom sa slovenské národné kultúrne inštitúcie vysporiadávali s krízovou situáciou a ako jej dokázali prispôbiť svoju komunikáciu. Skúmané inštitúcie predstavuje Slovenská národná galéria, Slovenské národné divadlo, Slovenské národné múzeum a Slovenská filharmónia. Cieľom práce je prostredníctvom porovnávacej analýzy posúdiť krízovú komunikáciu kultúrnych inštitúcií a definovať ich spoločné charakteristiky ale aj odlišnosti. Praktická časť práce pozostáva z obsahovej analýzy komunikácie v dobe pandémie a analýzy zameranej na skúmanie odozvy zo strany publika na zvolenú komunikáciu. Kľúčovými podkladmi analýz sú informácie získané prostredníctvom expertných rozhovorov so zamestnancami kultúrnych inštitúcií. Tieto kvalitatívne dáta sú následne doplnené o kvantitatívne dáta vyplývajúce z výročných správ, webových stránok a sociálnych sietí inštitúcií.

Výsledkom práce je na základe dedukcie získaných skutočností zostavenie istých odporúčaní, ktoré by dokázali kultúrne inštitúcie v rámci ich krízovej komunikácie naviesť tým správnym smerom do budúcnosti. Práca neobsahuje projektovú časť, pretože jej cieľ je vedecko-výskumný, ktorého výsledkom sú rámcové odporúčania a nie konkrétne návrhy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A KULTÚRA

Prepojenie sveta marketingu so svetom kultúry a umenia je na prvý pohľad protichodné a prináša so sebou odlišné vnímanie vzťahu týchto odvetví. Zatiaľ čo umenie je chápané ako niečo dôstojné a božské, odzrkadľujúce unikátny pohľad umelca na svet, marketing predstavuje činnosť komerčného charakteru. Spojitosť duchovna kultúry a komercializácie bola preto v minulosti polemizovaná až úplne odmietaná. V súčasnosti však niet pochýb o tom, že marketing v kultúre je potrebný a funguje rovnako efektívne ako v iných oblastiach (Bačuvčík, 2012, s. 5-7; Tajtáková, 2010, s. 41-42).

Neziskové organizácie pôsobiace v oblasti kultúry začali využívať marketingové nástroje a postupy podstatne neskôr ako komerčné firmy. Mnohé z nich sa marketingu len učia a zisťujú aké im dáva možnosti, aj preto vzbudzuje marketing v značnej časti neziskového sektoru isté obavy. Primárnym strachom využívania marketingových aktivít je oslabenie dôveryhodnosti voči neziskovej organizácii kultúrneho dedičstva a prisun publika, ktorého záujem nie je seriózny. Zamestnanci neziskových organizácií pokladajú marketingovo propagované kultúrne produkty za produkty žiadané širokými masami, čím oslabujú svoj doterajší nekomerčný image (Johnová, 2008, s. 13; Bačuvčík, 2012, s. 7).

1.1 Kultúrny sektor

Veľký sociologický slovník definuje kultúru ako „univerzálny ľudský fenomén zahŕňajúci jednotlivé kultúry a subkultúry, explicitné a implicitné kultúrne vzory, vzťah kultúry a osobnosti, jazyka a myslenia v konkrétnom sociokultúrnom kontexte“ (Pecníková, 2020, s. 6).

Kultúrny sektor vo všeobecnosti predstavuje to, čo ľudia vytvárajú, ako konajú a ako uvažujú. Jeho postavenie v spoločnosti je preto dôležité pre zachovávanie tradícií a hodnôt, definovanie národnej identity, budovanie sociálneho kapitálu, kreatívnej pracovnej sily a nakoniec posilňuje kvalitu života a ekonomickú prosperitu. Kultúrny sektor sa skladá z tzv. *priemyslových* a *nepriemyslových* odvetví. Priemyslové odvetvia vytvárajú kultúrne produkty určené pre masovú produkciu a hromadné šírenie (knihy, filmy alebo zvukové nahrávky). Naopak nepriemyslové odvetvia vytvárajú ďalej nešíriace sa produkty, ktorých konzumácia prebieha na mieste konania (predstavenia, koncerty, výstavy a umelecké veľtrhy) (Tittelbachová, 2011, s. 120).

Sektor kultúry je z ekonomicko-produkčného hľadiska členený na štyri subsektory:

Živé interpretačné umenie (hudba, divadlo, opera, opereta, muzikál, balet, tanec) – označované jako „živé predstavenia“ pričom je do tejto oblasti možné zaradiť také kultúrne aktivity, prostredníctvom ktorých dochádza k interpretácii hudobných, dramatických a tanečných diel alebo k ich kombinácií. Z pohľadu ekonomického predstavuje živé interpretačné umenie najproblematickejšiu časť kultúry, a to z dôvodu nesúladiu skutočne vynaložených nákladov na kultúrnu produkciu a cenou, ktorú hradí zákazník. V prípade, že by sa živé interpretačné umenia mali predávať za ceny pokrývajúce náklady na ich produkciu, stali by sa takmer nepredajnými produktami. Dôležitým aspektom je preto systém podpory zo strany štátu, alebo prostredníctvom iných zdrojov.

Výtvarné umenie (obrazy, sochy, umelecké predmety) – tento sektor možno označiť za trh výrazne rôznorodých komodít. Keďže každé jedno dielo je unikátnym originálom, neplatia tu klasické princípy ponuky a dopytu. Cena diela je určovaná najmä menom alebo reputáciou tvorcu, ale rovnako aj vzácnosťou diela. Pritom platí, že čím je autor diel aktívnejší, tým budú ceny jeho výtvorov klesať. Ďalším ojedinelým faktorom vplyvujúcim na výtvarné diela je smrť autora, ktorá zvyšuje nielen cenu, ale aj dopyt po konkrétnom produkte. Časom však všetky výtvarné diela naberajú na hodnote a preto väčšina ekonómov považuje návratnosť investícií do umenia podobnú návratnosti investícií na akciových trhoch.

Kultúrno-historické dedičstvo (pamiatky, múzeá, galérie, knižnice) – oblasť kultúrneho dedičstva predstavuje najviac inštitucionalizovaný sektor kultúry, pričom sa množstvo pamiatok začlenených do kultúrneho dedičstva každým rokom zvyšuje. Primárna časť z nich je vo vlastníctve štátu alebo cirkvi, menšia časť je v rukách súkromných vlastníkov. Pamiatky špeciálneho kultúrno-historického charakteru sú zároveň súčasťou *Zoznamu svetového kultúrneho a prírodného dedičstva*. Súčasťou kultúrneho dedičstva sú okrem iného aj obrazy, sochy a umelecké predmety, ktoré sú vystavované v múzeách, galériách a knižniciach. Do istej miery sa tak sektor múzeí a galérií prelína so sektorom výtvarného umenia. Odlišnosť umeleckých predmetov vystavovaných v galériách a múzeách spočíva v tom, že slúžia výlučne na umelecké, výskumné alebo študijné účely, teda nestávajú sa objektom predaja.

Kultúrny priemysel (edícia, kinematografia, pop-music, médiá) – predstavuje najmladšiu oblasť kultúry, ktorá vzniká spolu s vývojom nových technológií, pomocou ktorých je možné zaznamenávať, reprodukovat' a masovo šíriť kultúrne produkty. Štruktúra podnikov v kultúrnom priemysle je podstatne rozmanitejšia pričom je tvorená od malých vydavateľstiev, cez rozhlasové a televízne stanice lokálneho alebo národného pôsobenia, až

po medzinárodné korporácie hudobného a kinematografického priemyslu. Najvýraznejší sklon ku komercializácii má audiovizuálna sféra, pričom kinematografický priemysel má väčšinu svojich produktov založených na komerčnej báze. Na tieto produkty sa tak nevzťahujú špecifiká ponuky a dopytu účinné v neziskovej sfére kultúry (Tajtáková, 2010 s. 18).

1.2 Art marketing

Pojem art marketing prevzatý z angličtiny v sebe zahrňuje marketing vo všetkých oblastiach kultúry a umenia, teda aj v literatúre, výtvarnom umení, reprodukčnom umení, mediálnom a multimediálnom umení, hudbe, architektúre a filme. Zaoberá sa ako marketingom výkonných umelcov, tak aj marketingom autorských práv a predajom umeleckých diel (Johnová, 2008, s. 13).

Česká terminológia pre odbor art marketing nie je úplne ustálená, ale väčšina odbornej literatúry sa prikláňa k názvu „marketing kultúry“ respektíve „marketing kultúry a umenia“. Marketing kultúry predstavuje relatívne novú oblasť aplikovania marketingovej filozofie. Prvé štúdie o marketingu vo sfére umenia a kultúry boli síce objavené už koncom 60. rokov 20. storočia, ale jeho uplatňovanie v praxi bolo naplno presadené až v 90. rokoch. Spojenie marketingu s kultúrnym a umeleckým svetom najskôr prinášalo polemizovanie a obavy z komercializácie ponuky kultúrnych inštitúcií. Priaznivci marketingu v kultúre preto výrazne upozorňovali na nástroje odlišné od nástrojov tradičného marketingu uplatňovaného vo sfére obchodu (Tajtáková, 2010, s. 41; Bačuvčík, 2012, s. 18).

Marketing v kultúre môže plniť viaceré funkcie, v mnohých aspektoch pre kultúru prospešné, ale za predpokladu jeho prispôsobovania sa špecifikám kultúrnej produkcie. Rovnako dôležitým aspektom je uvedomenie si veľkej rôznorodosti kultúrnych produktov, pričom nie všetky kultúrne inštitúcie môžu využívať rovnaké marketingové postupy. Tak ako neexistuje iba jeden druh umenia alebo kultúry, tak neexistuje iba jeden univerzálny marketingový prístup, ktorý je možné aplikovať. (Bačuvčík, 2012 s. 9)

Najdôležitejším prvkom marketingu v oblasti kultúry je zachovávanie autonómie umeleckej tvorby, ktorá nepodlieha požiadavkám trhu, ale naopak láka publikum aktuálne existujúcimi produktami. Cieľom marketingu v kultúre je nájdenie kompromisu, ktorý bude výhodný pre obe strany, ako pre samotnú organizáciu tak aj pre zákazníka. Základným krokom kultúrnej organizácie je preto predovšetkým identifikácia svojich zákazníkov a poznanie ich potrieb a prianí (Kotler, Scheff, 1997 cit. podľa Bačuvčík, 2012, s. 16-17).

2 TRH KULTURNÝCH INŠTITÚCIÍ

Ekonomický systém kultúry je vhodné definovať ako kultúrne inštitúcie pôsobiace na trhu, ktoré realizujú kultúrne procesy, ktorými vznikajú kultúrne produkty, ktoré reagujú na umelecké potreby svojich tvorcov a príjemcov (Rektořík 2002, cit. podľa Bačuvčík, 2012, s. 42). Kultúrne inštitúcie v tomto systéme predstavujú producentov kultúrnych statkov, ktoré majú podobu buď ekonomického produktu či tovaru. Takouto sieťou kultúrnych inštitúcií vzniká kultúrna infraštruktúra, ktorá môže byť v rôznych oblastiach rozlične rozsiahla a hustá (Bačuvčík, 2012, s. 47).

Inštitúcie, ktorým je venovaná táto práca, spadajú do kategórie *interpretačného umenia* (performing arts), ktorá zahŕňa divadlo, tanec, hudbu či operu, *vizuálneho umenia*, ktoré zahŕňa maliarstvo, kresbu, sochárstvo, umelecké remeslá a oblasti *muzejníctva* (Bačuvčík, 2012, s. 45)

2.1 Múzeum ako inštitúcia

„Múzeá predstavujú významné inštitúcie, ktoré napomáhajú uchovávaniu kultúry, sú nositeľmi informácií o histórii spoločnosti, ich zvykoch a tradíciách, prispievajú k rozvoju cestovného ruchu a plnia radu ďalším spoločensky významných rolí“ (Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík, 2018, s. 10). V múzeách sú pre vedecké a študijné účely zhromažďované prírodniny a ľudské výtvary, z ktorých sú zostavované zbierky, ktoré sú ďalej uchovávané a evidované pre návštevníkov múzea, pričom cieľom tejto inštitúcie spravidla nie je dosiahnutie zisku (Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík, 2018, s. 33).

Medzinárodná asociácia múzeí ICOM (International Council of Museums) zasa označuje múzeum za nezárobovú inštitúciu otvorenú verejnosti, ktorá získava, uchováva, skúma, sprostredkuje a vystavuje hmotné doklady o človeku a jeho prostredí, s cieľom štúdia, vzdelávania, výchovy a potešenia. Medzinárodná asociácia múzeí zahŕňa na rozdiel od prvej definície múzea, ktorá pracuje najmä s pamäťovou a vzdelávacou funkciou múzea, aj pojem potešenia, ktorý odkazuje na zážitkovú funkciu múzea. Touto funkciou sa nemyslí zážitok ako taký, ale aby bola podporená vzdelávacia funkcia skrz zážitok a potešenie v štýle Komenského zásady „škola hrou“, ktoré posilňujú pamäťovú funkciu (Ochrana, Plaček, Půček a Šimčík, 2018, s. 34).

2.1.1 Typológia múzeí

Vo všeobecnosti rozlišujeme niekoľko typov múzeí. *Všeobecné múzeá* predstavujú veľké inštitúcie národného až medzinárodného významu, pričom plnia viacero funkcií, keďže nie sú konkrétne špecializované. *Umelecké múzeá a galérie* sa zameriavajú na vystavovanie samotného kultúrneho dedičstva (historicky známe obrazy a sochy), ktoré však láka iba malú časť publika. Preto sa väčšina múzeí a galérií moderného umenia prezentujú kontroverznými výstavami, ktoré im zaručia publicitu v spoločnosti. *Historické múzeá* patria medzi najnavštevovanejšie, či už vzdelanou spoločnosťou, ktorá sa zaujíma o svoje kultúrne dedičstvo, alebo štátnymi orgánmi, ktoré tým upozorňujú na udalosti z histórie. *Pamiatky a historické miesta* sú doplnkom k historickým múzeám. Konkrétne sa jedná o historické stavby alebo ich zbytky, pričom je ponúkaným produktom samotná prehliadka stavby či miesta. *Múzeá vedy, techniky a technológie* zaznamenávajú v posledných rokoch veľký nárast záujmu, ktorý je spojený s rozvojom technológií. Sú to múzeá s najvyššou mierou interaktivity, preto sú zaujímavé pre školské návštevy, čím slúžia ako vzdelávacie centrá. *Antropologické a etnografické múzeá* sa orientujú predovšetkým na vedecký výskum a uchovávanie kultúrneho dedičstva. Vzhľadom k rozsahu a významu svojich zbierok, nemajú takéto múzeá núdzu o zákazníkov. Prekvapujúcim typom múzea sú *zoologické a botanické záhrady*, ktoré síce v našich končinách chápané ako múzeá nie sú, ale z hľadiska medzinárodnej typológie majú podobné rysy. Zvláštnou kategóriou sú *špeciálne múzeá*, ktoré sú monotematické, čím oslovujú špecifické skupiny zákazníkov. Takéto múzeá môžu byť zasvätené nejakej slávnej osobnosti, významnej udalosti, oblasti priemyslu alebo obchodu, detské múzeá a iné (Johnová, 2008, s. 31-34).

2.1.2 Galéria ako inštitúcia

Galéria umenia predstavuje jeden z typov múzea a v kultúrnom svete je chápaná ako expozícia či špecializovaný priestor určený na vystavovanie umeleckých diel, zvyčajne výtvarného charakteru. Často sa využíva aj pre ďalšie formy súčasného alebo moderného umenia ako napríklad konceptuálne umenie, autorské čítania ale aj hudobné vystúpenia. Galérie sa členia na *štátne, krajské, mestské* teda *verejné a súkromné* (O'Doherty, 1999, s. 15).

Svojou činnosťou sa zameriavajú na dve hlavné okruhy verejnosti. Prvým z nich sú *návštevníci a potenciálni návštevníci*, o ktorých pozornosť sa usilujú aj konkurenčné inštitúcie. Preto je kľúčovým prvkom získať si zákazníka kvalitným obsahom vystavovaným na expozícií. Na to aby boli tieto vzácne exponáty prezentované spoločnosti sú dôležitým

článkom reťazca práve *zberatelia, darcovia a mecenáši*, vďaka ktorým sa galériám darí ponúkať svojim zákazníkom stále niečo nové (Johnová, 2008, s. 32).

2.2 Divadlo ako inštitúcia

Divadlo patrí medzi najstaršie kultúrne inštitúcie vôbec, pričom jeho vznik sa podľa viacerých zdrojov traduje do čias starovekých rituálov, ktoré obsahovali viaceré charakteristické črty divadla. Hudba, masky a samotné scénické stvárnenie sú symbolom divadla dodnes. Divadlá v súčasnosti rozdeľujeme na *činoherné* (činohra), *hudobné* (opera, opereta, muzikál), *pohybové* (balet, pantomíma, tanec) a prípadne aj *bábkové* divadlo (Bridal, 2004, s. 2-4).

Na základe prevádzky divadla rozlišujeme:

- *divadlo ako verejnú kultúrnu službu*, ktoré predstavuje základný model prevádzkovania divadiel. Z pravidla je jeho zriaďovateľom štát, obec alebo kraj, pričom sa predpokladá neziskový charakter kultúrnej inštitúcie
- *divadlo ako súkromný podnik*, zriadené s cieľom podnikateľského záujmu
- *divadlo ako nezávislú ziskovú organizáciu*, zriadené primárne s cieľom kultúrnych a umeleckých hodnôt, pričom predstavuje alternatívu k predchádzajúcim dvom typom (Dvořák, 2005, s. 33-37).

2.3 Filharmónia ako inštitúcia

Filharmónia je inštrumentálne teleso a zároveň je jedným z najkompletnejších druhov orchestrov patriacich do kategórie klasickej hudby. V preklade z gréčtiny znamená miesto pre tanec, pretože zbor bol súčasťou divadla a väčšinou mal vyhradené miesto pred javiskom. Filharmonický orchester má v priemere 80 až 100 hudobníkov. Orchester pozostáva zo štyroch hlavných skupín hudobných nástrojov, a to drevené dychové nástroje, plechové dychové nástroje, bicie nástroje a strunové nástroje. (Koivunen, 2003, s. 62)

2.4 Publikum kultúrnych inštitúcií

Podľa M. Tajtákovvej je z marketingového hľadiska vhodné chápať publikum kultúrnych inštitúcií ako spotrebiteľov, ktorí sa na trhu stávajú súčasťou transakcie prebiehajúcej medzi konzumentami kultúry a kultúrnou organizáciou. V priebehu procesu rozhodovania sa, si spotrebiteľ volí kultúrne podujatie, udalosť alebo inštitúciu, ktorú plánuje navštíviť. Za svoju návštevu pritom platí kultúrnej inštitúcií peniazmi, časom ale aj emocionálnou angažovanosťou (Tajtáková, 2010, s. 63).

Dôležitou skutočnosťou je však to, že neexistuje len jeden typ zákazníkov, ktorý by mali ku kultúrnemu produktu rovnaký vzťah, rovnako produkt vnímali a následne od neho očakávali tie isté požiadavky. Zatiaľ čo jedna strana publika má serióznym záujem o odbor kultúry a hľadá umelecký alebo duchovný rozmer produktu, druhá strana hľadá spôsoby zmysluplného využitia voľného času a vyžaduje istú formu zábavy. Zákazník s vážnym záujmom o odbor presne vie aké požiadavky by mal spĺňať produkt, ktorý hľadá, na rozdiel od zákazníka vyhľadávajúceho zábavu, ktorého požiadavky sú mnohokrát neurčité (Bačuvčík, 2012, s. 17).

V rámci publika kultúrnych inštitúcií rozlišujeme publikum *dostupné* a publikum *nedostupné*, ktoré sa od seba líšia vzťahom publika voči kultúre ako takej. Dostupné publikum predstavuje návštevníkov kultúrnych inštitúcií, ktorí majú voči kultúre intenzívny vzťah, pričom sa na základe hodnoty intenzity rozlišujú *návštevníci* a *záujemci*. Návštevníci sú tí, ktorí sa buď pravidelne alebo zriedkavo zúčastňujú kultúrnych akcií, vyhľadávajú si o nich informácie a majú od nich isté očakávania. Naopak záujemci predstavujú publikum, ktoré má isté predstavy o kultúrnej akcii, ale motívy jej návštevy sú častokrát náhodné alebo akciu nenavštívia vôbec. Rovnako odlišná je aj marketingová komunikácia s oboma segmentami. Návštevníkom stačí, že dostanú základnú informáciu o čase a mieste konania kultúrnej akcie, pričom dôvod návštevy je vec vnútorného motívu návštevníka. Naopak záujemca si vyžaduje okrem samotnej informácie, že sa akcia vôbec koná, aj pádne argumenty, pre ktoré sa mu oplatí o danú akciu javiť záujem. Za nedostupné publikum sa vo všeobecnosti považuje široká verejnosť, ktorá nemá voči kultúrnej inštitúcií a jej produktom žiaden vzťah, ale aj napriek tomu sa podieľa na verejnom mienení. Nedostupné publikum sa ďalej člení na skupinu *ľahostajných* a skupinu *odmietačov*. Ľahostajní nemajú k inštitúcií žiaden vzťah a na kultúrnu akciu by pravdepodobne nešli, avšak rešpektujú existenciu inštitúcie a uznávajú jej podporu externými zdrojmi. Odmietači predstavujú skupina, ktorá môže byť pre samotnú inštitúcie nebezpečná. Títo ľudia buď odmietajú tolerovať podporu nekomerčných projektov verejnými zdrojmi, sú zaujatí voči určitej inštitúcií a jej produktom, alebo je to spôsobené osobným postojom. Rovnako je marketingová komunikácia prispôbená postojom oboch skupín. Ľahostajným sa môže inštitúcia snažiť priblížiť svoje poslanie a postupne ich tak dostať do skupiny záujemcov. U odmietačov ide aspoň o minimálne získanie dôvery, alebo rešpektu voči existencii inštitúcie ako takej (Bačuvčík, 2013, s. 23-25).

2.4.1 Typológia publika

Literatúra marketingu kultúry vymedzuje dve veľké skupiny návštevníkov kultúrnych akcií. Prvou z nich sú *ľudia žijúci kultúrou*, teda tradiční návštevníci, pre ktorých je kultúrny život stredom ich voľnočasových aktivít. Radi navštevujú divadlo, operu, múzeum či koncerty. Zaujímajú ich program kultúrnej akcie a mená účinkujúcich interpretov, naopak atmosféra miesta konania a cena vstupenky sú menej podstatné informácie. Primárnym dôvodom ich návštevy je teda samotný zážitok z kultúrnej akcie. Druhú skupinu predstavujú *spoločensky aktívni ľudia*, ktorí rovnako radi vyhľadávajú spoločenské akcie, ktoré ale nutne nemusia byť kultúrneho charakteru. Ak sa však kultúrnu akciu rozhodnú navštíviť, nie je pre nich podstatný typ udalosti ani jej úroveň, podstatný je samotný spoločenský zážitok a čas strávený s blízkymi priateľmi (Bačuvčík, 2012, s. 87).

Iný z autorov zasa hovorí o novej skupine publika, ktorá vznikla v priebehu posledných desaťročí. Ide o skupinu *konzumentov kultúry*, ktorí sa síce zaujímajú o umenie, ale vyhľadávajú aj možnosť zábavy. Títo ľudia predstavujú generáciu, ktorá nepovažuje tzv. „vysoké umenie“ za niečo hodnotnejšie ako je kultúra populárna, ktorá je každodennou súčasťou ich životov. Táto zmena charakteru publika sa značne odrazí aj na marketingovej komunikácii s jednotlivými skupinami. Konzumenti kultúry vyhľadávajú okrem základných informácií týkajúcich sa akcie aj benefity plynúce z jej návštevy, či už v podobe atmosféry alebo spoločenského rozmeru produktu. Je preto veľmi dôležité viesť odlišnú komunikáciu s každou skupinou, aby sa tým predišlo možným nedorozumeniam, ohrozujúcim hodnotu akcie. (Kolb, 2005, cit. podľa Bačuvčík, 2012, s. 87-88)

Konkrétne návštevníkov múzeí a galérií možno rozdeliť do základných typov zákazníkov:

- *Znalec-profesionál* – predstavuje odborníka v oblasti umenia, ktorý svojou návštevou zbiera podklady pre vlastné výskumy a ďalej sám publikuje. Týmto sa stará o publicitu inštitúcie, ktorá mu naopak poskytuje nadštandardné podmienky pri výkone práce. Čím vyšší je počet znalcov-profesionálov v celkovej návštevности inštitúcie, tým lepšie hodnotenie inštitúcia dosahuje.
- *Znalec-amatér* – predstavuje osobu, ktorá považuje oblasť umenia za svoju záľubu, pričom disponuje kvalitnými znalosťami z prostredia kultúry, nadobudnutými najmä čítaním a vzdelávaním sa. Inštitúcia by si mala takýto typ návštevníka ceniť, najmä za jeho referencie podávané širšej spoločnosti.

- *Konzument* – predstavuje jeden z najpočetnejších typov zákazníkov, ktorí navštevujú múzeá a galérie na pravidelnej báze. Ich zdrojom informácií sú najmä média alebo osobné odporúčania. Spokojný konzument môže byť tak isto vhodnou referenčnou osobou, a zvyšovať tak povedomie o inštitúcií.
- „*Ovca*“ – predstavuje rovnako vysoko-početnú skupinu návštevníkov, ktorí sú častokrát vedení vodcom a nemajú možnosť osobnej voľby. Jedná sa najmä o hromadné školské alebo turistické podujatia, pričom takýto návštevníci prichádzajú mnohokrát bez konkrétnych očakávaní. Je teda celkom jednoduché aby inštitúcia dostatočne ohúrila, a z oviec sa tak postupne stali konzumenti.
- *Snob* – predstavuje návštevníka, ktorý sa zvyčajne zúčastňuje vernisáže a slávnostnej akcie s cieľom zviditeľnenia sa a rozprávania o tejto akcii ostatným. Znova teda ide o referenčnú osobu, pričom by inštitúcia mala zvýšiť pozornosť pri uspokojovaní jej potrieb.
- *Kritik* – predstavuje skupinu návštevníkov, s ktorými je zaobchádzania najťažšie. Väčšinou prichádzajú na akciu s negatívnym názorom, o ktorom sa chcú len utvrdiť. Zmena takéhoto postoja voči inštitúcií je komplikovaná a vyžaduje si individuálny prístup k návštevníkovi (Johnová, 2008, s. 65-66).

3 MARKETINGOVÝ MIX V KULTÚRE

Z dôvodu rozmanitosti kultúrnej produkcie, ktorej výstupmi sú ako fyzické produkty tak aj nehmotné služby, je náročné určiť jednoznačný univerzálny marketingový mix pre oblasť kultúry. Práve naopak, každá kultúrna inštitúcia konkrétneho kultúrneho subsektora, si vyžaduje jedinečný prístup a môže byť pre ňu efektívna iná kombinácia nástrojov marketingového mixu (Tajťáková, 2010, s. 148).

Kotler a Scheffová odporúčajú pre oblasť interpretačného umenia využívať päť prvkov mixu a to produkt, cenu, distribúciu, komunikáciu a ľudí (Kotler, Scheff 1997, cit. podľa Tajťáková, 2010, s. 148). Tajťáková navrhuje v oblasti kultúry aplikáciu šesťzložkového marketingového mixu, pričom základné štyri premenné rozširuje o ľudí/ osobností a fyzické prostredie/ miesto. Rozšírenie o ľudí/osobnosti autorka odôvodňuje nenahraditeľnosťou ľudskej práce a potrebou kreativity v kultúrnej produkcii. Rozšírenie mixu o posledné P, teda fyzické prostredie súvisí s trendom realizovania kultúrnych akcií na nových a netradičných miestach, s cieľom prilákať širšie publikum (Tajťáková, 2010, s. 148-149).

Iný z autorov sa zasa domnieva, že je v oblasti scénického umenia vzhľadom na špecifické vlastnosti týchto služieb, najvhodnejší marketingový mix až siedmich P: produkt, cena, miesto, propagácia, procesy, personálne a fyzické dôkazy (Cacovean, 2013, s. 141-142).

3.1 Produkt

Produkt, teda výrobok alebo služba, predstavuje jadro obchodnej činnosti organizácie a z veľkej časti ovplyvňuje ostatné zložky marketingového mixu. Z marketingového hľadiska je za produkt považované všetko, čo môže byť na trhu ponúknuté zákazníkovi s cieľom uspokojenia určitej potreby. Produktom môže byť nielen hmotný statok teda výrobok, ale aj služba a myšlienka (Šimková, 2009, s. 101).

Definícia Americkej marketingovej asociácie zasa produktom označuje všetko, čo je možné dávať na trhu do pozornosti verejnosti, čo je možné získať, používať, spotrebovať, čo má schopnosť uspokojiť želania a potreby ľudí. Produktom môžu byť fyzické predmety a služby, osoby, miesta, organizácie, myšlienky, kultúrne výtvoary a pod (Varbanova, 2013, s. 168).

Vo svete kultúry je produkt najdôležitejším prvkom marketingového mixu, a jeho postavenie v ňom je maximálne špecifické, na rozdiel od postavenia produktu v marketingu tradičných oblastí. Primárny rozdiel je v tom, že sa produkt neprispôbuje požiadavkám trhu ale je od

trhu nezávislý, čím značne ovplyvňuje povahu ostatných prvkov marketingového mixu (Tajťáková, 2010, s. 150-151).

3.1.1 Kultúrny produkt

Spoločnou vlastnosťou všetkých kultúrnych produktov a služieb je prítomnosť kreatívneho alebo umeleckého prvku. Rovnako sa vyznačujú jedinečnosťou a nezameniteľnosťou, keďže kultúrne produkty sú sami o sebe originálom alebo prototypom, ktorých spôsob vnímania zákazníkom je rovnako jedinečný (Colbert, 1994, s. 32, cit. podľa Tajťáková, s. 151). Špecifikom produktov či produktových mixov kultúrnych inštitúcií je aj to, že majú väčšinou povahu služby. Za službu je teda možné považovať návštevu galérie, múzea, koncertu, divadelného predstavenia a pod (Bačuvčík, 2012, s. 94).

Produktový mix kultúrnych inštitúcií predstavuje súbor všetkých produktov, ktoré sú inštitúciou ponúkané, teda ako umelecké tak aj neumelecké produkty. Záujem o kultúrne produkty, v porovnaní s bežnými trhovými produktami, vyjadruje úroveň vzdelanosti, sociálne vzťahy, preferované kultúrne hodnoty a životný štýl obyvateľstva, pričom to odzrkadľuje ich potreby, akými sú informovanie, vzdelávanie, estetické zážitky, relaxácia alebo zábava (Pravdová, 2015, s. 83).

Podľa Colberta tvoria kultúrny produkt tri dimenzie, pričom každá z nich plní svoju marketingovú funkciu. Prvou z nich je *dimenzia referenčná*, ktorá predstavuje druh, žánrové spracovanie, historické pozadie a vzťah k ostatným produktom. *Technická dimenzia* zahŕňa proces produkcie a konzumácie vrátane fyzickej podoby produktu, či už výtvarný objekt, divadelné predstavenie alebo hudobný nosič, a posledná dimenzia je *okolnostná*, ktorá zahŕňa rôzne zložky týkajúce sa umelca a konzumenta. Všetky dimenzie dokopy stanovujú jedinečné vnímanie kultúrneho diela, ktoré je pre konzumenta zakaždým unikátnym zážitkom (Colbert, 1994, cit. podľa Bačuvčík, s. 93).

Komplexným produktom označujeme produkt, ktorý je konštruovaný tak, že obsahuje celý komplex benefitov a zážitkov, ktorých kombináciou nadobúda jedinečnú konkurenčnú výhodu. Rovnako ako aj produkty iných sektorov možno komplexný kultúrny produkt posudzovať z hľadiska jeho úrovni. Tie členíme na:

- *jadro produktu* (samotný kultúrny zážitok spojený s konzumáciou produktu)

- *vlastný produkt* (predstavuje konkrétnu ponuku inštitúcie – určitý druh umenia, konkrétneho autora alebo skupinu autorov; zahŕňa päť charakteristických znakov: kvalitu, realizáciu, štýl a jemu nadriadený dizajn, značku a obal)
- *očakávaný produkt* (štandardné očakávanie spojené s konzumáciou produktu)
- *rozšírený produkt* (nadštandardné neočakávané benefity produktu, teda doplnkové produkty, služby, profity, výhody pre zákazníkov) (Varbanova, 2013, s. 169; Tajtáková, 2010, s.151; Pravdová, 2015, s. 83-84).

3.2 Cena

Cena na rozdiel od ostatných nástrojov marketingového mixu, predstavuje jediný prvok generujúci zisk. Prostredníctvom tvorby cien si taktiež inštitúcia buduje imidž medzi jej zákazníkmi, kedy sa cena javí ako ukazovateľ kvality produktu a s narastajúcou cenou nadobúda zákazník pocit väčšej kvality. Rovnako sa ňou inštitúcia snaží o maximalizáciu zisku vzhľadom na jej strategické finančné ciele (Pravdová, 2015, s. 87).

Princíp cenotvorby je v oblasti marketingu kultúry jednou zo základných otázok, aj napriek tomu, že veľká časť kultúrnej produkcie je istým spôsobom dotovaná, či už z verejných alebo súkromných zdrojov. Cena produktu, ktorá má u väčšiny kultúrnych produktov formu vstupného alebo predplatného, plní vo všeobecnosti dve funkcie, *finančnú a marketingovú*. Finančná funkcia znamená, že cenová stratégia je prostriedkom, ktorý ovplyvňuje celkové príjmy inštitúcie. Marketingová funkcia naopak pokladá cenu za prostriedok, skrz ktorého je inštitúcia schopná prilákať časť dostupného publika, alebo ju naopak odradiť. Na základe toho môže mať cenová stratégia kultúrnych inštitúcií za cieľ maximalizáciu príjmov alebo maximalizáciu publika (Bačuvčík, 2012, s. 125).

Ceny kultúrnych produktov, na rozdiel od cien spotrebných tovarov, len málokedy vyjadrujú skutočnú výšku nákladov vynaložených na ich produkciu. Z tohto dôvodu sa v kultúre rozlišuje cena dotovaná (subvencovaná), pri ktorej platí zákazník iba istú časť skutočných nákladov. Zbytok nákladov vynaložených na produkty pokrýva štát, sponzori, darcovia, poprípade príjmy z komerčných činností inštitúcie. Dotovaná cena je charakteristická pre oblasť interpretačného umenia, kultúrneho dedičstva, múzeí a knižníc. Cena za vzácnosť naopak výrazne presahuje výšku nákladov vynaložených na tvorbu produktu. Tá totiž v sebe okrem iného zahŕňa symbolickú cenu kultúrneho produktu, jeho umelecký význam,

autorstvo, vek a podobne, pričom je typická pre umelecké predmety, obrazy a sochy (Tajťáková, 2010, s. 158).

Cena v kultúrnom sektore sa z rôznych dôvodov diferencuje. Ide najmä o dôvody eliminácie sociálnych rozdielov (zľavy), podpora predaja produktov v obdobiach s nízkym dopytom (časové, sezónne zľavy), odstupňovanie preferencií publika (odlišné ceny za miesta v hľadisku) a odmeny za vernosť zákazníka. Medzi základné kritéria cenovej diferenciácie patria:

- podľa spotrebiteľských segmentov (kultúrna inštitúcia umožňuje nižšie vstupné pre študentov, dôchodcov, nezamestnaných a pod.)
- podľa času (vyhradený deň v týždni, kedy inštitúcia ponúka nižšie vstupné ako zvyčajne; poobedňajšie predstavenie vs. večerné)
- podľa miesta (diferencované ceny sedadiel v publiku podľa ich odlišných preferencií)
- podľa zákaznickej vernosti (formou abonentiek, predplatného a jednorázovej vstupenky) (Tajťáková, 2010, s. 159).

3.3 Distribúcia

Distribúcia predstavuje proces, ktorého cieľom je doručiť zákazníkovi produkt v mieste a čase vyhovujúcom zákazníkovi. Rovnako je to aj na trhu kultúry, kde je prvoradým cieľom kultúrnej inštitúcie ponúknuť produkciu či služby v čo najvhodnejšom čase, a v čo najlepšom mieste. Práve voľba tých správnych distribučných kanálov a lokalít predaja sú kľúčové na to, aby bol produkt na trhu kultúry dostupný pre všetkých záujemcov. (Pravdová, 2015, s. 92)

Služby sú špecifickým produktom, ktorých dodanie je závislé od miesta, času a zamestnancov, pričom u kultúrnych produktov je to najmä prestíž a atmosféra miesta, ktoré dotvárajú samotnú podstatu produktu. (Johnová, s. 180) Na základe toho možno miesto považovať nielen za distribučný kanál, ale aj za produktovú a komunikačnú stratégiu. Miesto sa tak stáva pevnou súčasťou produktu, pretože ponúka recipientom exkluzívne prostredie a zážitky (Pravdová, 2015, s. 97).

Distribučný reťazec na trhu s umením tvoria tri základné subjekty: *výrobcovia*, teda umelci, *sprostredkovatelia* (aukčné siene, odborníci, znalci umenia, galeristi, internet) a *dopytujúci* (individuálni alebo firemní záujemcovia, múzeá a galérie, štát) (Johnová, 2008, s. 187).

Distribúcia na trhu s umením je špecifická obmedzenou dostupnosťou, keďže sa mnohokrát jedná o luxusné kusy, o originály, teda jediné exempláre, prípadne limitované edície. Trhy s umením sú v podstate tvorené dvoma typmi trhu:

- *primárny* – tvorí ho priamy predaj z ateliéru, predaj diela vyrobeného na zákazku pre súkromného odoberateľa, predaj skrz sprostredkovateľa, predajnú galériu, umeleckého agenta alebo predaj prostredníctvom obchodníka s umením
- *sekundárny* – zahrňuje ďalšie obchodovanie s dielom po uvedení na primárnom trhu, práve na tomto trhu nakupujú primárne múzeá a galérie, ale aj obchody s umením, aukčné spoločnosti, súkromní zberatelia, firmy, ktoré nakupujú umelecké diela ako firemný majetok, štát (Johnová, 2008, s. 186).

3.4 Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia predstavuje integrálny nástroj, ktorý v sebe zahŕňa radu čiastkových nástrojov, medzi ktoré radíme reklamu, podporu predaja, public relations, osobný predaj a direct marketing. Všetky tieto nástroje majú odlišný obsah aj formu, je možné ich ľubovoľne kombinovať a v integrovanej podobe slúžia na dosiahnutie reklamných a marketingových cieľov spoločnosti. Celkovým cieľom marketingovej komunikácie je ovplyvňovať zmýšľanie cieľového segmentu zákazníkov tak, aby došlo k pozitívnej zmene v ich nákupnom chovaní. Zmena pritom môže byť prejavovaná prostredníctvom zvýšeného dopytu po produktoch, zlepšenia imidžu spoločnosti, zvýšenej lojality zákazníka voči značke, dobrých recenzií a podobne. (Bartošová, Krajníková, 2011, s. 137; Belohlavek, 2008, s. 11-12).

Marketingová komunikácia kultúrnych inštitúcií sa zmeriava ako na dostupné, tak aj na nedostupné publikum. Na komunikáciu s dostupným publikom, teda so stálymi, občasnými ale aj náhodnými zákazníkmi, sú využívané špecifické nástroje, naopak nedostupné publikum je oslovované prostredníctvom nástrojov public relations (Bačuvčík, 2012, s. 135).

3.4.1 Komunikačný mix

Komunikačný mix predstavuje súbor techník, ktoré slúžia na dosiahnutie komunikačných cieľov inštitúcie, a zároveň sa prostredníctvom nich meno a značka organizácie dostáva do povedomia zákazníkov (Johnová, 2008, s. 196). Medzi zložky komunikačného mixu kultúry patrí:

Reklama je nepersonálna, zväčša platená presvedčovacia masová komunikácia nesúca informácie o produktoch, službách alebo ideách, realizovaná prostredníctvom viacerých médií. Je vhodným nástrojom komunikácie najmä v prípade, kedy chce inštitúcia osloviť veľké množstvo geograficky rozptýlených zákazníkov za pomerne nízke náklady. V oblasti kultúry nie je tento spôsob komunikácie vždy vhodným riešením, keďže zo strany spotrebiteľa môže byť masívna reklama chápaná ako nástroj silného ponúkajúceho produktu, o ktorý je nízky záujem. Múzeá, galérie a ďalšie inštitúcie spravujúce kultúrne dedičstvo využívajú reklamu na propagovanie samotnej inštitúcie a jej mena, reklamu na propagovanie produktu, teda konkrétnej zbierky, kolekcie, výstavy alebo autora, reklamu zameranú na určitú udalosť a nakoniec reklamu zameranú na zákazníkov, ktorej cieľom je získanie predplatiteľov a abonentov (Johnová, 2008, s. 199; Tajtáková, 2010, s. 170-174).

Public relations (vzťahy s verejnosťou) sú považované za druhý najdôležitejší nástroj komunikačného mixu po reklame. Cieľom PR je utváranie verejnej mienky a získavanie, resp. budovanie dôvery pomocou udržiavania dobrých vzťahov s verejnosťou. U kultúrnych inštitúcií je to najmä budovanie pozitívneho imidžu a postoja potenciálnych zákazníkov voči inštitúcií aj jej produktom. Využívajú lobbying, sponzoring a v snahe ovplyvniť legislatívu sprostredkujú aj komunikáciu so zákonodarcami. Najdôležitejšími prostriedkami PR komunikácie kultúrnych inštitúcií sú:

- dobročinné akcie, mediálne partnerstvá, prezentácie pri rôznych kultúrnych podujatiach,
- sponzoring alebo mediálne propagovanie rôznych kultúrno-spoločenských akcií,
- organizovanie seminárov alebo rozhovorov s autormi alebo významnými osobnosťami spoločenského, politického, kultúrneho a športového života,
- budovanie pozitívnych vzťahov so širokou verejnosťou prostredníctvom eventov, charitatívnych akcií, mediálnych partnerstiev a podobne (Pravdová, 2015, s. 127-128).

Kultúrne neziskové inštitúcie zameriavajú svoje PR aktivity na rozhodujúce skupiny verejnosti akými sú predovšetkým stáli návštevníci, darcovia, sponzori, inštitúcie štátnej a miestnej samosprávy a médiá, pričom cieľom tejto komunikácie je primárne:

- *tvorba imidžu* – prostredníctvom PR sa inštitúcie snažia pôsobiť atraktívne a zároveň dostatočne komunikovať s cieľovými zákazníkmi, čím si samotný imidž budujú
- *rutinné PR* – stála pravidelná komunikácia zameraná na publicitu jednotlivých udalostí, zbierok, kolekcí, umelcov a odborníkov, ktorú by mala inštitúcia viesť počas celého roka

• *krízové PR* – v krízových situáciách, ktoré by mohli viesť k poškodeniu povesti inštitúcie a tým aj k strate jej zákazníkov, majú PR nezastupiteľnú úlohu. Keďže existencia kultúrnych nezávislých inštitúcií je závislá na podpore verejnosti, je nutné o problémoch, ktorým inštitúcia čelí otvorene hovoriť a načrtnúť vhodné riešenie (Johnová, 2008, s. 223).

Podpora predaja predstavuje súbor motivačných nástrojov prevažne krátkodobého charakteru, ktorých cieľom je stimulácia k rýchlejším alebo väčším nákupom, pričom tieto nástroje dávajú zákazníkovi dodatočný impulz, teda konkrétny dôvod, prečo si daný produkt zakúpiť (Bartošová, Krajníková, 2011, s. 141). Kultúrne inštitúcie pomocou podpory predaja upozorňujú na rôzne špecifiká konkrétnej produkcie, napríklad oznámenie posledného predstavenia určitej hry, opätovné účinkovanie obľúbeného sólistu, výročná repríza, predĺženie výstavy kvôli veľkému záujmu a podobne. Avšak účinok týchto nástrojov býva krátkodobý, preto podpora predaja nie je vhodným komunikačným prostriedkom na budovanie dlhodobých preferencií (Pravdová, 2015, s. 130).

Osobný predaj je personálnou formou trhovej komunikácie, teda priamym kontaktom medzi predávajúcim a potenciálnym zákazníkom, pričom cieľom tejto komunikácie je poskytnutie poradenskej služby, ktorá prispieva k budovaniu imidžu a získavanie informácií spätnej väzby, ktoré sú zasa kľúčové pre zefektívnenie jednotlivých procesov spoločnosti (Hornák, 2009, s. 41-42). Osobný predaj využívajú prevažne kultúrne inštitúcie na regionálnej úrovni, pričom je to práve dobrá informovanosť personálu a schopnosť poradiť zákazníkovi, ktorá dokáže výrazne ovplyvniť nákupné chovanie zákazníka a jeho spokojnosť po nákupe (Tajtáková, 2010, s. 174).

Direct marketing (priamy marketing) označuje akúkoľvek formu marketingovej komunikácie, ktorá prebieha priamo medzi organizáciou a potenciálnym zákazníkom. Zahŕňa poštové zasielanie, telefónne kontaktovanie, emailovú poštu telemarketing a iné, ktoré majú oproti ostatným formám komunikácie mnoho výhod. Keďže ide o osobnú komunikáciu, je možné ju asimilovať na každého príjemcu alebo skupinu príjemcov zvlášť, pričom príjemcov tejto komunikácie si organizácia volí vopred sama (Dickman, 1997, s. 91-92). Aj napriek tomu, že je touto formou oslovené menšie percento zákazníkov, venuje sa im podstatne vyššia pozornosť a tým je komunikácia účinnejšia. Spôsob merania tejto účinnosti je následne pomocou odpovedí a reakcií zákazníkov jednoducho realizovateľný (Johnová, 2008, s. 225). Cieľom tohto nástroja je u kultúrnych inštitúcií najmä udržanie súčasných zákazníkov a zintenzívnenie konzumáciu na existujúcich trhoch ale aj zasiahnutie nových trhových segmentov. Používanými prostriedkami sú rozličné klubové aktivity,

odmeny pre verných zákazníkov, permanentky, abonentky, ročné vstupenky a iné (Tajtáková, 2010, s. 174).

3.4.2 Digitálny marketing

Digitálny marketing je ďalším bežne používaným pojmom v praxi kultúrneho manažmentu, ktorý odkazuje na produkty a služby ponúkané prostredníctvom internetu, ako aj prostredníctvom e-mailu, bezdrôtových médií a online zariadení. Používateľ alebo online návštevník je termín používaný pre tých ľudí, ktorí prehliadajú webové stránky a sú súčasťou online stránok sociálnych sietí a iných online nástrojoch. Digitálne marketingové stratégie a nástroje sa líšia od tradičného marketingu v dôsledku nasledujúcich funkcií:

- *Interaktivita* - Online používatelia si vyberajú, kedy a na ako dlho nadviažu kontakt.
- *Trvanie* - Online zdroje sú zvyčajne trvalo dostupné a nie sú riadené kampaňou.
- *Prístup aktívnych používateľov* - Ponúkaný online obsah je používateľom ponúkaný priebežne a tí sa rozhodnú, či ho budú konzumovať alebo nie.
- *Dialóg s používateľmi a medzi nimi* - Online marketing umožňuje spoluprácu medzi užívateľmi a otvorené vyjadrenie ich názorov a postojov k ponúkanému produktu (službe).
- *Bohatý obsah* - Online marketing ponúka prakticky neobmedzený obsah a flexibilitu, ktorú je možné pravidelne aktualizovať.
- *Merateľnosť* - Online technológie umožňujú kedykoľvek sledovať účasť používateľov ako aktívnu tak aj pasívnu (Varbanova, 2013, s.160-161).
- *Prispôsobivosť* - Je ľahké meniť online obsah na základe spätnej väzby používateľov. Vypracovanie marketingovej časti komunikačného plánu si vyžaduje starostlivé zváženie cieľného mixu tradičných a netradičných marketingových nástrojov, ktorý veľmi dobre zodpovedá strategickým cieľom inštitúcie, ako aj profilu publika. (Varbanova, 2013, s.160-161)

3.5 Ľudia/ osobnosti

Neodmysliteľnou súčasťou kultúrnych inštitúcií je predovšetkým ľudský faktor. Neumelecká zložka ľudských zdrojov inštitúcie sprostredkúva vzťah so zákazníkmi prostredníctvom priamych interakcií a ovplyvňuje kvalitu poskytovaných služieb. Priateľský prístup, znalosti a zdvorilosť personálu, ale aj jeho schopnosť čeliť sťažnostiam alebo riešiť špecifické situácie, pôsobia niekedy lepšie ako samotné kultúrne predstavenie. Ľudská práca

a kreativita umeleckej zložky je v produkčnom procese kultúrnej inštitúcie nenahraditeľná. Je obrazom samotnej hodnoty inštitúcie a mnohokrát je kvalita umelcov odzrkadlená na kvalite kultúrnych produktov (Cacovean, 2013, s. 144; Dickman, 1997, s. 8).

Rovnako ako aj v iných inštitúciách poskytujúcich služby, tak aj v kultúre, sú inštitúcie tvorené rozličnými rolami zamestnancov. Autor Payne uvádza kategorizačnú schému zamestnancov, ktorá závisí od frekvencie ich styku s klientom a z účasti na bežných marketingových činnostiach. Podľa kategorizácie sú zamestnanci rozdelení do štyroch skupín: *kontaktní pracovníci, obsluhujúci pracovníci, koncepční pracovníci a pomocní pracovníci* (Payne 1996, s. 169, cit. podľa Tajtáková s. 178).

3.6 Fyzické prostredie

Fyzické prostredie zdôrazňuje ako miesto a atmosféra, v ktorom inštitúcie poskytujú svoje služby, vplývajú na zákazníkov celkový dojem zo zážitku. Fyzické prostredie sa vzťahuje na priestor, v ktorom dochádza k spotrebe služby a zahŕňa všetky podmienky prostredia, dizajn, funkčnosť priestoru, znaky, symboly a artefakty (Cacovean, 2013, s. 144-145).

Narastajúci význam fyzického prostredia v kultúre jednoznačne súvisí s tzv. zážitkovým marketingom. Ide najmä marketingové aktivity, ktorých cieľom je nielen uspokojovať potreby a želania spotrebiteľa, ale zaručujú mu aj istý emocionálny alebo spoločenský zážitok. So zážitkovým marketingom bezpodmienečne súvisí aj trend objavovania netradičných miest využívaných pri kultúrnej produkcii, akými sú rozličné prírodné lokality, miesta kultúrno-historického dedičstva, technické pamiatky a iné. Cieľom spomenutých aktivít je primárne prilákanie nových segmentov publika, ktoré neodpovedajú na ponuku v tradičných priestoroch inštitúcie. Netradičné miesta sú pritom nástrojom, ktorý okrem iného zatriaktívni kultúrne produkty a posilní budovanie imidžu (Tajtáková, 2010, s. 181).

4 KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA KULTÚRNYCH INŠTITÚCIÍ

Žiadna inštitúcia alebo firma nie je imúnna voči krízovým situáciám, ktoré skôr či neskôr zasiahnu jej chod. Vzhľadom na mnohotvárnosť krízových situácií preto nejde o to, či kríza vypukne ale kedy a akým spôsobom vypukne. Či už sa jedná o odvracanie útoku konkurencie, vysvetľovanie kontroverzného kroku, objasňovanie zverejnenej nepresnosti, riešenie havárie vo výrobnom procese alebo vysporiadanie sa s následkami živelnej katastrofy, inštitúcia tým priťahuje pozornosť verejnosti. Práve komunikačné schopnosti a komunikačná stratégia sú preto podstatou krízovej komunikácie (Tomandl, Čuřík a Maršovská, 2020, s. 9).

Krízová komunikácia reprezentuje reakciu inštitúcie a jednotlivcov na ohrozenie jej reputácie alebo jej komunikovanie počas mimoriadnej udalosti. Úlohou takejto komunikácie je pritom prežitie krízy s minimálnymi následkami a čo najrýchlejší návrat do normálu (Anthonissen, 2008, s. 25).

4.1 Podstata krízy

V odbornej literatúre existuje veľa definícií pojmu kríza v kontexte public relations. Podľa Z. Chalupy predstavuje kríza moment v histórii firmy, ktorý nenávratne mení jej firemnú kultúru a podnikanie ako také (Chalupa, 2012, s. 23). Iný z autorov zasa uvádza, že kríza je náhla situácia, ktorá spôsobuje neistotu a zmätok, pričom je nutné jej okamžité riešenie. Neriešenie takejto situácie má za následok finančné straty, môže dôjsť k poškodeniu reputácie, vzťahov s vonkajším prostredím ale aj k narušeniu vzťahov interného prostredia inštitúcie. Vo výnimočných prípadoch ohrozuje kríza samotnú existenciu inštitúcie (Sellnow a Seeger, 2021, s. 5).

4.1.1 Príčiny krízy

Niektoré krízy vznikajú náhle ako výsledok nepredvídateľnej udalosti, iné majú pomalý a nenápadný počiatok, pričom sa postupne objavujúce signály neskôr premenia v krízu. Je možné rozlišovať základné okruhy príčin, od ktorých sa odvíjajú modelové typy kríz:

- kríza vyvolaná zásahom vyššej moci (prírodná katastrofa; havária vo výrobe, ktorej sa nedalo zabrániť)
- kríza ako dôsledok útoku zvonku (útok konkurencie, kampaň záujmovej skupiny s kritickými názormi, trolling, sabotáž, bojkot a pod.)

- kríza z nedbalosti (výrobná či ekologická havária spôsobená nedbalostným pochybením, podcenenie kvalitatívnych alebo hygienických štandardov produktu)
- kríza ako dôsledok morálneho zlyhania (vedomé porušenie zákonov a predpisov)
- kríza plynúca zo spotrebiteľskej nespokojnosti (nekvalitný produkt alebo služba, nevhodná reakcia na kritiku na sociálnych sieťach)
- štrukturálna kríza (ekonomické problémy inštitúcie, výpadok likvidity)
- kríza vyvolaná fámou (dezinformácie) (Tomandl, Čuřík a Maršovská, 2020, s. 24-44; Chalupa, 2012, s. 29-31).

4.2 Charakteristika krízovej komunikácie

V prípade akejkoľvek vyššie zmienenej krízovej situácie platia isté základné posolstvá, ktoré by mala krízová komunikácia spĺňať. Prvým posolstvom je **transparentnosť** a **pravdivosť**, na ktorej je založená všetka dôvera publika voči inštitúcií. Je preto dôležité o krízovej komunikácii otvorene hovoriť so svojím publikum a nič nezatajovať. Ďalším posolstvom **akcieschopnosť** a **zodpovednosť**, ktoré znamenajú, že inštitúcia musí pripustiť existenciu krízy a následne presvedčiť spoločnosť, že situáciu seriózne rieši a pracuje na jej odstránení (Tomandl, Čuřík a Maršovská, 2020, s. 49-51). Základné zásady krízovej komunikácie sú:

- **zrozumiteľnosť** – inštitúcia sa musí vyjadrovať jasne, pričom nie je správne nechávať voľný priestor pre domýšľanie, ktoré vedie k skresleniu faktov
- **konzistentnosť** – celistvosť komunikovaných informácií v dobe krízy podporuje dôveryhodnosť voči inštitúcií
- **rýchlosť** – bezprostredné reakcie na krízu musia byť zo strany inštitúcie rýchle, keďže mediálny priestor dokáže využiť túto slabinu a presadiť vlastný názor na krízovú situáciu (Tomandl, Čuřík a Maršovská, 2020, s. 52-57).

Zároveň je dôležité uvedomiť si, že krízová komunikácia je bojom o zachovanie dôvery u cieľového publika. Publikum musí uveriť, že aj napriek zlyháním ku ktorým došlo, koná inštitúcia vo prospech publika. Základom celej krízovej komunikácie je preto empatia, ktorá by mala byť citelná z každého jej článku. Poznatky plynúce z krízovej situácie je nutné aplikovať do krízových plánov pre budúce použite. (Tomandl, Čuřík a Maršovská, 2020, s. 202-208).

4.3 Nástroje krízovej komunikácie

Ako uvádza R. Bačuvčík, najlepšie zvládnutá kríza je tá, ktorej sa podarí predísť. Organizácia by teda mala mať vopred pripravené krízové scenáre pozostávajúce z postupov a návodov ako sa zachovať vo vopred namodelovaných situáciách, ktoré môže inštitúciu ohroziť. Častokrát sú najefektívnejším nástrojom, ktorý dokáže krízu rozpútať ale aj ukončiť, práve médiá a preto je spolupráca s nimi jadrom celej korporátnej krízovej komunikácie (Bačuvčík, 2011, s. 104).

V efektívnej krízovej komunikácii však nestačí len komunikácia s médiami. Zároveň je potrebné byť vo vzťahu aj s rôznymi inými skupinami, ako sú vládni predstavitelia, zamestnanci, v niektorých prípadoch príbuzní zamestnancov, finančné skupiny a spotrebiteľia. Aj keď sa typ komunikácie pre každú skupinu líši, dôležitá je kompatibilita a konzistentnosť správ, ktoré sú určené pre jednotlivé skupiny. Inštitúcie sa posudzujú skôr podľa ich postoja a správania ku kríze než podľa príčin krízy. Keď sa inštitúcia pripravuje na možnú krízu, poukazuje tým na to, že jej postoj bude pôsobivý, umiernený a konzistentný (Civelek, Čemberci a Erlap, 2016, s. 114).

Tlačová správa predstavuje základný nástroj pre prácu s médiami, pričom rýchlo, efektívne a lacno podáva informácie verejnosti vo forme písomného zdelenia. Distribučná cesta tlačovej správy predstavuje väčšinou jej elektronické rozposielanie na kontakty obsiahnuté v tzv. medialistoch. Ide o zoznam redakcií a novinárov, ktorých práca je pre inštitúciu relevantná, a predpokladá sa relevantné písanie alebo vysialnie o mimoriadnej krízovej správe. Zoznam by mal byť však zostavený a relevantne aktualizovaný vopred. Nie vždy je však nutné šíriť tlačovú správu prostredníctvom medialistov, niekedy je vhodné jej zverejnenie na webovej stránke inštitúcie alebo sociálnych sieťach. Samotný obsah správy by mal byť jasne formulovaný, aby príjemca rýchlo pochopil jeho zdelenie a rovnako dôležitá je aj stručnosť správy (Chalupa, 2012, s. 99).

Tlačová konferencia je na rozdiel od tlačovej správy rýchlejšim nástrojom, ale o to náročnejším na prípravu. Osobný kontakt s novinármi vystavuje inštitúciu väčšiemu riziku možného informačného zlyhania. Naopak prostredníctvom konferencie je omnoho jednoduchšie prejať emócie a vytvárať tak kontakt s novinárom, a pôsobiť tým na samotného zákazníka. U tlačovej konferencie je dôležitá rýchlosť, keďže jej realizácia musí korešpondovať s aktuálnosťou témy (Tomandl, Čuřík a Maršovská, 2020, s.123).

Krízový web predstavuje ďalší vhodný nástroj komunikovania krízovej situácie. Na to aby bol jeho potenciál využitý naplno, je nutná pravidelná komunikácia prostredníctvom webu ešte dávno pred vypuknutím krízy. Záujem o dianie v inštitúcii počas krízy je mnohonásobne vyšší a preto práve web predstavuje jeden z prvých zdrojov informácií ako u novinárov tak aj u zákazníkov. Krízový web pritom môže mať podobu špeciálnej stránky na samostatnej doméne zriadenej výhradne kvôli krízovej situácií ale aj podobu vyčlenenej sekcie z hlavnej stránky firemného webu. Podstatná je však jeho funkčnosť a informačná výdatnosť (Tomandl, Čuřík a Maršovská, 2020, s. 130; Chalupa, 2012, s. 100).

Krízová komunikácia na sociálnych sieťach je ďalším vhodným nástrojom, keďže v súčasnosti predstavujú sociálne siete jeden z najvyužívanějších a najefektívnejších komunikačných prostriedkov. Na jednej strane ide o rýchly a priamy nástroj pre zdieľanie postojov inštitúcie v krízovej situácií a získavanie spätnej väzby. Zároveň však predstavujú isté riziko v podobe možného vzniku dezinformácií, ktorých šírenie a dosah sú obrovské (Civelek, Çemberci a Erlap, 2016, s. 115).

5 METODIKA PRÁCE

Cieľom tejto kapitoly je predstaviť a popísať metodologický postup, na základe ktorého bola práca konštruovaná. Prvé podkapitoly boli venované popisu samotného výskumného problému práce a jej cieľa. Následne boli definované výskumné otázky a záver kapitoly opisuje použité metodologické postupy.

5.1 Identifikácia skúmaného javu

S príchodom roku 2020 sa spoločnosť ocitla v období pandémie Covid-19 a jej následky zasiahli všetky jej súčasti. Pandémia narušila životy jednotlivcov a ovplyvnila chod mnohých štátnych aj neštátnych organizácií, výrazne ovplyvnila hospodárstvo a ekonomický chod krajiny a v neposlednom rade sa podpísala na všetkých sektoroch hospodárstva vrátane kultúry. Keďže to bola nová situácia pre celú spoločnosť, bolo náročné jej riešenie a hľadanie spôsobov ako prekonať problémy, ktoré spôsobila. To akým spôsobom sa inštitúcie tohto typu vysporiadavali s krízovou situáciou a ako jej dokázali prispôsobiť svoju komunikáciu bude hlavným predmetom skúmania tejto práce. Táto práca si taktiež dáva za úlohu zistenie odozvy publika na komunikáciu jednotlivých inštitúcií v neľahkom čase pandémie.

5.2 Cieľ a účel výskumu

Cieľom tejto diplomovej práce je analýza komunikácie jednotlivých národných slovenských kultúrnych inštitúcií v dobe pandémie. Konkrétne sa jedná o Slovenskú národnú galériu, Slovenské národné divadlo, Slovenské národné múzeum a Slovenskú filharmóniu. V práci je analyzovaný spôsob a cieľ ich komunikácie, použité komunikačné prostriedky ale aj následná odozva a reakcie publika. Účelom práce je na základe objektívneho posúdenia a definovania výsledkov zostavenie určitých odporúčaní na prípadné riešenie podobnej situácie v budúcnosti.

5.3 Výskumné otázky

VO1: Akým spôsobom komunikovali kultúrne inštitúcie v dobe pandémie?

VO2: Aká bola odozva publika na komunikáciu kultúrnych inštitúcií ?

5.4 Použitá metodika práce

Teoretické východiská práce boli konštruované na základe rešerše odbornej literatúry, vedeckých článkov a internetových publikácií. Literárna rešerš má slúžiť ako podklad pre vykonanie analý v praktickej časti.

Praktická časť je odrazom porovnávej analýzy štyroch kultúrnych inštitúcií a ich krízovej komunikácie v dobe pandémie. Podkladmi tejto analýzy sú dáta získané z expertných individuálnych rozhovorov so zamestnancami jednotlivých kultúrnych inštitúcií. Táto kvalitatívna metóda vychádzala z postupov M. Foreta (2003, s. 16), ktorý popisuje individuálne rozhovory ako prostriedok odhalenia hlbších príčin určitého jednanja. Individuálne rozhovory prebiehali v období mesiaca marec, kedy bola situácia spojená s pandemiou Covid-19 na území Slovenska relatívne stabilizovaná a chod kultúrnych inštitúcií fungoval bez výraznejších opatrení. Aj z tohto dôvodu bola realizácia rozhovorov časovo a technicky náročná, keďže sa jednalo o vrcholové štátne inštitúcie, ktorých zamestnanci boli v skúmanom období maximálne pracovne a časovo vyťažení. Z tohoto dôvodu boli rozhovory realizované buď online formou, prostredníctvom platformy Teams alebo telefonicky, pričom telefonické rozhovory prebiehali viackrát. Respondentov tvorili zamestnankyne inštitúcií z úseku komunikácie a marketingu. Jedným z respondentov individuálneho rozhovoru bola výkonná umelkyňa Slovenskej filharmónie, ktorá je zároveň manažérkou online marketingu Slovenského národného divadla, ktorá bola schopná relevantne posúdiť situáciu oboch inštitúcií. Slovenská národná galéria bola jedinou inštitúciou, s ktorou prebiehal kontakt a následne aj rozhovor len v prostredníctvom emailovej komunikácie, podľa jej požiadavok.

Kvalitatívne dáta získané z individuálnych rozhovorov boli následne doplnené o dáta získané z prieskumu výročných správ, webových stránok a sociálnych sietí inštitúcií. Výsledkom komparácie týchto dát je obsahová analýza, ktorej cieľom je porovnanie krízovej komunikácie slovenských národných kultúrnych inštitúcií. V analýze sú posudzované využité komunikačné prostriedky, cieľ komunikácie, tématické rozpätie komunikácie, emocionálne aspekty komunikácie a vizuálna stránka komunikovaného obsahu.

Záver praktickej časti je tvorený analýzou sociálnych sietí s cieľom zistenia odozvy publika na komunikáciu jednotlivých inštitúcií. Podkladmi pre túto analýzu boli opäť kvalitatívne dáta vyplývajúce z individuálnych rozhovorov a dáta získané komparáciou výročných správ

a sociálních sítí institucí. Tato analýza je pro lepší orientovanost doplněná o kvantitativní data.

Výsledky porovnávací analýzy byly následně dedukcí zpracovány do rámcových doporučení vyplývajících z kvalitativního výzkumu. Diplomová práce neobsahuje projektovou část, protože jejím cílem není sestavení konkrétních optimalizací dané instituce, ale naopak jejím cílem je vědecko-výzkumného charakteru.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 IDENTIFIKÁCIA ANALYZOVANÝCH INŠTITÚCIÍ

Cieľom tejto kapitoly je predstavenie zvolených národných kultúrnych inštitúcií, ich zamerania a pôsobenia, pričom je následne identifikovaná ich kultúrna produkcia. Diplomová práca skúma inštitúcie spadajúce do oblasti interpretačného umenia, vizuálneho umenia a oblasti múzejníctva. Konkrétne sa teda jedná o divadlo, galériu, múzeum a filharmóniu národného pôsobenia na Slovensku.

6.1 Slovenská národná galéria

Slovenská národná galéria bola založená 29. júla 1948 zákonom Slovenskej národnej rady. V počiatkoch svojho pôsobenia sa prezentovala ako tradičné múzeum krásnych umení domáceho ale aj európskeho prostredia. Svoju činnosť pritom zameriavala primárne na zberateľstvo prác 20. storočia a skúmanie živej umeleckej kultúry. Jej postupný vývoj však spôsobil rozšírenie produkcie o ďalšie oblasti vizuálnej kultúry vrátane úžitkového umenia, priemyselného výtvarníctva, fotografie, scénografie, insitného umenia a architektúry.



Obrázok 1: Logo SNG

Zdroj: (Medium, 2020)

V súčasnosti je Slovenská národná galéria na základe zriaďovacej listiny označovaná za najvyššiu centrálnu galerijnú inštitúciu Slovenskej republiky, pričom predstavuje zbierkotvornú inštitúciu, ktorá sa svojimi aktivitami snaží plniť očakávania ako odbornej tak aj širokej verejnosti. Jej hlavným cieľom je zber, ochrana, reštaurovanie a interpretácia umeleckých diel miestneho ale aj medzinárodného pôvodu. Prakticky sa jedná o škálu výskumných, akvizičných, výstavných a publikačných projektov rozsiahlej tématiky. Rovnako sa svojou činnosťou galéria snaží rozvíjať svoje postavenie celonárodnej umenovednej inštitúcie. Okrem hlavného sídla v Esterházyho paláci v Bratislave sú jej súčasťou aj vysunuté pracoviská a to Zvolenský zámok, Kaštieľ Strážky v Spišskej Belej, Galéria Ľudovíta Fullu v Ružomberku a Schaubmarov mlyn v Pezinku. Niektoré budovy, ktorých priestory sú využívané ako galerijné pracoviská sú zároveň národnými kultúrnymi pamiatkami.

6.1.1 Kultúrna produkcia SNG

Produktové portfólio SNG je tvorené mnohými zbierkami reprezentujúcimi *moderné a súčasné umenie, staré umenie* ale aj *architektúru, úžitkové umenie a dizajn*. V oblasti moderného a súčasného umenia galéria zhromažďuje produkty moderného súčasného sochárstva, maliarstva, grafiky, kresby, fotomédií a insitného umenia. Staré umenie prezentujú zbierky gotického, starého európskeho a barokového umenia, zbierka ikon, starej kresby a grafiky a zbierka umenia 19. storočia. Oblasť architektúry, úžitkového umenia a dizajnu je zasa tvorená zbierkami skla, keramiky, šperkov, textilu, dreva, zbierkou plagátov a grafického dizajnu, scénografie, dizajnu, architektúry a umeleckých remesiel. Dohromady tvorí galerijnú zbierku 70 000 predmetov, pričom väčšina z nich patrí zároveň aj do národného kultúrneho dedičstva.

Galériou poskytované služby tvoria samotné výstavy, či už stále expozície alebo aktuálne výstavy prispôbené konkrétnej téme, ale aj rodinné a školské programy, ktorých cieľom je najmä zoznámiť mladých návštevníkov divadla so základnými princípmi výtvarného myslenia, výtvarnými technikami a samotnou výtvarnou tvorbou.

Súčasťou Slovenskej národnej galérie je aj špeciálna Knižnica SNG, ktorá sa zameriava na ponuku dokumentov skúmajúcich dejiny a teóriu výtvarného umenia, architektúry a iných kultúrnych tém. Jedinečnosťou tejto knižnice je spolupráca s knižnicami iných kultúrnych domáciach aj zahraničných inštitúcií a možnosť výmeny publikácií medzi nimi. Pod SNG rovnako patrí aj kníhkupectvo Ex Libris, ktoré ponúka publikácie o umení a kultúre, diela slovenskej literatúry ale aj sprievodné katalógy k jednotlivým výstavám SNG.

6.2 Slovenské národné divadlo

Slovenské národné divadlo predstavuje jednu z najkonickejších kultúrnych inštitúcií Slovenskej republiky. Inštitúcia bola zriadená v roku 1920 so sídlom v Bratislave. V súčasnosti je tvorená troma divadelnými zložkami a to Činohrou SND, Operou SND a Baletom SND. Slovenské národné divadlo je tzv. repertoárovým divadlom, teda divadlom s určitým repertoárom inscenácií. Tie sa uskutočňujú počas celej divadelnej sezóny, počnúc začiatkom septembra až do konca júna. Divadlo má vo svojej správe dve budovy, obe sídlia v Bratislave. Historická budova sídli v centre Starého mesta a nová budova sa nachádza na nábreží Dunaja. Cieľom kultúrnej inštitúcie je najmä zvyšovanie kultúrnej úrovne obyvateľstva Slovenska, sprostredkovanie divadelného umenia čo najširšej verejnosti, podpora a prezentácia pôvodnej slovenskej tvorby, prezentácia slovenského

divadelného umenia na Slovensku ale aj v zahraničí ale aj výchova mladých divákov a spolupracovanie so školami.



Obrázok 2: Logo Slovenského národného divadla

(Zdroj: SND Doma, 2020)

6.2.1 Kultúrna produkcia SND

Produktové portfólio SND je tvorené samotným programovým repertoárom divadla, ktorý zastupuje ako hudobný tak aj divadelný žáner. Repertoár Činohry tvoria najmä komédie, drámy, autorské hry, veselohry, rozprávky, ale aj hry inšpirované osudom významných osobností zo slovenského a zahraničného prostredia. Umelecký súbor je tvorený dramaturgiou, stálymi hercami a herečkami, hosťujúcimi hercami a hosťujúcimi študentmi, šepkármi a ďalšími. Priemerne má Činohra v repertoári 30 predstavení za sezónu a odohrá približne 430 predstavení ročne. Okrem toho sú súčasťou jej produkcie aj inscenované čítania, divadlo poézie a rozličné diskusie o aktuálnych spoločenských témach.

Repertoár Opery tvoria romantické a rozprávkové opery, monodrámy a lyrické opery, pričom prevažná časť z nich je v talianskom jazyku, iné zasa v nemeckom a českom jazyku. Umelecký súbor sa skladá z dramaturgie, dirigentov, repetítorov, interných sólistov, hosťujúcich umelcov, zboru, orchestra a ďalších. Ponuku operných predstavení tvorí za sezónu 20 rôznych operných titulov menšieho aj rozsiahlejšieho koncertného charakteru.

Repertoár Baletu je tvorený štýlovo širokým spektrom od klasického baletu a baletných rozprávok až po balet kombinovaný so scénickým ľudovým tancom. Umelecký súbor tvorí dramaturgia, repetítori, sólisti, zbor a ďalší.

6.3 Slovenské národné múzeum

Slovenské národné múzeum predstavuje vrcholovú štátnu inštitúciu v oblasti múzejnej činnosti na Slovensku, a zároveň je najväčšou kultúrnou inštitúciou Slovenska. Počiatky múzea siahajú až do roku 1893, kedy vystupovalo pod názvom Muzeálna slovenská spoločnosť, čím predstavuje jednu z najdlhšie pôsobiacich inštitúcií na Slovensku. Pod názvom Slovenské národné múzeum pôsobí od roku 1961. Ide o zbierkotvornú,

vedeckovýskumnú ale aj kultúrno-vzdelávaciu inštitúciu, ktorá prostredníctvom prieskumov a vedeckých výskumov zhromažďuje, dokumentuje, odborne zhodnocuje a spracováva zbierkotvorné predmety, ktoré následne ochraňuje a sprístupňuje verejnosti. Zbierkotvorné predmety pritom slúžia ako doklady a dôkazy vývoja slovenskej prírody, slovenského národa a etnických spoločenstiev. Hlavnou činnosťou múzea je najmä akvizičná činnosť, teda tvorba zbierkového fondu, jeho evidencia a následná ochrana fondu, ktorého zbierky zároveň predstavujú národné kultúrne dedičstvo. Múzeum významne prispieva k prezentácii Slovenska a jeho kultúry v zahraničí, pričom pracuje na rozvoji medzinárodnej kultúrnej spolupráce, najmä s partnerskými fondovými inštitúciami. SNM je tvorené riaditeľstvom a 18 špecializovanými múzeami, sídliacimi naprieč celým Slovenskom. Špecializované múzeá sú v rámci svojho zamerania dokumentačnými, vedeckovýskumnými a metodickými pracoviskami, pričom spravujú stovky objektov, vrátane národných kultúrnych pamiatok. Súčasťou SNM je aj špecializovaný verejný archív a špeciálna knižnica.



Obrázok 3: Logo Slovenského národného múzea

(Zdroj: Blog-Múzeum Online, 2022)

6.3.1 Kultúrna produkcia SNM

Kultúrna produkcia SNM pozostáva zo zbierkových fondov, ktoré múzeum prezentuje prostredníctvom stálych expozícií a domácich ale aj zahraničných výstav. Výstavy sa dotýkajú mnohých spoločenských tém, národných kultúr, historicky a umelecky významných osobností, histórie ako takej, archeológie ale aj architektúry, prírody a podobne. Prezentovaním týchto výstav plní múzeum svoju kultúrno-vzdelávaciu činnosť, ale zaoberá sa aj vedeckovýskumnými úlohami, ktorých výsledky sprístupňuje verejnosti, čím zasa naplňa svoju vydavateľskú a publikačnú činnosť. Získané informácie ponúka spoločnosti vo forme múzejných zborníkov, monografií a časopisov.

6.4 Slovenská filharmónia

Založenie filharmónie na území Slovenska sa datuje do roku 1849. Slovenská filharmónia je zároveň úplne prvým a hlavným symfonickým orchestrom na území Slovenskej

republiky. Jej sídlo sa nachádza v historickej neobarokovej budove Reduty v centre starého mesta v Bratislave. Medzi hlavné ciele a prínosy filharmónie v rámci slovenskej kultúry patrí najmä rozvíjať národnú hudobnú kultúru, taktiež umelecky pripravovať a verejne prezentovať diela či už slovenskej alebo svetovej tvorby a v neposlednom rade vykonávať vydateľskú a propagačnú činnosť.



Obrázok 4: Logo Slovenskej filharmónie
(Zdroj: Stream filharmónia, 2008)

6.4.1 Kultúrna produkcia SF

Medzi umelecké telesá, ktoré pôsobia v rámci Slovenskej filharmónie zaraďujeme symfonický orchester s názvom Slovenská filharmónia, spevácky zbor pod názvom Slovenský filharmonický zbor a komorný orchester pod názvom Slovenský komorný orchester. Medzi menšie podzložky kultúrnej produkcie zaraďujeme dramaturgiu, notový archív, taktiež audio a video produkciu a v neposlednom rade manažment všetkých týchto súčastí. **Symfonický orchester** Slovenská filharmónia je najznámejším a najviditeľnejším výstupom Slovenskej filharmónie. Okrem tradičných koncertov v Bratislave počas sezóny pravidelne cestuje do rôznych regiónov Slovenska a taktiež absolvuje cesty do zahraničia. Je stálou súčasťou Bratislavských hudobných slávností. Aktuálny šéfdirigent symfonického orchestra je Daniel Raikin. Symfonický orchester pozostáva zo zoskupenia prvých huslí, druhých huslí, violí, violončelí, kontrabasov, flaut, klarinetov, fagotov, trúbok, trombónov, harfí, bicích nástrojov a mnohých ďalších. Spevácky zbor **Slovenský filharmonický zbor** patrí medzi európsku špičku v rámci filharmonických zborov. Jeho existencia začala v roku 1946 ako Miešaný zbor československého rozhlasu. Zbor sa vyznačuje kvalitným technickým arzenálom, zvukovou rovnováhou hlasových skupín a taktiež aj kultivovanosťou prejavu. Zbor pravidelne spolupracuje so zahraničím, najmä s Viedenskou a Berlínskou filharmóniou. **Slovenský komorný orchester** je stálou súčasťou Slovenskej Filharmónie od roku 1960. Zároveň je najpopulárnejším súborom v oblasti klasickej hudby na Slovensku. Pod taktovkou komorného orchestra vznikli známe hudobné projekty ako Bachove Orchestrálne suity a Brandenburské koncerty. Spolupracuje aj s deťmi a mládežou,

pre ktoré organizuje cyklus koncertov v letnom období. Orchester výrazne prispieva k vynikajúcemu reprezentovaniu slovenskej klasickej hudby v zahraničí, kde si získalo obdiv najmä v Japonsku a Južnej Kórei.

7 SITUÁCIA V POČIATKOCH PANDÉMIE

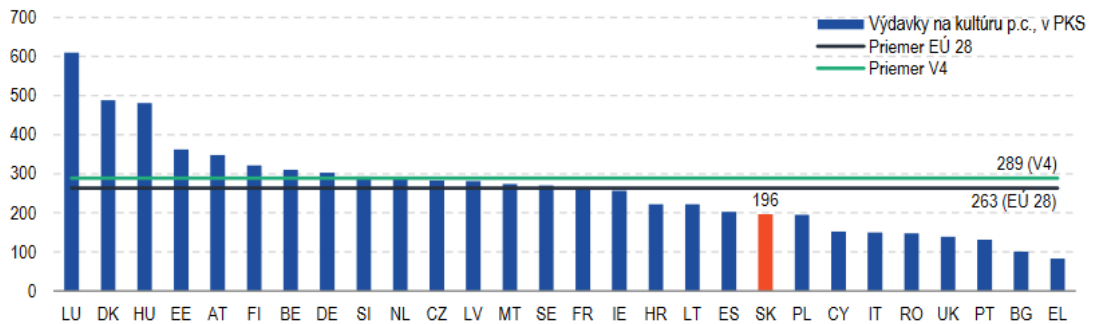
V nasledujúcej kapitole je skúmaná spoločenská situácia a rozpoloženie kultúrnych inštitúcií v počiatočnom období pandémie. Rovnako je popísané adaptovanie sa kultúry na spoločenské zmeny súvisiace s uzatvorením fyzických prevádzok a obmedzením osobného kontaktu. Oba faktory zohrávajú v kultúrnom prostredí významnú úlohu, o to náročnejšie bolo hľadanie riešení, ktoré by ich dokázali aspoň do istej miery nahradiť. Zdrojom informácií tejto kapitoly boli individuálne rozhovory so zamestnankyňami jednotlivých inštitúcií .

Politická situácia

Počiatočnú situáciu pandémie možno vo všeobecnosti v rámci spoločnosti pokladať za šokujúcu a nepredvídateľnú, takú s ktorou väčšina verejnosti do styku doposiaľ neprišla. Prvotný šok a chaos sa dotkol všetkých sektorov hospodárstva, organizácií, ale aj jedincov, pričom to neobišlo ani sektor kultúry. Prvý prípad ochorenia Covid-19 bol na Slovensku zaznamenaný 6. marca 2020. Po ňom nasledovali prvé obmedzenia a uzatvorenia fyzických prevádzok. Na pôde Slovenskej republiky v tomto období, konkrétne 21.3.2020, nastupovala nová vláda Igora Matoviča, pričom sa aj táto zmena podieľala na chode kultúrnych inštitúcií. Ako bolo adresované v rozhovore s vedúcou produkcie SND, kultúrny sektor sa nachádzal v neprijemnej situácii kedy neboli naplnené prisľúbené finančné dotácie s prechádzajúceho vládneho obdobia bývalou ministerkou kultúry Ľubicou Laššákovou. Následne bol post novej ministerky kultúry Natálie Milanovej obsadený pri zostavovaní vlády ako jeden z posledných ministerstiev. Všetky tieto skutočnosti odsúvali sektor kultúry do úzadia a vstup pandémie neprispel k jej bezproblémovému chodu. Podľa slov vedúcej produkcie boli počiatky pandémie späté s pocitmi beznádeje a nezájmu vlády o sektor kultúry ako taký (Barysz, 2022).

Sektor kultúry je dlhodobo v rámci Slovenskej republiky jeden z najviac finančne ukračováných sektorov hospodárstva vládnymi zložkami. V nasledujúcom grafe je viditeľné porovnanie vynaložených verejných zdrojov na kultúrny sektor v krajinách Európskej Únie za rok 2018. Slovensko zaostáva za váženým priemerom Európskej Únie, ktorý predstavuje 263 eur na osobu v parite kúpnej sily. Slovensko dosahuje hodnotu 196 eur na osobu, pričom ak by sa SR snažila priblížiť sa na úroveň Európskej Únie, vyžadovalo by si to zvýšenie výdavkov na sektor kultúry o 197 mil. eur ročne (Ministerstvo kultúry SR a Ministerstvo financií SR, 2020). Dlhodobo finančne znevýhodňovaný sektor kultúry prišiel

s nástupom pandémie o ďalší hlavný zdroj príjmov, ktorým sú tržby od návštevníkov. O to náročnejšie bolo hospodárenie kultúrnych inštitúcií, s príchodom prvých pandemických obmedzení.



Graf 1: Výdaje na sektor kultúry v porovnaní s ostatnými členskými štátmi EÚ

(Zdroj: Ministerstvo kultúry SR a Ministerstvo financií SR, 2020)

Atmosféra v prostredí kultúry

Počiatky príchodu pandémie so sebou nečakane priniesli aj viacero pozitív. Odhliadnuc od vtedajších prvých protipandemických opatrení, vláda v spoločnosti v priebehu prvých mesiacov pandémie istá súdržnosť a spolupatričnosť obyvateľstva, aj napriek nepredvídateľnosti situácie. Prostredie kultúrnych inštitúcií popisuje toto úvodné obdobie ako obdobie kolegiality, nečakanej ohľaduplnosti a starostlivosti o ostatných. Tieto emócie však zároveň sprevádzali pocity šoku a chaosu. Dovtedy fungovali národné kultúrne inštitúcie na báze pravidelných každodenných kultúrnych predstavení, akcií, eventov a expozícií, ktorých produkcia bola nesmierne žiadaná. Chod týchto ale aj mnohých iných prevádzok a ich programu, boli zo dňa na deň prerušené a uzavreté. Prvotný šok kultúrnych inštitúcií nahradil druhotný šok, ktorý ukázal, že prvotne chápaná krátkodobá pandemická situácia, bude záležitosť nepredvídateľne dlhodobého charakteru (Hudáková, 2022; Dadíková, 2022). Slovenské národné divadlo hodnotí toto počiatočné obdobie pozitívne z hľadiska zlúčenia všetkých pracovníkov naprieč súbormi ale aj divadelnými dielňami. Rovnako však avizovalo, že v priebehu prvého polroka pandémie došlo z dôvodu finančného nedostatku aj k bolestivým rozhodnutiam týkajúcich sa personálnych zmien (Barysz, 2022).

Prechod do online prostredia

Bolo to obdobie kedy sa postupne aktivity mnohých organizácií, či už chcene alebo nechcene presúvali do online prostredia. Manažérka online marketingu SND zhodnotila, že práve moment, kto sa ako rýchlo a do akej miery dokázal presunúť do online prostredia, bol

zásadný, keďže sa ukázalo, že jediné zmysluplné a možné spojenie s divákom je pomocou online kontaktu (Dadíková, 2022). Zamestnankyňa SNG zasa dodala, že: „*Pandemická situácia zvýraznila potrebu zostať s návštevníkmi v online spojení viac než kedykoľvek predtým*“ (Hudáková, 2022).

Pre mnoho organizácií bol prechod do online prostredia nielen obrovskou výzvou ale aj obrovskou hrozbou. Podľa zdrojov zo skúmaných inštitúcií, bol tento prechod do online prostredia spojený s obrovským množstvom bariér (Dadíková, 2022; Barysz, 2022). Aj napriek tomu, že všetky inštitúcie komunikovali cez online prostredie už v časoch pred vypuknutím pandémie, žiadna z nich nemala komunikáciu rozvinutú do takej miery, aby sa jej aktivity mohli presunúť do online sféry, akonáhle svet pohltila pandémia. Bol to teda náročnejší proces, počas ktorého bolo nutné zvážiť hneď niekoľko faktov.

Úroveň digitalizácie a využívania technológií kultúrnymi inštitúciami v časoch pred vypuknutím pandémie, bola hlavným ukazovateľom úspešného štartu v covidovom období. Slovenská národná galéria, ktorá naplno využívala digitálne technológie už dávno pred nástupom pandémie, preto hovorí o počiatkoch pandémie ako o momente, kedy sa inštitúcia snažila naplno využiť potenciál všetkých oddelení, najmä kvalitnú grafickú a technickú podporu. Tvrdí, že paradoxne ich táto krízová situácia prinútila posunúť sa vpred, a to na všetkých oddeleniach inštitúcie (Hudáková, 2022). Slovenská filharmónia disponovala archívom záznamov koncertov z minulosti, pretože mala k dispozícii vlastné nahrávacie štúdio, čo sa v konečnom dôsledku ukázalo ako veľká konkurenčná výhoda. Zverejnenie záznamov na online platformách tak umožnilo inštitúcií komunikovať už v počiatkoch pandémie (Molotova, 2022; Dadíková 2022). Slovenské národné múzeum pokladalo za významné posúdiť vtedajší stav technických zložiek a postupne prichádzať na možné formy komunikácie múzea. Najväčšou výzvou múzea bolo nájsť spôsoby ako dokázať preniesť prácu, ktorá si vyžaduje fyzický kontakt s kultúrnym predmetom v reálnom čase, do virtuálneho prostredia na diaľku (Polakovičová, 2022). SND zasa avizovalo bariéry spojené s technickou stránkou online platforiem, otázky spojené s rizikom nízkej odozvy publika na ich komunikáciu, aký spôsob propagácie je vhodný pri týchto online akciách až po samotnú tvorbu obsahu komunikácie (Barysz, 2022; Dadíková, 2022).

Slovenské národné divadlo okrem iného oslavovalo začiatkom marca 2020 jubilejné sté výročie inštitúcie, ktoré bolo samozrejme spojené s veľkolepo plánovanými oslavami a dlho očakávanými premiérami. Ku mnohým z nich však nedošlo nástupom pandemickej situácie.

Aj kvôli narušenia chodu dlho očakávaných osláv, vníma divadlo toto obdobie omnoho citlivejšie a intenzívnejšie (Barysz, 2022).

Slovenská národná galéria zasa v spomínanom období prechádzala masívnou rekonštrukciou areálu SNG v Bratislave. Príchod pandémie preto narušil chod rekonštrukčných prác a narušil činnosť dodávateľských reťazcov, čím samozrejme nebolo možné dodržať plánovaný termín dokončenia rekonštrukcie (Hudáková, 2022).

8 KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY V ONLINE PROSTREDÍ

V nasledujúcej kapitole sú popísané spôsoby komunikácie a využívané komunikačné prostriedky v čase pandémie jednotlivých kultúrnych inštitúcií. Každá inštitúcia sa líši svojou kultúrnou produkciou, do akej miery sa však líši aj spôsob a obsah komunikácie každej z nich bude popísané v nasledujúcich podkapitolách. Podkapitoly sa zameriavajú ako na popis nových platforiem a projektov, ktoré v inštitúcií vznikli s cieľom riešenia pandemickej situácie, teda krízové weby, tak aj na popis platforiem, ktoré inštitúcie využívali dávno pred samotným vypuknutím pandémie, ale ich on-line prostredie bolo jednou z vhodných alternatív ako zostať v kontakte s publikom, teda sociálne siete. Predmetom skúmania boli krízové weby najmä preto, že u všetkých inštitúcií predstavovali hlavný komunikačný nástroj a sociálne siete zasa z dôvodu zistenia do akej miery dokázali inštitúcie využiť ich potenciál pre svoj prospech. Informácie obsiahnuté v nasledujúcich podkapitolách vychádzajú z dát výročných správ, webových stránok a sociálnych sietí jednotlivých inštitúcií, pričom sú doplnené o údaje získané z individuálnych rozhovorov.

8.1 Krízový web

Krízový web bol komunikačným prostriedkom, ktorý mala v čase pandémie zriadená každá zo skúmaných kultúrnych inštitúcií. Ako už bolo spomenuté, krízový web môže fungovať buď formou samostatnej domény zriadenej cielene kvôli komunikácií počas krízovej situácie, ako to bolo v prípade Slovenskej národnej galérie, Slovenského národného divadla a Slovenskej filharmónie. Druhým riešením je vyčlenená sekcia oficiálneho webu inštitúcie, ktorá slúžila ako sekcia krízového webu, pričom týmto spôsobom fungovalo Slovenské národné múzeum. V oboch prípadoch je však kľúčová funkčnosť webovej stránky a konzistentnosť komunikovaných informácií.

Krízový web SNG bol zriadený pod názvom „*Slovenská náhradná galéria*“, ktorý vznikol v apríli roku 2020, teda pomerne v začiatkoch pandemickej situácie. Manažérka pre publicitu avizovala, že inštitúcia hľadala riešenia ako presunúť galerijné programy a vzdelávaciu činnosť do online prostredia tak, aby zákazníci mohli tráviť čas s galériou z prostredia domovov. Výsledkom bol teda krízový web galérie, ktorý vznikol ako samostatná platforma, keďže na oficiálnom webe galérie nebolo dostatočne jednotné a funkčné prostredie, v ktorom by bolo možné zhromažďovať všetok online obsah (Hudáková, 2022). Podľa slov inštitúcie bolo cieľom galérie vytvoriť také komunikačné prostredie, ktoré by inštitúcia dokázala využívať dlhodobo, nielen ako dočasné riešenie.

Zároveň má táto platforma slúžiť ako alternatíva k fyzickej návšteve galérie aj po skončení pandemickej situácie (Hudáková, 2022). Obsah webu tvorí niekoľko kreatívnych sekcií, ktoré prinášajú zaujímavosti zo sveta umenia vo forme článkov, videí a tipov na vzdelávacie a kreatívne aktivity aj pre rodiny s deťmi. Najhlavnejšou z nich je stále aktívna séria originálnych tematických článkov „*Sedem vecí o...*“, na ktorej tvorbe sa podieľajú samotní kurátori a kurátorky galérie. Sekcia je venovaná rozboru umeleckých diel, prostredníctvom populárno-náučných článkov, pričom sú jednotlivé príspevky sprevádzané ukázkami samotných diel. Číslo sedem v názve odkazuje na štruktúru týchto článkov, ktoré v siedmych bodoch opisujú rozličné témy od charakteristiky vybraných umelcov a umelkýň, špecifických momentov ich kariéry až po výtvarné obdobia a žánre. Niektoré z článkov sú publikované v anglickom jazyku a disponujú možnosťou vypočúť si ich obsah v audio forme. Ďalšou významnou sekciou krízového webu je *Aktívna zóna*, ktorá je zameraná na kreatívnu tvorbu, prináša umelecké návody, rady, aktivity a experimenty ako pre deti tak aj pre dospelých. Podľa slov galérie bol súčasťou webu využitý starší obsah, vo forme článkov a videí predstavujúcich uplynulé výstavy, ale vo veľkej miere sa vytvárali aj úplne nové formáty (Hudáková, 2022). Galéria kreatívnym spôsobom reagovala na vtedajšiu situáciu spojenú s povinným prekrytím dýchacích ciest, aj prostredníctvom svojho loga.



Obrázok 5: Titulná stránka Slovenskej náhradnej galérie

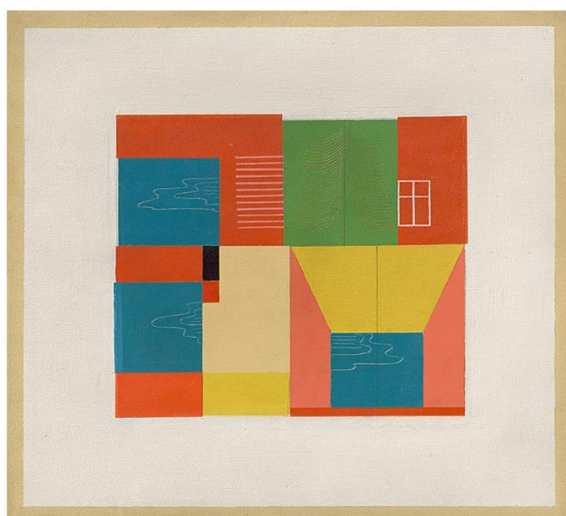
(Zdroj: Slovenská náhradná galéria, 2020)

Okrem Slovenskej náhradnej galérie disponovala SNG ďalším dôležitým interaktívnym online nástrojom, ktorý do veľkej miery zabezpečil kontakt so zákazníkom v čase pandémie. Ide o platformu **webumenia.sk**, ktorá predstavuje on-line katalóg výtvarných diel obsahujúci zbierky vybraných slovenských a českých galérií registrovaných v Centrálnej

evidencii diel výtvarného umenia. Katalóg eviduje dohromady 169 176 výtvarných diel, pričom je možná ich filtrácia na základe autora, žánru, výtvarného druhu, techniky tvorby, materiálu apod. Cieľom tohto katalógu je prostredníctvom digitálnych technológií prehĺbenie emotívneho vzťah medzi publikom a galerijnými dielami. Katalóg zároveň umožňuje prezeranie týchto diel v pôvodnej veľkosti a kvalite, čím návštevník on-line galérie nie je ukrátený o celkový zážitok. Web umenia bol zriadený v júni roku 2015, kedy došlo k digitalizácii diel výtvarného umenia pomocou národného projektu Digitálna galéria. Aj napriek tomu, že táto platforma fungovala už niekoľko rokov pred vypuknutím pandémie, jej existencia mimoriadne prospela k zvládnutiu covidovej situácie, keďže diváci boli s platformou už dávno zoznámení a inštitúcia mohla týmto spôsobom ponúknuť aspoň istú časť svojich služieb. Podľa slov zamestnankyne galérie bol najvýraznejší nárast online návštevnosti Webu Umenia najmä počas prvého lockdownu v roku 2020 (Hudáková, 2022).

Abstraktná kompozícia

Ludovít Fulla



DATOVANIE:	1929–1930
MIERY:	výška 40.8 cm, šírka 44.0 cm
VÝTVARNÝ DRUH:	maliarstvo > obraz závesný
TYP OBJEKTU:	závesný obraz
ŽÁNER:	geometrická kompozícia
MATERIÁL:	preglejká
TECHNIKA:	olej
ZNAČENIE:	neznačené
INŠTITÚCIA:	Slovenská národná galéria, SNG
KURÁTOR:	Katarína Bajcurová
INVENTÁRNE ČÍSLO:	OP 4
V KOLEKCIÁCH:	Nové Slovensko Moderna Košická moderna Fulla – Fulla

Obrázok 6: Ukážka diela Abstraktná kompozícia v on-line katalógu

(Zdroj: Web Umenia, 2015)

Krízový web SND bol zriadený rovnako na novej doméne, ktorá ale pôvodne slúžila na odprezentovanie programu osláv stého jubilea inštitúcie. Keďže k väčšine z plánovaného programu v skutočnosti nedošlo, bola platforma preorientovaná na komunikáciu s publikom v čase pandémie (Barysz, 2022). Web **#SNDdoma** predstavuje pomerne pružnú reakciu na presunutie aktivít divadla do online priestoru, pričom boli do projektu zapojení umelci

naprieč všetkými súbormi. Krízový web #SND doma vznikol s cieľom zdieľania a priblíženia každodenného života členov divadla v čase pandémie. #SND doma približuje hercov, tanečníkov, hudobníkov a ďalších členov divadla z ich domáceho prostredia, poskytujúc svojmu publiku umelecký zážitok na diaľku. Web je členený do niekoľkých sekcií, na základe divadelného žánru. *Rozcvička s baletom* prináša divákovi sériu videí prezentovaných samotnými baletnými majstrami. Niektoré videá odhaľujú samotnú rozcvičku tanečníkov pred tréningom, iné sú koncipované tak, aby bol divák schopný zacvičiť si spolu s tanečníkmi a niektoré zasa oslovujú detské publikum. *Káva s činohrou* zasa divákovi ponúka poéziu a prózu čítanú hercami, ale obsahuje aj rozhovory so samotnými hercami rozoberajúc ich divadelnú kariéru a osobný život. *Rozprávky s činohrou* naopak cielia na detské publikum, a prinášajú čítanie detskej literatúry slovenského aj svetového pôvodu, opäť čítané hercami. Sekcia *Malá denná hudba* prináša krátke ukážky koncertov známych skladieb od členov zboru a orchestra Opery SND. Ďalšiu sekciu predstavujú archívne záznamy z cyklu Slovenské osmičky, teda rozhovory o dejinách Slovenska od roku 1918 po rok 2018, ktoré kvôli svojej obsiahlej informatívnej hodnote boli na webe označené ako *Maturita s činohrou*. Krízový web SND Doma bol riešením najmä v prvej vlne pandémie Covid-19, kedy zostali priestory divadla uzatvorené na niekoľko mesiacov.



Obrázok 7: Titulná stránka krízového webu SND Doma

(Zdroj: SND Doma, 2020)

Počas prvého uvoľňovania protipandemických opatrení, kedy mali vstup do divadla povolený aspoň zamestnanci divadla, prišlo divadlo s ďalším riešením. Jedným z kľúčových komunikačných prostriedkov nielen SND ale aj iných slovenských a zahraničných divadiel, bolo on-line vysielanie divadelných inscenácií. A tak vznikol projekt *Online Živé umenie*,

ktorý vo svojej podstate možno rovnako pokladať za krízový web divadla na osobitnej doméne. Inscenácie boli v rámci SND prístupné na platforme pod názvom *Navstevnik.online*, ktorú má pod svojou správou Ministerstvo kultúry SR a funguje na princípe zakúpenia si vstupenky na konkrétny záznam inscenácie premietanej v konkrétny čas, podobne ako vo fyzickom divadle. Program pozostával z inscenácií aktuálneho repertoáru divadla, pričom niektoré z nich boli cielené aj na detského diváka. Dokonca sa podarilo divadlu po prvýkrát odohrať aj niekoľko on-line premiér. Online predstavenia boli vysielané ako naživo tak aj prostredníctvom záznamov. Divadlo prispôsobilo tomuto faktu svoju cenovú politiku a predstavenia, ktoré boli vysielané prostredníctvom záznamov stáli menej ako tie naživo. Šéfka Činohry hovorí, že cieľom bolo umožniť prístup ku kultúre čo najširšiemu publiku, zároveň však divadlo nechcelo robiť online predstavenia zdarma aby nevyvolávalo mylný pocit, že kultúra nič nestojí (Močková, 2021).

Vedúca produkcie divadla opisuje proces tvorby online predstavení ako veľmi náročný primárne z pohľadu prekážok a bariér, ktoré s tým boli spojené. Hoci divadlo disponovalo istým repertoárom interných nahrávok, slúžil skôr na služobné účely. Z tohto dôvodu hovorí o probléme riešenia autorských práv a legislatívy, ktoré bolo nutné vysporiadať, aby bolo možné odvysielat' niektoré z interných nahrávok. Proces bol však časovo náročný. Rovnako rozsiahlym obmedzením bolo nedostačujúce technické vybavenie divadla, ktoré z počiatku pozostávalo z dvoch statických kamier. Z vyššie uvedených dôvodov došlo k produkcii online predstavení až po istom uvoľnení pandemických opatrení, kedy došlo k spolupráci divadla s Národným osvetovým centrom. Spolupráca zvýšila kvalitu technického vybavenia teda aj kvalitu samotných online predstavení. Rovnako umožnila spolupráca divadlu prostredníctvom analytických meraní sledovať dosah a odozvu publika na online inscenácie (Barysz, 2022). Manažérka online marketingu SND rovnako hovorí o otázkach spojených s neistotou, či o online predstavenia bude zo strany publika dostatočný záujem. Vzhľadom na súčasnú situáciu v online prostredí, kde sa kladie dôraz na čím kratší formát videa, aby diváka zaujal, ale nenudil. Situáciu komentuje slovami: „*V situácií keď spoločnosť masírujú 30 sekundové reelsy a dvojminútové YouTube, tak v tej chvíli konkurovať dvojhodinovou operou, to chce celkom odvahu*“ (Dadíková, 2022).

Vedúca produkcie uviedla aj zmenu v nákupnom správaní divákov. Hoci divadlo dlhodobo sleduje vyšší záujem o ľahší žáner (komédia, muzikál) oproti vážnemu žánru (opera) v dobe pandémie bol nárast záujmu o ľahší žáner ešte citelnejší (Barysz, 2022). To súvisí so snahou publika odreagovania sa od vážnych spoločenských tém, ktorých bolo v danom období

priveľa. Divadlo následne dodáva, že ako národná inštitúcia musela ponúkať celý repertoár divadla, teda aj vážne veci na zamyslenie sa (Barysz, 2022).

Za **krízový web Slovenskej filharmónie** možno pokladať doménu *Stream.filharmonia*, ktorá však vznikla omnoho skôr pred vypuknutím pandémie. Webová stránka predstavuje online archív fungujúci od roku 2008, prostredníctvom ktorého filharmónia ponúka väčšinu svojich odohraných koncertov. Za uvedené obdobie obsahuje online archív 1000 záznamov zo zrealizovaných koncertov. Filharmónia disponuje tímom zamestnancov, vystupujúcich pod názvom StreamBoyz, ktorý sa podieľajú na streamovaní predstavení. Streamovanie predstavuje technológiu nepretržitého prenosu audio alebo audiovizuálneho materiálu, medzi zdrojom a koncovým používateľom, teda v prípade filharmónie prenos videozáznamov koncertov svojmu publiku. Aj vďaka faktu, že technická vybavenosť Slovenskej filharmónie bola ešte pred vypuknutím pandémie na vysokej úrovni, bola inštitúcia schopná hneď v začiatkoch pandémie poskytnúť svojmu publiku online kontakt. Podľa slov tlačovej tajomníčky bola filharmónia v dobe pandémie jedinou inštitúciou disponujúcou vlastným streamovacím pracoviskom (Tolstova, 2022). Aj vďaka tomu dokázala filharmónia odvysielať prvé archívne koncerty už v marci 2020. Koncerty neboli streamované v reálnom čase, ale vždy boli divákovi k dispozícii dva dni po realizácii koncertu. Neskôr s príchodom uvoľňujúcich opatrení pribudol cyklus online vysielaní *Koncerty bez publika*, ktoré boli streamové naživo vždy v čase pôvodného reálneho koncertu. Išlo o komorné koncerty, v ktorých sa členovia filharmónie predstavovali v rôznych zoskupeniach (Tolstova, 2022). Web *Stream.filharmonia* je členený do niekoľkých sekcií, na koncerty podľa účinkujúcich súborov, teda *koncerty Slovenskej Filharmónie*, *koncerty Slovenského filharmonického zboru* a *koncerty Slovenského komorného orchestra*. Obsahuje však aj sekciu *Vzdelávacie a rodinné koncerty* z cyklu *Filharmonická škôlka*, ktorých cieľom je zapojenie detského diváka do sveta vážnej hudby, pričom boli tieto koncerty ocenené mnohými školami a škôlkami naprieč celou republikou.

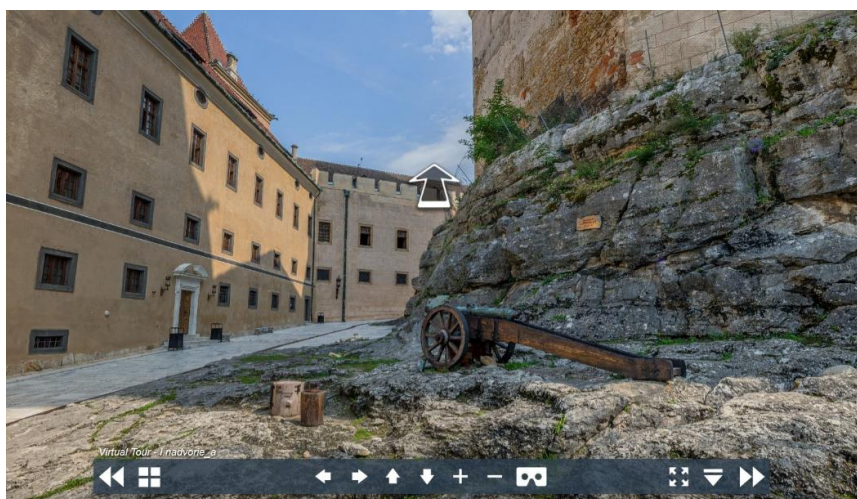
Výkonná umelkyňa SF a zároveň zamestnankyňa SND uviedla, že filharmónia mala oproti ostatným inštitúciám obrovskú výhodu práve v zmienenom online archíve koncertov, tým pádom disponovala aj kvalitnou technickou výbavou, ktorá umožňovala okamžitý presun filharmónie do virtuálneho prostredia. V porovnaní so SND, ktoré čelilo už zmienenému problému zverejňovania interných nahrávok skrz autorské práva. Ďalším problémom ako uviedla zamestnankyňa SND, bol nedostatok produkčných štábov, ktorých počet je vzhľadom na dopytujúce inštitúcie z celého Slovenska minimálny. Aj vďaka tomu, že

filharmónia tento problém neriešila, dokázala predbehnúť ostatné inštitúcie, podľa slov bývalej zamestnankyne SF: „*Filharmónia bola ťahúňom toho úvodného obdobia, kým sa ostatné inštitúcie adaptovali na situáciu a začali pracovať na online predstaveniach*“ (Dadíková, 2022).

Odlíšny ale príjemný efekt, ktorý spôsobila pandémia bol prírív slovenských umelcov pôsobiacich v zahraničí opäť na územie Slovenska, čím boli k dispozícii miestnym inštitúciám. Slovenská filharmónia sa v tejto súvislosti rozhodla uprednostiť umelcov „žijúcich na voľnej nohe“ a pomôcť im finančne aspoň takouto formou, keďže zamestnancom verejných inštitúcií prichádzali platy pravidelne (Dadíková, 2022). V tejto súvislosti spomína manažérka online marketingu SND a výkonná umelkyňa SF ďalší pozitívny efekt plynúci z pandemickej krízy. Išlo o situácie kedy mali mnohé kultúrne inštitúcie nakúpený mediálny priestor, ktorý ale z dôvodu lockdownu nebolo možné využívať. V tej chvíli sa kultúrne inštitúcie (ako divadlo tak aj filharmónia) rozhodli darovať zakúpený reklamný priestor sektorom, ktoré to v danom období potrebovali, najmä zdravotníctvu a samosprávnym krajom (Dadíková, 2022).

Slovenské národné múzeum ako jediná inštitúcia nemala zriadený krízový web na inej doméne, ale komunikovala skrz novorozšírenú podstránku samotnej oficiálnej webovej stránky inštitúcie, ***Blog-Múzeum Online***. Podľa zdrojov z inštitúcie si každé jedno z 18 špecializovaných múzeí pripravuje program pre návštevníkov samostatne a rovnako si samo riadi komunikáciu s publikom. Múzeum Online bol však spoločným virtuálnym priestorom, zriadeným riaditeľstvom SNM dostupným pre každé zo špecializovaných múzeí, pričom každé z múzeí mohlo komunikovať takou formou, akú uznalo za vhodnú (Polakovičová, 2022). Táto podstránka vznikla v počiatočných mesiacoch pandémie. Múzeum on-line je zložené z viacerých sekcií, pričom ich charakter sa líši. V sekcii *Výstavy, Expozície* a *Zbierkové predmety* sú samotné kultúrne produkty prezentované v písomnej podobe so sprievodnými fotografiami a autorovými poznámkami. Predmetom týchto výstav sú najmä slovenské ale aj zahraničné osobnosti, ktoré významne ovplyvnili históriu Slovenska. Ďalšou sekciov je *Expozícia pre zdravotne znevýhodnených návštevníkov*, ktorá obsahuje vzdelávacie videá prezentujúce vybrané významné zbierkové predmety dejín Slovenska. Videá sú doplnené o podrobný komentovaný opis predmetu, titulky v slovenskom jazyku, detailné zábery predmetov určené slabozrakým a posunkovú reč zas nepočujúcim návštevníkom. Osobitou sekciov sú *Virtuálne prehliadky*, ktoré umožňujú on-line návštevu vybraných troch historických pamiatok konkrétne Spišského hradu, Bojnického zámku a

mauzólea v Krásnohorskom Podhradí. Prehliadku Spišského hradu sprevádza aj audio komentár. Platforma virtuálnych prehliadok bola vytvorená v spolupráci s *Knižnicou českej akadémie vied*. Špeciálnym oddielom projektu je *Múzejná pedagogika* určená na vzdelávanie škôl ale aj odbornej verejnosti. Podľa slov správkyne webu bolo cieľom múzejnej pedagogiky menej formálnym spôsobom prezentovať aktivity, ktoré múzeum ponúka. Či už sa jednalo o on-line výstavy, pracovné listy alebo kvízy, ktoré hravou, zábavnou a uvoľňujúcou formou sprostredkovali kontakt s múzeom a vzdelávali detské ale aj dospelé publiku. Obsahom kvízov boli otázky zamerané na historické pamiatky Slovenska, významné slovenské osobnosti, prírodu ale na jednotlivé špecializované múzea SNM. Kvízy zasa vznikli v spolupráci so slovenským projektom *#Pravé slovenské*, ktorého cieľom je poukazovať na kultúrne bohatstvo krajiny, zveľaďovanie slovenských umelcov a výrobcov, pravých slovenských výrobkov, tradícií, folklóru, histórie a krás Slovenska.



Obrázok 8: : Ukážka virtuálnej prehliadky Bojnického zámku

(Zdroj: Blog-Múzeum Online, 2022)

Z vyššie zistených informácií vyplýva, že každá inštitúcia disponovala v dobe pandémie krízovým webom. Primárne bolo jeho cieľom poskytnutie kultúrnych služieb a nahradenie fyzického kontaktu medzi inštitúciou a publikom formou online koncertov, prehliadok, expozícií a inscenácií. Väčšina inštitúcií mala isté komunikačné materiály zamerané na voľnočasové aktivity pre rodiny s deťmi. Niektoré inštitúcie spolupracovali s inými organizáciami a asociáciami aby dokázali zvládnuť finančne náročné obdobie pandémie. Jedinou inštitúciou, ktorá dokázala poskytovať svoju umeleckú produkciu prostredníctvom onlinu hneď v počiatkoch pandémie bola Slovenská filharmónia. Ostatné inštitúcie v časoch kedy neboli technicky pripravené na online tvorbu, prinášali svojmu publiku rôzne kreatívne aktivity a informácie zo zákulia inštitúcií. Filharmónia bola teda v online produkcii

popredná, avšak jej komunikácia na krízovom webe bola počas celého obdobia rovnaká a neprinášala vyššie zmienené doplnkové aktivity, čím do istej miery zaostávala.

8.2 Sociálne siete

Sociálne siete predstavujú ďalší zo základných komunikačných pilierov kultúrnych inštitúcií, ktoré slúžia najmä na vzájomnú interaktívnu komunikáciu medzi inštitúciou a publikom. Každá zo skúmaných inštitúcií využívala určité sociálne siete aj v období pred pandémiou, každá však do inej miery. V práci sú rozoberané tri najrozšírenejšie platformy sociálnych sietí a to Facebook, Instagram a YouTube, pričom prostredie každej z uvedených platforiem využívala každá zo skúmaných inštitúcií. To ako vyzerala a do akej miery sa menila komunikácia skrz sociálne siete v dobe pandémie, je predmetom skúmania tejto podkapitoly. Zdrojom informácií boli dáta obsiahnuté v prostredí sociálnych sietí Facebook, Instagram, YouTube, prípadne boli doplnené o kvalitatívne dáta z expertných rozhovorov.

Okrem nižšie zmienených komunikačných aktivít došlo k mnohým kultúrnym projektom a akciám, ktoré však svojim obsahom neboli relevantné pre túto prácu, z tohto dôvodu ich realizácia nie je v práci definovaná.

8.2.1 Facebook

Facebook možno pokladať za záštitu takmer každej štátnej aj neštátnej organizácie, ktorej cieľom je okrem iného udržiavanie kontaktu so svojim zákazníkom. Facebook **Slovenskej národnej galérie** bol zriadený vo februári roku 2010 a v súčasnosti má platforma 19 818 sledujúcich. Samostatné facebookové stránky majú aj vysunuté pracoviská SNG – *Zvolenský zámok*, *Galéria Ludovíta Fullu v Ružomberku*, *Kaštieľ Strážky* a *Schaubmarov mlyn*. Obsahom komunikácie tejto sociálnej siete boli pred vypuknutím pandémie v podstate všetky aktivity galérie. Zahŕňala propagáciu aktuálneho programu, teda jednotlivých výstav a expozícií, oznamy o dianí v inštitúcií, prezentáciu aktuálnych akcií a kampaní organizovaných galériou, ale upozorňovala aj na vzdelávanie prostredníctvom organizovaných prednášok a kurzov. Frekvencia publikovania príspevkov bola pred vypuknutím pandémie takmer každodenná. V dobe pandémie zostala frekvencia komunikovania rovnaká, pričom obsah komunikácie sa viac zamerl na propagáciu virtuálnych prehliadok, v ktorých podľa zdrojov z galérie patrí SNG medzi popredné inštitúcie v schopnosti ich tvorby (Hudáková, 2022). V čase covidu sa galéria viac zamerlala

na produkciu článkov na blogu, neskôr pribudli podcasty, pričom všetky tieto aktivity boli propagované skrz Facebook.

Facebook Slovenského národného divadla je najsledovanejšou platformou divadla, s počtom sledujúcich 42 936, pričom účet bol založený v auguste 2009. Okrem oficiálneho účtu *Slovenské národné divadlo*, ktorý je najsledovanejším účtom inštitúcie, má divadlo zriadené aj samostatné podúčty *Činohra SND*, *Opera SND* a *Balet SND*. Prostredníctvom tejto platformy dokáže inštitúcia odkomunikovať takmer všetky divadelné aktivity a venovať sa mnohým spoločenským témam. V čase pandémie sa divadlo snažilo prostredníctvom tejto sociálnej siete najmä pozývať divákov na on-line predstavenia prebiehajúce na platforme Navstevnik.Online. Pozvánky na sledovanie jednotlivých inscenácií boli pritom prezentované samotnými umelcami účinkujúcimi v danej inscenácii, v ktorých sa divákom prihovárali. Rovnako sa snažilo informovať divákov o aktuálnych epizódach podcastov (ktoré budú rozobraté v kapitole 8.3), ale aj o aktuálnych akciách a workshopoch divadla, ako napríklad „*Dielňa kreatívneho písania*“ alebo „*Letná akadémia módy*“, určených ako pre deti tak aj dospelých. Frekvenciu komunikácie možno pokladať za každodennú teda pravidelnú, ako v čase pred pandemiou, tak v období počas nej.

Oficiálny účet **Slovenského národného múzea** na sieti **Facebook** je najsledovanejšou platformou múzea s počtom sledovateľov 8283, pričom je účet aktívny od roku 2010. Okrem tohoto účtu má každé špecializované múzeum svoj vlastný facebookový účet. Platforma podobne ako u ostatných inštitúcií slúži na komunikáciu hlavných aktivít múzea a odkazuje aj na aktivity a projekty špecializovaných múzeí. Ako uviedla správkyňa webu, hlavnou témou komunikácie múzeí je prezentácia ich programu. V čase pandémie však komunikácia programu nebola možná a preto príspevky odkazovali na mnohé sekcie projektu Múzeum-online, teda virtuálne prehliadky, články opisujúce expozície, vedomostné kvízy a podobne (Polakovičová, 2022). Rozdiel vo frekvencii komunikovania nebol takmer žiaden, keďže komunikácie na oficiálnom účte bola aj pred pandemiou pravidelná a častá – každodenná.

Aktuálny **facebookový účet Slovenskej filharmónie** bol založený v decembri roku 2020, pričom počet sledovateľov tejto siete je 1231. Pôvodný účet postihol istý technický problém, ktorý sa inštitúcií nepodarilo odstrániť a bolo nutné založenie nového účtu. Keďže súčasný účet vznikol až po vypuknutí pandémie, ťažko zrovnávať komunikáciu s tou s pred pandémie. Obsahom tejto platformy bolo primárne propagovanie online koncertov na platforme Stream.Filharmonia alebo koncertov priamo v inštitúcií, ak to vládne nariadenia umožňovali, aj keď v obmedzenom počte. Príspevky zahŕňali aj ukážky zo skúšok

umeleckých zborov. Komunikácia skrz túto sieť bola v porovnaní s ostatnými skúmanými inštitúciami obsahovo užšia.

Z uvedených skutočností vyplýva, že platforma Facebook sa osvedčila v komunikácií každej inštitúcie a bola vhodným prostredím na udržanie pozornosti svojho publika. Výrazné zmeny vo frekvencii táto platforma nezaznamenala, keďže takmer všetky inštitúcie komunikovali so svojim publikom aj pred vypuknutím pandémie na pravidelnej báze.

8.2.2 Instagram

V posledných rokoch je veľmi obľúbenou sociálnou sieťou **Instagram**, ktorého prostredie slúži najmä na pridávanie reprezentatívnych fotografií a krátkych videí. Táto platforma SNG má aktuálne 12 682 sledujúcich, pričom galéria využíva tento priestor najmä na prezentáciu jednotlivých umeleckých diel, výstav a galériou organizovaných akcií, skrz fotografiu. Frekvencia pridávania príspevkov bola pred vypuknutím pandémie približne jeden až dva príspevky do týždňa. Ich frekvencia sa s nástupom pandémie mierne zvýšila. Ďalšou zo zmien v komunikácií počas covidového obdobia bolo živé on-line vysielanie s názvom „*SNG Nažive*“. Išlo o rozhovory, prostredníctvom ktorých inštitúcia vtáhovala publikum do zákulisia galérie a umeleckého sveta. Hostami ale aj moderátormi vysielaní boli samotní pracovníci galérie, kurátori, reštaurátori a galerijní pedagógovia. Pomocou živých rozhovorov boli divákovi prezentované mnohé zaujímavosti o zákulisi priprav jednotlivých výstav, čo všetko sa nachádza v galérii, o príprave vzdelávacích kurzov, o spôsoboch reštaurovania obrazov, o tom ako funguje galéria digitálne ale aj o priebehu momentálnej rekonštrukcie galérie. Živé vysielania boli organizované pravidelne každé dva týždne. Podľa slov manažérky pre publicitu, sa v súčasnosti galéria rozhodla pozastaviť produkciu živých vysielaní, najmä z dôvodu časovej náročnosti priprav a zameranie pozornosti na opätovné živé galerijné programy. Tento hotový formát si však galéria ponechala do budúcnosti a je pripravená sa k nemu kedykoľvek vrátiť (Hudáková, 2022). Ďalšou originálnou komunikáciou SNG v rámci pandémie bol počas adventného obdobia „*Vianočný umelecký kalendár*“, ktorý každý deň odkrýval určité známe dielo s vianočnou tematikou. Tento formát komunikácie využila galéria opakovane aj nasledujúci rok.



Obrázok 9: Ukážka z Vianočného umeleckého kalendára

(Zdroj: Instagram, 2014)

Instagramový účet SND je ďalšou pravidelne využívanou sociálnou sieťou divadla, pričom podobne ako Facebook využíva okrem oficiálneho účtu SND aj špecializované podúčty *Činohra SND*, *Opera SND* a *Balet SND*. Činohra je z týchto účtov najsledovanejšia s počtom sledovateľov 10 420. Instagram je miestom kde divadlo komunikuje najmä pozvania na jednotlivé predstavenia, vo forme fotografií ale aj krátkych videí, kde na predstavenie pozýva samotný umelec. V čase pandémie bola komunikácia omnoho bohatšia a priniesla niekoľko zmien. Hneď v začiatkoch pandémie divadlo predstavilo on-line platformu SND doma, ktorej súčasťou bolo aj mnoho súťaží organizovaných práve na Instagrame. Rovnako boli propagované pozvánky na živé vysielania predstavení projektu *Živé umenie*, workshopy ale aj upozornenia o opätovnom otvorení a následnom uzatvorení priestorov. Frekvencia pridávania príspevkov bola každodenná, čím sa pomerne zvýšila oproti obdobiu pred pandemiou.

Instagram SNM je platformou kde je múzeum pomerne aktívne, pričom počet sledovateľov oficiálneho účtu je 2400. Obsah komunikácie bol v čase pandémie dosť podobný ako na platforme Facebook, avšak líšila sa forma komunikácie, ktorá bola na tejto sieti omnoho viac zameraná na videoobsah. Mnohé špecializované múzeá komunikovali formou reelsov, teda formou videa krátkeho formátu, prostredníctvom ktorého prezentovali buď konkrétne jeden exponát na výstave alebo v expozícii, alebo sa reelsy využívali na virtuálne prehliadky. Podľa slov správkyne webu sa múzeum snažilo zvýšiť rozmanitosť výstupov komunikácie, aby to už nebola len komunikácia pomocou fotografie s popisným textom, ale aj videá kratšieho aj dlhšieho formátu (Polakovičová, 2022). Rovnako hovorí o snahe múzea komunikovať viac prostredníctvom videoobsahu, avšak aby to dokázala inštitúcia rozvinúť naplno, vyžadovalo by si to posilnenie personálneho tímu, ktoré bolo v dobe pandémie náročné (Polakovičová, 2022). Frekvencia pridávania príspevkov pred vypuknutím pandémie, bola pomerne nepravidelná, s jej nástupom sa však frekvencia zvýšila.

S uvoľňovaním opatrení sa frekvencia miestami zase znižovala. V súčasnosti je pravidelnosť komunikácie takmer každodenná.

Instagram SF je komunikačným nástrojom filharmónie, ktorý má v súčasnosti 1056 sledovateľov. Komunikácia pred príchodom pandémie bola zriedkavá a neskôr v návaloch pravidelná. V čase pandémie bola komunikácia pravidelná, v podobe niekoľkých príspevkov do týždňa. Obsahom komunikácie boli zväčša pozvánky na online koncerty alebo ich záznamy, prípadne archívne fotografie umelcov z odohraných vystúpení. Neskôr pribudli videá kratšieho formátu, prostredníctvom ktorých pozývali účinkujú umelci na pravidelné koncerty.

Na základe vyššie zmienených charakteristík došlo v rámci platformy Instagram k zvýšeniu frekvencie komunikácie a rovnako aj k rozšíreniu jej foriem. Častejší bol videoobsah a živé vysielania. Aj touto formou sa inštitúcie snažili priblížiť divákovi prostredie zákulisia inštitúcií a ponúkať mnohé interaktívne aktivity, súťaže a workshopy, ktoré by dokázali zaujať rôzne vekové kategórie publika. V prípade filharmónie bol obsah cielený najmä na propagáciu online koncertov bez výraznej interaktívnej časti.

8.2.3 YouTube

YouTube je poslednou analyzovanou platformou sociálnych sietí. Jeho prostredie umožňuje zdieľanie videí rôznorodého formátu, preto predstavovalo ideálne riešenie pre každú z analyzovaných inštitúcií. **YouTube** využívaný **Slovenskou národnou galériou**, je inštitúciou využívaný od roku 2011 a celkový počet sledovateľov je necelých 1500 odberateľov. Aj v rámci tejto platformy vznikli projekty odpovedajúce na covidovú situáciu. Jedným z nich je seriál krátkych videí „*Z klinca na klinec*“, ktorého cieľom je on-line prezentácia významných diel zo zbierkového fondu galérie. Prezentovanie jednotlivých diel je sprevádzané komentovaním kurátorov a kurátoriek SNG. Autori týchto krátkych videí sa pritom snažili venovať významným aj menej známym dielam, za ktorými je zaujímavé a prekvapujúce pozadie. Diváci sa dozvedali informácie o tom ako dielo vzniklo, aká bola jeho cesta a cesta jeho umelca, ale aj iné zaujímavosti. Podľa slov zamestnankyne SNG sa galéria nechala inšpirovať kolegami z viedenského múzea Belvedere a The National Gallery z Londýna (Hudáková, 2022). Od leta 2020 uverejnila galéria na kanáli už viac ako tri desiatky videí prvého vydania *Z klinca na klinec* a plánuje pokračovať ďalej druhou sériou. Ďalším z projektov galérie na kanáli YouTube v čase pandémie predstavuje cyklus vzdelávacích animovaných videí „*Výtvarná rozvička*“, ktorý bol zriadený Oddelením

galerijnej pedagogiky. Videá približujú svet vizuálneho umenia prostredníctvom workshopov. Ich cieľom je využitie teoretických poznatkov umenia v praxi a ich priblíženie laickej spoločnosti. Videá prinášajúce zdigitalizované umelecké diela zo zbierok slovenských galérií sú zacielené na deti, mládež ale aj rodičov a pedagógov. Ich obsahom sú témy skúmajúce vzťah náboženstva a umenia, základy architektúry, téma konfliktu a mieru apod.

YouTube SND je platformou zaužívanou divadlom od roku 2010, pričom jeho kanál má aktuálne 15 100 odberateľov. V čase pandémie pribudlo na kanáli mnoho videí venovaných najmä projektu *SND doma*, ale rovnako pribudli aj rozhovory s divadelnými umelcami a úvodné upútavky k jednotlivým predstaveniam. Videá publikované na YouTube však boli väčšinou súčasťou ďalšej komunikácie na iných platformách.

YouTube Slovenského národného múzea bol zriadený pomerne neskoro v porovnaní s ostatnými inštitúciami. Platforma bola založená v novembri roku 2020 a v súčasnosti má 82 odoberateľov. Všetok obsah platformy teda vznikol v čase pandémie, pričom pozostával z videí jednotlivých špecializovaných múzeí. Tie ponúkali záznamy z odborných konferencií múzea, ale približovali aj osudy slovenských predkov alebo opisovali rôzne zbierkotvorné predmety spadajúce pod správu múzea.

YouTube Slovenskej filharmónie je v službe od roku 2012 a aktuálne má jeho kanál 543 odoberateľov. Videá publikované v čase pandémie prinášali publiku primárne pozvánky na záznamy koncertov, na ktoré ich pozývali samotní účinkujúci umelci. Pribudli však aj krátke ukážky z jednotlivých koncertov.

Celkovo sa platforma YouTube osvedčila ako nástroj, ktorý v čase pandémie využívali všetky inštitúcie, každá však do inej miery a rovnako sa líšil aj komunikovaný obsah. Galéria, múzeum a filharmónia sa snažili prostredníctvom publikovaných videí prinášať divákovi taký obsah, ktorý by im nahradil samotnú produkciu inštitúcie. Divadlo prinášalo naopak videá z domáceho prostredia umelcov a snažilo sa divákovi priblížiť informácie, ku ktorým by sa za bežných okolností nedostali, ako napríklad tanečné rozcvičky alebo hudobné skúšky umelcov. Galéria a divadlo svoj obsah na tejto platforme prispôbili aj detskému divákovi.

Je nutné poznamenať, že u každej inštitúcie bol obsah komunikovaný na jednej platforme (či už Facebook, Instagram alebo YouTube) zároveň odkomunikovaný aj na ostatných platformách, pričom sa takýmto prelínaním komunikácie zvyšuje ich efektívnosť a vzájomná súčinnosť, ktorá zároveň zvyšuje dosah komunikácie. Zamestnanci kultúrnych inštitúcií hovorili aj o situáciách, kedy sa v istom momente podarilo uchýtiť v online prostredí takmer

každé organizácii, s čím prichádzal istý pretlak v online prostredí a následne aj boj o divákovu pozornosť (Dadíková, 2022). Rovnako bolo cítiť únavu a presýtenosť publika z online prostredia (Barysz, 2022). Slovenská národná galéria sa snažila v online prostredí uvažovať komplexnejšie, pretože všetkého veľa (a naraz) škodí a to platí aj o online prostredí. Rovnako sa galéria snažila pravidelne prehodnocovať a spätne hodnotiť kvalitu a zásah digitálneho obsahu a prispôbovať ho kapacitným a finančným podmienkam (Hudáková, 2022). Manažérka publicity SNG dodáva: *“Postupnou skúsenosťou sme si zároveň uvedomili odlišnosť povahy online a živých programov a nemožnosť sprostredkovania zážitku v tej istej miere a rozsahu, keďže medzi živou a virtuálnou skúsenosťou s umením existuje mnoho rozdielov a premenných”* (Hudáková, 2022).

8.3 Podcasty

V posledných rokoch je veľmi obľúbeným a využívaným komunikačným médiom podcast, pričom sa jeho potenciál osvedčil aj v oblasti kultúry. Toto médium využívali tri zo štyroch skúmaných inštitúcií, pričom u všetkých troch inštitúcií došlo k založeniu tejto platformy počas pandémie. Z tohto dôvodu bol zaradený medzi skúmané platformy tejto práce. Informácie spracované v tejto kapitole vyplývajú z článkov obsiahnutých na webových stránkach inštitúcií, prípadne boli doplnené o kvalitatívne dáta z rozhovorov.

SNG začala produkovať podcast v októbri roku 2021, čím ho možno pokladať za jeden z komunikačných prostriedkov slúžiacich na prekonanie krízovej situácie. Ako uviedla manažérka pre publicitu, galéria zvažovala produkciu podcastu dlhú dobu, nakoľko si jeho realizácia vyžaduje patričné technické vybavenie, zodpovednú prípravu a kvalitnú dramaturgiu (Hudáková, 2022). Podcasty boli publikované na pravidelnej báze, každý tretí týždeň v mesiaci. Obsahom rozhovorov boli témy naprieč oblasťou umenia a kultúry, ale prinášajú poslucháčom aj bližší pohľad do zákulisia samotnej galérie. Rozhovory rozoberali napríklad rómske umenie, vzťah psychedelík a vnímania umenia, alebo akým spôsobom sa dostávajú do galérie pozostalosti umelcov. Rozhovor bol vždy vedený medzi kurátorom výstavy a hosťom z kultúrneho sveta, pričom publikácia podcastov pokračuje dodnes.

Podcast Slovenského národného divadla pod názvom **SME Národné**, bol prvýkrát publikovaný v marci roku 2021. Podľa slov vedúcej produkcie toto médium v dobe kedy vzniklo určite nepredstavovalo nové médium pre verejnosť, ale pre inštitúciu nové bolo (Barysz, 2022). Podtitul podcastu znel: *„Dlho sme sa nevideli, ale našli sme cestu ako sa aspoň počuť...“*. Činohra, opera aj balet sa na jednom mieste prihovárali publiku pravidelne raz do týždňa. Obsahom podcastu boli rôznorodé rozhovory o legendách SND, o príbehoch

obsiahnutých v hudbe a tanci, o zákulisí divadla, ale aj o tom, čomu sa herci venujú vo svojom voľnom čase, zo série „ *Kým som, keď nie som hercom* “. Pozornosť bola venovaná aj zmyslu a dôležitosti divadla a kultúry v čase pandémie, ale aj mimo nej. Podcast je na pravidelnej báze publikovaný až dodnes.

Podcast Slovenského národného múzea vznikol v spolupráci s portálom Aktuality.sk. Jeho produkcia začala v júni 2020, pričom je podcast v týždenných intervaloch publikovaný dodnes. Podcasty svojimi príbehmi približovali históriu Slovenska a jeho významné osobnosti, prostredie jednotlivých špecializovaných múzeí ale aj informácie zo zákulisia múzea ako napríklad ceny jednotlivých múzejných exponátov a iné zaujímavosti.

V zásade mali tieto platformy u všetkých troch inštitúcií spoločný zámer a to priblíženie prostredia inštitúcií odlišnou formou akou sú návštevníci zvyknutí z fyzických prevádzok. Častokrát šlo o informácie zo zákulisia alebo zaujímavosti, ktorým sa inštitúcie nevenujú počas ich bežnej prevádzky. Slovenská filharmónia túto platformu zatiaľ nevyužíva.

9 OBSAHOVÁ ANALÝZA KOMUNIKÁCIE V DOBE PANDÉMIE

Pre všetky kultúrne aj nekultúrne inštitúcie bolo hlavným možným riešením fungovania a následnej komunikácie so svojim publikom skrz on-line prostredie. Analýza preto bližšie skúma využívané komunikačné platformy a špecifické projekty inštitúcií, popisuje obsah komunikácie, tematické zameranie, skúma cieľ komunikácie ale aj publikum, ktorému je konkrétna forma komunikácie určená. Rovnako je pozornosť venovaná samotnej téme pandémie ako obsahu komunikácie kultúrnych inštitúcií. Opäť sú zdrojom informácií kvalitatívne dáta z expertných rozhovorov doplnené o dáta vyplývajúce z výročných správ, webových stránok a sociálnych sietí inštitúcií.

9.1 Cieľ komunikácie

Cieľ komunikácie každej z inštitúcií má v zásade jeden a ten istý zámer a to **zostať v povedomí svojich zákazníkov**, aj v situácií kedy bola ich pozornosť upriamená na omnoho citlivejšie skutočnosti týkajúce sa zdravia a bezpečnosti. Rovnako sa všetky inštitúcie zhodli na snahe o náhradu fyzického kontaktu, aspoň do určitej miery, keďže jeho prítomnosť je v prostredí kultúry obzvlášť kľúčová. **Slovenská národná galéria** hovorí o snahe odľahčenia spoločenskej situácie prostredníctvom svojich online služieb a poskytnutí istej formy odreagovania sa (Hudáková, 2022). Podobný úmysel malo aj **Slovenské národné múzeum**, ktoré sa snažilo rozšíriť svoju komunikáciu najmä o menej formálne, zábavné a interaktívne formy, a priviesť tak diváka na iné myšlienky (Polakovičová, 2022). **Slovenské národné divadlo** hovorí, že hlavným motívom inštitúcie, bolo udržanie si kontaktu s publikom, keďže sa jednalo o situáciu, kedy ak inštitúcia nepracuje na online komunikácií, tak kontakt s divákom stráca a ziskava si ho konkurencia (Dadíková, 2022). Iná zamestnankyňa divadla dodáva, že cieľom komunikácie bolo vôbec poukázanie na existenciu kultúrnych inštitúcií aj v náročných situáciách, kedy sa im zo strany ministerstva nedostala takmer žiadna podpora (Barysz, 2022). V prípade divadla ako erbovej kultúrnej inštitúcie by sa dalo za jeho cieľ pokladať aj poukazovanie na zodpovednosť a ohľaduplnosť občanov, ale aj upozornenie na sektory hospodárstva, ktoré boli pandemiou zasiahnuté v najvyššej miere, s cieľom plnenia svojho poslania v spoločnosti. Cieľom komunikácie **Slovenskej filharmónie** bolo zachovanie chodu koncertov a nepretržitá umelecká činnosť, čo sa podľa slov tlačovej tajomníčky filharmónií podarilo naplniť (Tolstova, 2022). V stručnosti by bolo možné cieľ komunikácie kultúrnych inštitúcií zhrnúť do slov zamestnankyne SND: „*Kto nie je v médiách, neexistuje*“ (Dadíková, 2022).

9.2 Tématické rozpätie komunikácie

Tematický rámec, ktorému sa inštitúcie v covidom období venovali, bol primárne spätý so samotnou kultúrnou produkciou inštitúcie. To znamená, že sa inštitúcie snažili venovať najmä obsahu obsiahnutému vo svojich inscenáciách, expozíciách, prehliadkach či koncertoch. Prostredníctvom fotografií, článkov, videí, podcastov či kvízov boli divákovi sprostredkované mnohé spoločenské témy ako téma umenia, náboženstva, konfliktu, zdravia či prírody. V prípade **múzea** a **galérie** to boli primárne témy odkazujúce na históriu a jej významné míľniky, ale aj významné osobnosti slovenskej a zahraničnej scény a zaujímavosti z ich súkromného života. V prípade **divadla** to boli zasa príbehy stojace za hranými inscenáciami, ale vo veľkej miere divadlo odhalilo aj svoje zákulisie a priblížilo divákovi životy umelcov účinkujúcich v ňom. **Múzeum, galéria a divadlo** sa snažili svoje publikum zabaviť aj prostredníctvom mnohých kreatívnych aktivít. Kvízy organizované múzeom priblížili publiku historické pamiatky a ich panovníkov. Online workshopy organizované divadlom zasa prinášali témy literatúry alebo módy. Divadlo prostredníctvom svojej komunikácie odkazovalo aj na voľnočasové aktivity, pomocou odporúčania knižných typov. Tematické rozpätie **filharmónie** bolo o čosi užšie oproti ostatným inštitúciám, keďže jej komunikácia odkazovala predovšetkým na obsah online predstavení a prezentáciu jeho účinkujúcich. Informácie obsiahnuté v tejto podkapitole vychádzali z vlastnej dedukcie získaných dát sociálnych sietí inštitúcií alebo z rozhovorov so zmienenými zamestnankyňami.

9.2.1 Pandémia ako téma komunikácie

V práci je skúmaný aj samotný postoj kultúrnych inštitúcií k vyjadrovaniu sa na tému pandémie Covid-19 v rámci ich komunikácie. Niektoré z nich sa k téme vyjadrovali do väčšej miery, iné zasa komunikovali len nutné informácie spojené s obmedzením chodu ich fyzických prevádzok, prípadné uvoľnenia či obmedzenia nariadené vládnymi zložkami.

Slovenská národná galéria sa zasa v rámci svojej komunikácie aktívne venovala téme samotnej pandémie najmä v začiatočnom období šírenia vírusu. Niektoré články publikované v *Slovenskej náhradnej galérii* sa priamo dotýkali vtedajšej situácie a svojím historicko-umeleckým obsahom odkazovali na rozličné pandémie vyskytujúce sa v minulosti. Ide o články rozoberajúce pohromy a epidémie prostredníctvom diel starého umenia ale aj diela prezentujúce zdravotníkov pôsobiacich v samotnom umeleckom svete.

V priebehu prvých vln covidovej situácie sa galéria snažila prostredníctvom svojej komunikácie v online prostredí upozorňovať aj na skutočnosti, ktoré sa s prítomnou pandémiou dotýkali čím ďalej tým širšej verejnosti. Išlo o rôzne články odkazujúce na témy depresie, samoty či liečivej sily prírody. Podľa slov manažérky pre publicitu sa časom galéria rozhodla vynechať tieto témy z obsahu svojej komunikácie, keďže situácia v spoločnosti sa začala zhoršovať a jej publikum žilo týmito správami každý deň, mohlo by tak jednoducho podľahnúť presýteniu informácií (Hudáková, 2022). Zo strany galérie je teda zrejmé spätné prehodnocovanie komunikovaného obsahu a následnej odozvy zo strany publika. V tejto súvislosti sa galéria rozhodla priniesť svojmu publiku povzbudzujúcejší obsah a vydala tlačovú správu s názvom „*Pozitívne správy zo SNG*“, ktorá poukazovala na úspechy a pokroky, ktoré galéria dokázala dosiahnuť aj napriek nepriaznivej spoločenskej a pandemickej situácii (Hudáková, 2022).

Slovenské národné divadlo sa spočiatku venovalo téme covidu primárne z hľadiska nariadení vlády a s tým spojenými obmedzeniami. Prostredníctvom sociálnych sietí však otvorene a jasne apelovalo na zodpovednosť jeho divákov. Komunikačné materiály spracovalo podobne ako SNG, kreatívnym spôsobom. Súčasťou tejto komunikácie boli krátke videá „*Desatoro bezpečných Vianoc*“ a „*Letné pandemické desatoro*“ vyzývajúce spoločnosť aby sa správala zodpovedne a obozretne v časoch, kedy bolo stretávanie sa s blízkymi a cestovanie do zahraničia o čosi frekventovanejšie ako obvykle. Išlo o videá, v ktorých účinkovali najmä členovia Činohry SND, pričom príbeh týchto videí v desiatich bodoch odkazoval humorným a uvoľňujúcim spôsobom na serióznosť situácie.

Podľa slov manažérky online marketingu divadla sa však inštitúcia rozhodla v istom bode neupozorňovať len na samotnú online tvorbu divadla a prípadne reštrikcie jeho prevádzky, ale upriamiť pozornosť spoločnosti na sektory hospodárstva, ktoré si ju vo vtedajšej dobe nielen vyžadovali ale aj zaslúžili. V tejto súvislosti došlo k niekoľkým spoluprácam divadla s rôznymi spoločnosťami, iniciatívami a asociáciami. Projekt bol organizovaný začiatkom roku 2021, pričom jeho cieľom bolo vd'akyvzdanie zdravotníkom, vedcom a odborníkom. Divadlo sa preto rozhodlo o vyjadrenie vd'aky a podpory týmto sektorom prostredníctvom poskytnutia online predstavení zdarma ich zamestnancom, v dobe kedy si ostatní diváci za online predstavenia už platili (Dadíková, 2022). Následne boli touto formou oslovené aj rôzne doručovateľské spoločnosti, hotelierstvo a gastronomický segment, teda inštitúcie a organizácie, ktoré čelili enormnému vyťaženiu, alebo naopak zostali vo finančnej a existenčnej kríze. Rovnako hovorí divadlo aj o finančných prostriedkoch vyzbieraných a venovaných pre účely postihnutých sektorov (Barysz, 2022).

Jedným z komunikačných claimov divadla bolo vyhlásenie: „Zatvorili sme sály, aby sme nezaplňali tie v nemocniciach“, ktoré zreteľne vyjadruje podporu slovenským zdravotníkom a opätovne napomína divákov k zodpovednému správaniu.



Obrázok 10: Claim divadla na podporu slovenského zdravotníctva
(Zdroj: Facebook, 2009)

Projektom s podobne ladenou myšlienkou bola aj spolupráca Baletu SND so zdravotníckymi zariadeniami a nemocnicami naprieč celým Slovenskom. Išlo o projekt, ktorý bol organizovaný v dobe, kedy došlo po dlhom období k uvoľneniu pandemických opatrení, otvoreniu fyzických prevádzok a opäť bolo povolené stretávanie sa s blízkymi. Divadlo sa v tých dňoch paradoxne zameralo na online prostredie a konkrétne na detské publikum, ktoré v spomínanom období trávilo svoj čas v nemocniciach. V rámci tejto spolupráce ponúklo divadlo nemocniciam a zdravotníckym zariadeniam online vysielanie detského baletu *Narodil sa chrobáček* (Dadíková, 2022).

Slovenská filharmónia sa podobne ako Slovenské národné múzeum venovala téme covidu primárne za účelom informovania svojho publika o aktuálnych zmenách, reštrikciách či epidemiologických opatreniach týkajúcich sa chodu inštitúcie. Rovnako ako divadlo však podporila sektor zdravotníctva vzdaním vďaky a venovaním vstupeniek na sériu filharmonických koncertov jeho zamestnancom. V porovnaní s divadlom bolo týchto spoluprác menej a ich propagácia bola nižšia ako na platformách divadla.

Riaditeľstvo **Slovenského národného múzea** sa skrz svoju online komunikáciu snažilo zdôrazňovať zodpovednosť a dodržiavanie opatrení svojich zákazníkov. Podľa slov správkyne sociálnych sietí múzea sa však inštitúcia nesnažila nejakým výrazným spôsobom zapájať do tejto témy (Polakovičová, 2022). Niektoré špecializované múzeá sa však rovnako

rozhodli vyjadriť podporu zasiahnutým sektorom hospodárstva. Svoju vďaku prejavilo múzeum práve zdravotníkom a hasičom, tým, že sa Bratislavským hradom niesol svetelný nápis „*Dakujeme*“.

O organizovaní vyššie zmienených spoluprác informovala ako filharmónia, múzeum tak aj divadlo svojich sledovateľov v prostredí sociálnych sietí. Tieto spolupráce sa z marketingového hľadiska významne podpísali na CSR (Corporate Social Responsibility) inštitúcií, teda na spôsobe podnikania, ktorý je zodpovedný a priateľský k spoločnosti, čím prispeli k tvorbe image jednotlivej inštitúcie.

9.3 Emocionálne aspekty komunikácie

Ďalším skúmaným javom online komunikácie kultúrnych inštitúcií v čase pandémie boli emocionálne aspekty komunikačných materiálov zo strany kultúrnych inštitúcií. Sledované bolo emocionálne zafarbenie a pomer jednotlivých emocionálne zafarbených, teda pozitívnych alebo negatívnych aspektov komunikácie a emocionálne nezafarbených, teda neutrálnych aspektov komunikácie. Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti práce, krízová situácia si vyžaduje formu komunikácie, z ktorej je cítiť empatiu inštitúcie voči svojmu publiku a zároveň predstavuje obdobie kedy je dôvera publika voči inštitúcií pomerne oslabená a ohrozená. Opäť vychádzali informácie obsiahnuté v tejto podkapitole z vlastnej dedukcie získaných dát sociálnych sietí inštitúcií alebo z expertných rozhovorov.

V rámci skúmaných platforiem bolo odsledované, že primárna časť komunikovaných materiálov, ktoré slúžili na oznámenie dodržiavania epidemiologických opatrení boli bez výrazného emocionálneho zafarbenia. Takmer u všetkých inštitúcií bolo oznámenie o realizácii fyzického alebo online predstavenia, koncertu, expozície či výstavy spojená s entuziazmom a vzrušením, teda emocionálne pozitívnym zafarbením. Informačné príspevky odkazujúce na odloženie alebo úplne zrušenie predstavení a následne uzatvorenie fyzických prevádzok, boli väčšinou vyjadrené pomocou empatie ale aj istého sklamaní. Pomerne využívaným emocionálnym aspektom bol u väčšiny inštitúcií humor.

Slovenské národné divadlo v rámci komunikačných materiálov na sociálnych sieťach Facebook a Instagram využívalo prehlásenia ako „*Držíme Vám miesto*“, kde svojmu publiku sľúbilo náhradu za zakúpené vstupenky. Iný z príspevkov zasa opisoval pocity divadla a jeho umelcov bez prítomnosti publika a odkazoval tak na absenciu fyzického kontaktu. Obe z uvedených prehlásení v sebe nesú emocionálny aspekt záujmu divadla o svoje publikum, čím sa inštitúcia snažila o posilnenie dôvery publika voči divadlu. Rovnaké aspekty boli

obsiahnuté aj v claime „*Všetci doma, Národní s Vami*“, propagujúci projekt SND Doma. Okrem toho sa v období lockdownu objavil na Novej budove SND nápis: „*Chýbate nám*“, odkazujúci na rovnaké emocionálne aspekty. Inštitúcia využívala podobné emocionálne aspekty aj v komunikácií určenej zasiahnutým sektorom. Inscenácie určené primárne vedcom boli sprevádzané hláškou „*Veda vytvorila priestor umeniu*“ a inscenácie určené zdravotníkom boli sprevádzané prehlásením: „*My v divadle sme zvyknutí na veľké roly, ale uplynulý rok ukázal, akú nezastupiteľnú rolu v spoločnosti hráte práve vy*“.

Divadlo bez diváka, je ako javisko bez hercov.



Obrázok 11: Instagramový príspevok SND obsahujúci emocionálny aspekt komunikácie
(Zdroj: Instargram, 2019)

Už spomínaným humorným aspektom sa niesla kampaň, ktorou divadlo odprezentovalo odloženie pripravovaných inscenácií na danú divadelnú sezónu. Prvotné kampaňové materiály boli humorne vsadené do spoločenskej situácie, ktorej vtedajšou súčasťou bolo povinné nosenie rúšok a izolácia od spoločnosti. Výsledkom sú humorné slogany k inscenácií Popoluška: „*Aj popoluška zatiaľ doma upratuje*“, výrok k plánovanej inscenácií Kubo bol upravený na: „*Anča, ja mám rúško*“ alebo bol kreatívne doplnený pôvodný názov predstavenia Hriech/ Její pastorkyňa na slogan: „*Byť doma nie je hriech, její pastorkyňa bola tiež dlho doma*“. Posledným upraveným materiálom, bol nešťastný osud Aidy doplnený o čosi serióznejší výrok: „*Rúško za vlasť aj za lásku*“. Vizualne redizajnované materiály sú viditeľné v *Príloha P I*. Zmienené kampaňové materiály boli propagované jednak v prostredí sociálnych sietí ale aj na citylightoch nachádzajúcich sa v priestoroch pred budovou divadla.

Slovenská filharmónia zasa vo svojich príspevkov na sociálnych sieťach využívala prehlásenie „*Sme tu stále pre Vás*“, odkazujúc ním na online predstavenia, pričom

prehlásenie v sebe nesie rovnaké emocionálne aspekty odkazujúce na snahu prehlbenia dôvery publika voči inštitúcií.

Slovenská národná galéria komunikovala väčšinu svojho obsahu bez výrazného emocionálneho zafarbenia. Súvislosť možno nachádzať aj v tvrdení zamestnankyne galérie, že zamestnanci marketingového oddelenia štýl komunikácie niekoľkokrát prehodnocovali, aby na svoje publikum nevytvárali nátlak, keďže v istej dobe pandémie bol online priestor skutočne presýtený. Uvoľnenie epidemiologických opatrení komentovala vždy prehlásením „*Máme dobré správy*“, kde možno badať istý náznak empatie. Humorne však komunikovala vládne opatrenia, ktoré sa menili niekedy zo dňa na deň, ale aj tie, ktorých platnosť bola oficiálne vyhlásená a v priebehu pár hodín aj zrušená. Išlo o plánované otvorenie fyzických priestorov inštitúcií, kedy galéria komunikovala situáciu slovami známeho virálneho videa v nárečovom jazyku: „*Idzem, nejdzem, idzem, nejdzem. SNG sa neotvára*“.

Slovenské národné múzeum komunikovalo väčšinu svojho obsahu v porovnaní s ostatnými skúmanými inštitúciami neutrálne, teda bez výrazného emocionálneho aspektu.

9.4 Vizuálna stránka komunikácie

Ďalším rozoberaným prvkom obsahovej analýzy je vizuálna stránka komunikačného materiálu, keďže aj tá sa vo veľkej miere podieľala na vnímaní komunikovaného obsahu. Skúmané inštitúcie komunikovali rozdielne pôsobiacimi vizuálmi, pričom niektoré z nich mali komunikáciu ucelenejšiu ako ostatné. Zdrojom informácií tejto podkapitoly boli sociálne siete skúmaných kultúrnych inštitúcií.

Komunikácia **Slovenskej národnej galérie** mala skrz všetky online platformy teda sociálne siete, webovú stránku a krízový web, vizuál zladený do jednej farby. Oznámenia na sociálnych sieťach o aktuálnych vládných nariadeniach a epidemiologických opatreniach boli vždy komunikované pomocou fotografie, ktorá niesla stručný popis aktuálnej situácie. Projekty vznikajúce v období pandémie ako bolo *SNG Nažive*, *Podcast SNG* alebo *Slovenská náhradná galéria* obsahovali vždy prvky zelenej farby, čím upozorňovali na skutočnosť, že sú pre publikum dostupné aj v covidovom období. (Príloha P II, Obrázok 14)

Rovnako sa galéria snažila kreatívnym spôsobom komunikovať aktuálne dianie v spoločnosti, pričom oznámenia o zhoršujúcej sa pandemickej situácii a následnom uzatváraní galerijných priestorov dokázala prezentovať skrz diela zo svojich zbierok. Na nasledujúcom obrázku je príklad prvého oznámenia o zatvorení priestorov SNG v súvislosti s opatreniami individuálnej a kolektívnej ochrany a prevencie voči šíreniu koronavírusu a

ochoreniu COVID-19. Na jeho oznámenie využila galéria jedno zo svojich umeleckých diel, pod názvom Dodržiavanie zásad bezpečnej práce z roku 1960, od umelca Štefana Pavelku.



Obrázok 12: Tematické oznámenie o uzavretí priestorov SNG

(Zdroj: Instragram, 2014)

Slovenské národné divadlo zasa originálnym spôsobom informovalo svoje publikum o aktuálnej situácii súvisiacej s covidovým semaforom, prostredníctvom ktorého sa určoval pandemický stav v jednotlivých okresoch. Podľa farby, v ktorej sa nachádzal okres Bratislava sa menili a prispôbovali farby aj v prostredí sociálnych sietí SND. Príkladom môže byť farebná zmena pôvodne čierno-bieleho loga, na farby zodpovedajúce vtedajšej pozícii v rámci covid semaforu.

Redizajnovaný plagát k inscenácii *Aida* doplnený o prekrytie dýchacích ciest, bol súčasťou výstavy *Design is now!*, pričom sa inštitúcia snažila komunikovať s publikom aj takouto formou (Barysz, 2022). Záštitu nad samotným podujatím mala prezidentka SR Zuzana Čaputová. Výstava odzrkadľovala akým spôsobom reagovali slovenské firmy, tvorcovia ale aj dizajnéri na novovzniknutú situáciu spôsobenú pandémiou Covid-19 (Slovenské centrum dizajnu, 2010). Vizuality predstavené na výstave reagovali na potrebu ochrany pred šíriacim sa ochorením (Príloha P IV, Obrázok 19).

Ďalším vhodným príkladom, ktorý zároveň vypovedá o kreatívnom poňatí divadla v prípade komunikovania aktuálnych epidemiologických opatrení je ukážka na nasledujúcom obrázku. Ide o tri príspevky zdieľané na sociálnych sieťach divadla, pričom ich farba, hovorila

o aktuálnej situácii divadla v rámci semaforu a text príspevku zasa prezentoval aktuálne prístupné online platformy, ktoré majú divákovi nahradiť osobný kontakt.



Obrázok 13: Príspevky sociálnych sietí informujúce o aktuálnej pandemickej situácii
(Zdroj: Facebook, 2009)

Komunikačné materiály, ktoré odkazovali na online inscenácie divadla alebo ich záznamy, sa niesli v zjednotenom dizajne a šablóne. Rovnako aj kreatívne činnosti ako kurzy a workshopy boli komunikované v podobnom štýle. Mnohé príspevky v sebe niesli znak lipového listu, ktorý je súčasťou samotného loga inštitúcie. Vo všeobecnosti boli komunikačné materiály divadla zjednotené do podobného vizuálneho štýlu. Komunikačné materiály v sebe niesli stručné, výstižné a prehľadné informácie, týkajúce sa konkrétneho online alebo ak to bolo možné, tak aj živého programu. Pozvánky na jednotlivé online predstavenia boli vždy doplnené o fotografie zo scén jednotlivých inscenácií, čím to vo všeobecnosti pôsobilo uceleným komunikačným dojmom (Príloha P II, Obrázok 15).

Komunikácia **Slovenského národného múzea** mala v sebe podobné charakteristiky ako boli zmienené u divadla a galérie. Jej komunikačné materiály odkazujúce na meniacu sa epidemiologickú situáciu boli ladené do jednej farby, ktorá korešpondovala s farbou loga

SNM. Rovnakým dizajnom boli prezentované aj aktivity Múzejnej pedagogiky. Obsahom komunikácie na sociálnych sieťach boli aj fotografie so samotnými dielami a výstavnými exponátmi, ktoré mohli návštevníci nájsť na krízovom oddieli webu Blog-Múzeum Online alebo vo virtuálnych prehliadkach. Týmto štýlom mohli publikum jednoducho zaujať. V porovnaní s komunikáciou galérie a divadla, obsahovali niektoré komunikačné materiály príliš obsiahle texty, ktoré nepôsobili zrovna prehľadne a výstižne. Vo všeobecnosti pôsobí vizuálna stránka komunikácie múzea menej konzistentne v porovnaní s vyššie zmienenými inštitúciami (Príloha P II, Obrázok 16).

Aj múzeum dokázalo kreatívne využívať obsah svojej produkcie na komunikáciu informácií súvisiacich s pandémiou. Jedným z príkladov je citát od M. R. Štefánika: „*Nemôžeme udalosti tvoriť. Tie sú výsledkami tisícky faktorov, na ktoré nemáme vplyv. Môžeme im však dať určitý smer, útvár...*“, čím múzeum poukázalo na dôležitosť dodržiavania epidemiologických opatrení a zodpovedného správania sa.

Súčasťou už spomínanej výstave *Design is now!* boli aj vizuály vytvorené Slovenským národným múzeom. Vizuálne upravené bolo logo múzea doplnené o rúško ale aj plagát postavy M. R. Štefánika, ktorý mal prekryté dýchacie cesty (Príloha P IV, Obrázok 19).

Vizuálna stránka komunikácie **Slovenskej filharmónie** je v porovnaní s vyššie zmienenými inštitúciami menej konzistentná a rovnako aj menej prehľadná. Pomerne dlhé texty a vizuálne neatraktívne materiály s častokrát nezjednoteným štýlom nepridávajú na celkovom dojme z úrovne komunikácie národnej inštitúcie (Príloha P II, Obrázok 17).

Galéria, divadlo a múzeum mali komunikačné materiály vizuálne zjednotené a ich texty boli poväčšine stručne a výstižné, čím sa tieto skutočnosti odrazili aj na reakciách publika na ich propagáciu, ktoré boli v porovnaní s filharmóniou častejšie.

10 ODOZVA PUBLIKA V ONLINE PROSTŘEDÍ

Nasledující kapitola pojednává o odozve publika na komunikáciu kultúrnych inštitúcií počas pandémie v prostredí krízových webov a sociálnych sietí. Informácie boli čerpané z výročných správ a platforiem sociálnych sietí konkrétnych inštitúcií, pričom boli doplnené o poznatky vyplývajúce z obsahovej analýzy. Pre lepšiu orientáciu bola analýza odozvy publika doplnená o kvantitatívne dáta.

10.1 Odozva publika v prostredí krízových webov

V nasledujúcej tabuľke je prehľad platforiem, ktoré v covidovom období slúžili inštitúciám na poskytovanie svojich služieb v online priestore a zároveň boli v tejto práci označené ako krízové weby. Z platforiem Slovenskej národnej galérie je porovnávaná platforma, ktorá prezentuje galerijnú produkciu, teda online katalóg Web Umenia. Slovenská náhradná galéria je svojím obsahom zameraná na články, videá a kreatívne aktivity, teda nekorešpondovala by svojím zameraním na ostatné skúmané platformy. To isté platí v prípade Slovenského národného divadla, kde je porovnávaná platforma Navstevnik.Online a nie platforma SND Doma, ktorá je rovnako ako Slovenská náhradná galéria obsahovo cieleňá rozdielne. V prípade Slovenskej filharmónie je porovnávaný jediný krízový web Stream.filharmonia. V prípade Slovenského národného múzea je analyzovaná podsekcia webovej stránky Blog-Múzeum Online, ktorá rovnako predstavovala jediný krízový web inštitúcie. V prípade galérie a múzea sú údaje uvádzané v počtoch návštevnosti jednotlivjej webovej stránky. V prípade divadla a filharmónie ide zasa o počty sledovanosti vysielaných online inscenácií a koncertov.

Tabuľka 1: Porovnanie návštevnosti krízových webov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Inštitúcia	Platforma	Návštevnosť za rok / Zhliadnuté koncerty za rok		
		2019	2020	2021
SNG	Web Umenia	199 090	257 729	254 276
SND	Navstevnik.Online	Platforma neexistovala	33 198	6663
SNM	Múzeum Online	83	29 632	19 637
SF	Stream.filharmonia	24 316	49 953	77 608

Z nasledujúcej tabuľky je výrazne viditeľný nárast návštevnosti a zhliadnutí na prelome roku 2019/2020, pričom tieto čísla do značnej miery ovplyvnil príchod pandémie a úplne presunutie aktivít inštitúcií do online prostredia. V prípade **Slovenskej národnej galérie**, ktorej Web Umenia vykazoval už aj pred príchodom pandémie slušnú návštevnosť, stúpol ešte o takmer štvrtinu. Čísla z roku 2021 sú takmer rovnaké, je preto pozoruhodné, že sa inštitúcií podarilo udržať si záujem a sledovanosť svojho publika, aj v časoch kedy bola covidová situácia stabilnejšia a návšteva fyzických prevádzok umožnená. Za povšimnutie určite stojí podsekcia **Slovenského národného múzea** Blog-Múzeum Online, ktorá hovorí o enormnom náraste v počte návštev stránky. Pred príchodom pandémie slúžila stránka Blog iba na publikáciu článkov, avšak rozšírením o virtuálne prehliadky a interaktívne aktivity jej počet výrazne stúpol. Aj v prípade múzea možno badať úspešné udržanie si návštevnosti publika v roku 2021. **Slovenská filharmónia** a jej Stream.filharmonia dosiahli takisto pekné výsledky, pričom počet zhliadnutých koncertov sa oproti roku 2019 zdvojnásobil. V prípade filharmónie je však nesmierne prekvapujúci výsledok o počte zhliadnutých koncertov počas roka 2021. Tu však badať súvislosť s informáciami poskytnutými zamestnankyňou filharmónie, ktorá hovorí o strachu publika z návštevnosti fyzických podujatí, najmä z dôvodu, že publikum je tvorené primárne seniormi, ktorí počas celého pandemického obdobia predstavovali rizikovú skupinu. Je preto pochopiteľné, že publikum filharmónie uprednostnilo online predstavenia aj v priebehu roku 2021. Ďalším z faktorov je, že filharmónia vysielala online koncerty v priebehu celého roka 2021 (Dadíková, 2022). V prípade **Slovenského národného divadla** išlo o presunutie svojich aktivít na novo vytvorenú platforma, ktorá pred príchodom pandémie neexistovala. Aj napriek tomu je však počet zhliadnutých inscenácií úctyhodný, keďže divadlo začalo vysielat' online predstavenia až v novembri 2020. V roku 2021 došlo k výraznému poklesu zhliadnutí, pretože divadlo znížilo produkciu online inscenácií. Súvislosť možno badať v skutočnostiach spätých so samotnou technickou a finančnou náročnosťou prípravy jednotlivých inscenácií. Podľa slov manažérky online marketingu divadla zodpovedá hodnota jedného predstavenia mesačnej technickej príprave a desiatkám tisíc eur. Rovnako hovorí o skutočnosti kedy si divadlo za bežných okolností dokázalo zarobiť 1, 5 milióna eur ročne na vstupenkách a zrazu o tento zdroj financií prišlo, bolo pre divadlo kľúčové prehodnocovať investovanie všetkých vynaložených financií. V tejto súvislosti dodáva, že divadlo aj napriek žiadostiam publika o väčší počet online inscenácií uprednostnilo offline predstavenia (Dadíková, 2022). Tým pádom v priebehu roka 2021, kedy došlo k značnému uvoľneniu pandemických opatrení, výrazne klesla online produkcia a s ňou aj počet zhliadnutých online inscenácií.

10.2 Odozva publika v prostředí sociálních sítí

Cieľom tejto kapitoly bolo posúdiť spätnú väzbu publika na komunikáciu kultúrnych inštitúcií v prostredí sociálnych sietí. Skúmané boli platformy Facebook, Instagram a YouTube. Pozorované boli interakcie publika na komunikáciu rôzneho formátu a obsahu. Cieľom bolo zistiť do akej miery vôbec publikum reagovalo a aké sprievodné javy mali sledované reakcie. Zdrojom informácií boli platformy sociálnych sietí inštitúcií doplnené o kvalitatívne dáta získané z expertných rozhovorov.

Odozva na komunikáciu **Slovenskej národnej galérie** bola vysoká, pričom publikum pravidelne reagovalo na komunikované materiály na všetkých platformách. Jednou z najočakávanejších udalostí galérie bola kompletná rekonštrukcia areálu SNG v Bratislave, je preto pochopiteľné, že sprievodné informácie a fotografie súvisiace s prerábkou boli publikom pozitívne ocenené. Jedným zo spôsobov ako sa galéria rozhodla informovať publikum o pozadí a postupe rekonštrukcie, bolo YouTubeové video, v ktorom sprevádzala publikum stavbou samotná generálna riaditeľka galérie. Toto video v priebehu niekoľkých dní dosiahlo mimoriadne vysoký divácky záujem, pričom si ho pozrelo takmer 15 500 užívateľov. Vyjadrenia k celej prerábke a samotnému videu boli pozitívne, pričom väčšina publika sa zhodla na tom, že oceňuje samotný výstup riaditeľky a teší sa na novo rekonštruované priestory. Rovnako pozitívne boli vnímané animované videá zo sekcie Výtvarná rozcvička, ale aj mnohé iné články, ktoré svojim obsahom odkazovali na kreatívne aktivity. Pozitívne hodnotené boli aj súťaže o výherné produkty z e-shopu galérie organizované na platforme Instagram, do ktorých sa zapájala pomerne veľká časť publika. Adventný kalendár v predvianočnom období bol publikom rovnako pozitívne vnímaný, pričom publikum oceňovalo najmä kreatívny nápad galérie na jeho realizáciu. Rovnako boli pozitívne vnímané umelecké diela prezentované galériou v podobe fotografií na sociálnych sieťach, pričom prostredie alebo atmosféra diela pripomínalo publiku zážitok z minulosti, alebo inú osobnú spätosť s vnímaním diela.

Tabuľka 2: Porovnanie počtu sledovateľov v prostredí sociálnych sietí SNG

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Inštitúcia	Platforma	Počet sledovateľov (za rok)		
		2019	2020	2021
SNG	Facebook	17 242	18 768	19 680
	Instagram	6 061	10 110	12 340
	YouTube	654	856	1 450

V uvedenej tabuľke možno badať viditeľný nárast naprieč všetkými platformami sociálnych sietí galérie. Výrazne stúpol počet sledovateľov na platforme YouTube, pričom tento nárast možno pripísať úspechu zmieneneho cyklu animovaných videí Výtvarná rozsvička ale aj Live streamom zo sekcie SNG Nažive. Rovnako výrazný je nárast počtu sledovateľov účtu na Instagrame, ktorý možno pripísať rovnako livestreamom ale aj prebiehajúcim súťažiam.

Odozva publika na komunikáciu **Slovenského národného divadla** bola pozoruhodne vysoká. V online priestore divadla boli citeľné emócie, ako divadla voči publiku tak aj publika voči divadlu. V príspevkoch informujúcich o zhoršujúcej sa situácií vyjadrovali diváci divadlu svoju podporu a vernosť. Veľmi pozitívny ohlas bol zo strany publika na projekt *#SND Doma*, pričom diváci oceňovali najmä program venovaný aj deťom. V počiatkoch pandemického obdobia možno nájsť v prostredí sociálnych sietí žiadosti publika o záznamy inscenácií alebo živé vysielania z predstavení, keďže v tom období už väčšina kultúrnych inštitúcií takouto formou fungovala. O to intenzívnejší bol ohlas na postupne publikované online prenosy, ktorý bol mimoriadne vysoký a pozitívny. Mimoriadne kladne bola vnímaná aj humorná kampaň, informujúca divákov o odložení plánovaných inscenácií Popoluška, Kubo, Aida a pod. Veľký záujem vykazovali podcasty a články zo série „*Kým som, keď nie som hercom*“, kde publikum ocenilo informácie z osobného života umelcov a ich mladosti. Veľký ohlas zaznamenala aj spolupráca divadla na podporu zasiahnutých sektorov hospodárstva, pričom príspevok informujúci o venovaní predstavení zdravotníkom zaznamenal najvyšší počet reakcií za rok 2021. Našli sa aj sledovatelia, ktorí túto spoluprácu kritizovali, najmä z dôvodu odlišných názorov na pandémiu Covid-19 alebo z dôvodu odlišných názorov na vzdanie vďaka práve zvoleným sektorom a nie iným. Negatívna odozva v prostredí sociálnych sietí divadla sa týkala primárne nesúhlasu určitých návštevníkov s dodržiavaním epidemiologických opatrení, ako

je povinné prekrytie dýchacích ciest, či obmedzený počet návštevníkov v priestoroch divadla. Výnimočne bola negatívna odozva mierená na konkrétneho umelca z dôvodu osobných preferencií sledovateľov.

Tabuľka 3: Porovnanie počtu sledovateľov v prostredí sociálnych sietí SND

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Inštitúcia	Platforma	Sledovanosť za rok (počet sledovateľov)		
		2019	2020	2021
SND	Facebook	38 219	40 225	41 373
	Instagram	900	2185	2943
	YouTube	6813	12 513	15 100

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že aj sociálne platformy divadla dosiahli v priebehu pandémie nárast sledovateľov. Najvýraznejší z nich je viditeľný na platforme YouTube, kde sa počet z roku 2019 na rok 2020 zdvojnásobil. Tento nárast možno pripísať najmä projektu *#SND Doma*, ktorý bol počas roka 2020 hlavnou platformou, prostredníctvom ktorej divadlo komunikovalo a zo strany publika bol oň výrazný záujem.

Odozva na komunikáciu **Slovenského národného múzea** bola pomerne nižšia v porovnaní s galériou a divadlom. Najčastejšie reagovalo publikum na príspevky prinášajúce isté zaujímavosti a fakty z histórie. Podobne ako to bolo u galérie, boli pozitívne reakcie sledovateľov späté s osobným zážitkom z návštevy konkrétneho špecializovaného múzea alebo s oznámeniami informujúcimi o opätovnom otvorení fyzických priestorov múzea. Pozitívnu odozvu obdržalo aj vyjadrenie podpory zdravotníkom. Negatívna odozva bola najmä na súvislosti späté s dodržiavaním protipandemických opatrení.

V nasledujúcej tabuľke je porovnanie sledovanosti na jednotlivých sociálnych sieťach, pričom u niektorých platformách neboli informácie dostupné, keďže ich inštitúcia v danom období nevidovala. V prípade platformy YouTube došlo k založeniu účtu múzea až v roku 2020, pričom je túto skutočnosť možné odôvodniť príchodom pandémie. Vo všeobecnosti možno tvrdiť, že pandemické obdobie prinútilo múzeum rozšíriť pôsobisko sociálnych platformách ale aj začať sledovať číselné údaje súvisiace s odozvou na komunikáciu inštitúcie.

Tabuľka 4: Porovnanie nárastu sledovateľov v prostredí sociálnych sietí SNM

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Inštitúcia	Platforma	Sledovanosť za rok (počet sledovateľov)		
		2019	2020	2021
SNM	Facebook	neevidované	7096	7462
	Instagram	neevidované	neevidované	2285
	YouTube	platforma neexistovala	neevidované	78

Čo sa týka podúčtov jednotlivých 18 špecializovaných múzeí, tak najväčší dosah komunikačného materiálu dosiahli múzeá, ktoré boli svojou činnosťou známe už v dobe pred pandémiou, teda Bojnice, Betliar a Červený Kameň. Ostatné múzeá aj napriek veľkej produkcii nejaký významný dosah nezaznamenali (Polakovičová, 2022). Samotná inštitúcia však hovorí, že obdobie pandémie prinútilo mnohé menšie špecializované múzeá venovať pozornosť komunikácii na sociálnych sieťach a hľadať formy originálnejšieho spracovania obsahu (Polakovičová, 2022).

Slovenská filharmónia vykazovala na základe interakcií najnižšiu odozvu na sociálnych sieťach zo všetkých porovnávaných inštitúcií. Túto skutočnosť možno odôvodniť vyššie zmienenými charakteristikami komunikácie filharmónie, ktorá bola tematicky úzka, bez významných emocionálnych aspektov, pričom vizuálna stránka bola v porovnaní s ostatnými inštitúciami pomerne nezjednotená a chaotická. Aj napriek tomu však čísla plynúce z **Tabuľky 1** hovoria o vysokom záujme publika o online koncerty počas roka 2021. Pozitívna odozva publika bola väčšinou spojená so samotnými online koncertami alebo ich záznamami.

Tabuľka 5: Porovnanie nárastu sledovateľov v prostredí sociálnych sietí SF

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Inštitúcia	Platforma	Sledovanosť za rok (počet sledovateľov)		
		2019	2020	2021
SF	Facebook	5000	7223	1111
	Instagram	320	681	969
	YouTube	89	129	532

Čísla nachádzajúce sa v **Tabuľke 5** hovoria o náraste sledovanosti na všetkých sociálnych sieťach, hoci celkové počty sú v porovnaní s ostatnými inštitúciami pomerne nízke. Ako už bolo spomenuté, platforma Facebook čelila istým technickým problémom, kvôli ktorým došlo k založeniu nového účtu, preto je počet sledovateľov v roku 2021 v porovnaní s predošlými rokmi nižší. Značný nárast možno vidieť na platforme Instagram ale aj YouTube. Aj napriek značným odlišnostiam komunikácie filharmónie od komunikácie ostatných inštitúcií, bola sledovanosť koncertov na online platforme v roku 2021 o **polovicu vyššia** oproti roku 2020. Tento fakt je pomerne prekvapivý, keďže mnohé informácie nasvedčovali tomu, že komunikácia filharmónie počas pandémie v istých smeroch zaostáva oproti komunikácií divadla, galérie a múzea. Hovorí to teda o špecifickom správaní cieľového publika, ktoré v prípade filharmónie tvoria poväčšine seniori, na ktorých nemá komunikácie v online prostredí významný vplyv.

11 ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK

VO1: Akým spôsobom komunikovali kultúrne inštitúcie v dobe pandémie?

Každá skúmaná kultúrna inštitúcia bola nútená presunúť svoju kultúrnu produkciu a tým pádom aj jej komunikáciu do online prostredia. Všetky inštitúcie mali zriadenú krízovú platformu, prostredníctvom ktorej sa postupne podarilo každej inštitúcií presunúť svoje aktivity do virtuálneho prostredia a vybudovať si komunitu zákazníkov zaujímavých sa o online inscenácie, expozície, koncerty a výstavy. Hlavnou oporou sa v dobe pandémie stali sociálne siete, ktoré výrazne pomohli inštitúciám prekonať najmä počiatočné obdobie, kedy väčšina inštitúcií nedisponovala živým vysielaním kultúrnych produktov. Každá zo skúmaných inštitúcií mala zriadený Facebook, Instagram a YouTube, prostredníctvom ktorých komunikovali so svojim publikom. Na základe obsahovej analýzy boli zistené isté rozdiely v komunikácií skrz sociálne siete. Väčšina inštitúcií využívala vo svojej komunikácií emocionálne aspekty a komunikovala so svojim publikom otvorene aj o vtedajšej pandemickej situácii. Forma a obsah komunikácie boli široké u divadla, galérie aj múzea. Komunikácia filharmónie sa vo viacerých aspektoch odlišovala od komunikácie ostatných skúmaných inštitúcií. Vizuálna stránka komunikácie bola zjednotená u galérie, divadla a múzea. V prípade filharmónie išlo o nejednotné vizuály nie hodné národnej inštitúcie.

VO2: Aká bola odozva publika na komunikáciu kultúrnych inštitúcií?

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že komunikácia v prostredí kultúrnych inštitúcií dosiahla svoje zámery a zabezpečila jednak záujem publika o online produkciu a zároveň pomohla inštitúciám udržať pozornosť svojho publika. Väčšina inštitúcií viedla interaktívnu komunikáciu, ktorá sa prejavila jednak na dosahu komunikovaného obsahu ale aj na odozve zo strany publika. Komunikačné materiály informujúce o otvorení priestorov kultúrnych inštitúcií boli vždy späté s pozitívnymi reakciami a očakávaniami. Rovnako boli pozitívne vnímané informácie zo zákulisia inštitúcií ako to bolo v prípade galérie, divadla a múzea. Veľmi ocenené a publikom vnímané boli materiály zamerané na zábavu a aktivity s deťmi. Celkovo publikum interaktívne reagovalo na komunikáciu, ktorá v sebe niesla emócie, či už humor, entuziazmus alebo súcit. Komunikácia neobsahujúca zmienené emócie, vykazovala nižšiu interaktivitu. V zásade publikum ocenilo aj vyjadrovanie sa na tému samotnej pandémie a s ňou súvisiacich záležitostí. Našli sa však aj sledovatelia, ktorí komunikáciu na túto tému kritizovali alebo odsudzovali inštitúciu za spoluprácu cielenú na pomoc

zasiahnutým sektorom hospodárstva. Odozva publika na online produkciu predstavovala príjemne vysoké čísla zhliadnutí a návštevnosti webových stránok. Prekvapujúcim zistením bola odozva na online koncerty filharmónie. Aj napriek viacerým charakteristikám, v ktorých sa komunikácia filharmónie líšila od ostatných inštitúcií a v istom zmysle zaostávala, dosiahla filharmónia najvyšší nárast sledovanosti online koncertov za rok 2021 zo všetkých skúmaných inštitúcií.

12 ODPORÚČANIA DO BUDÚCNA

Na základe zistených skutočností je nutné poznamenať, že nie je možné a ani vhodné sformulovať konkrétne odporúčania v rámci komunikácie, ktoré by dokázala aplikovať každá zo skúmaných inštitúcií rovnako. Ako sa v práci ukázalo, galéria, divadlo, múzeum aj filharmónia majú osobitú kultúrnu produkciu, na ktorú reaguje osobité cieľové publikom. Čo však platí pre všetky inštitúcie a nielen tie kultúrne, je nutnosť postupného prispôsobovania svojej činnosti a komunikácie globálnej digitalizácií. V dobe pandémie sa okrem iného ukázalo, že Slovensko pomerne zaostáva v digitalizácií. Ak sa teda chcú inštitúcie z pandemickej krízy poučiť, tak jedno z odporúčaní je neustále pracovať na online tvorbe, pretože v niektorých situáciach je jedinou možnosťou.

Zaujímavosťou vplyvajúcou z vykonaných analýz je postupná zmena nákupného správania zákazníkov. Pandémia totiž naučila publikum zvyknúť si na online produkciu a v súčasnosti je cítiť nižší záujem o živé umenie. Rovnako sa zmenilo nákupné rozhodovanie publika, ktoré sa častokrát rozhoduje na poslednú chvíľu. Táto skutočnosť je spôsobená najmä tým, že pred príchodom pandémie mala verejnosť dôveru plánovať vopred. Situácia spojená s pandemiou však priniesla výrazné zmeny, kedy sa publikum neodváža plánovať dopredu a nákup je uskutočnený tesne pred realizáciou samotného kultúrneho programu. Je preto vhodné zvážiť aj tieto skutočnosti a prispôbiť svoje konanie a následnú komunikáciu požiadavkám trhu.

V neposlednom rade je odporúčaním neustále sledovanie úrovne a foriem komunikácie „konkurujúcich“ inštitúcií. Ako bolo v práci spomenuté komunikácia divadla a galérie bola rozvinutá vo všetkých smeroch. Múzeum by mohlo zvážiť redizajn webových stránok a prípadné vylepšenie vizuálnej stránky sociálnych sietí. Komunikácia filharmónie si vyžaduje redizajn vizuálnej stránky všetkých jej platforiem. Aj napriek skutočnosti, že publikum filharmónie je tvorené primárne seniormi, interaktívnejšou a zaujímavejšou formou by filharmónia pravdepodobne oslovila aj iné vekové kategórie. Navrhnutými zmenami by sa komunikácia múzea a najmä filharmónie dostala na úroveň hodnú národnej inštitúcie.

Na záver odporúčaní sú použité slová manažérky publicity Slovenskej národnej galérie, ktorá síce hovorí o základných princípoch a nástrojoch, ktorými sa snaží riadiť galéria, ich uplatnenie by však mali zvážiť všetky inštitúcie najmä v priaznivých situáciach, aby bolo zvládanie tých krízových jednoduchšie: *„Aktívna komunikácia s návštevníkmi, budovanie a rozširovanie vlastnej komunity, pozorovanie reakcií a záujem o spätnú väzbu verejnosti, prispôsobovanie ponúkaného obsahu, vytváranie príležitostí a aktivít pre zapojenie svojho*

publika, sebareflexia, prehodnocovanie a odvaha experimentovať, aj keď občas s neúspešným výsledkom, ktorý však patrí k progresu“ (Hudáková, 2022).

ZÁVER

Diplomová práca bola zameraná na posúdenie krízovej komunikácie národných kultúrnych inštitúcií Slovenskej republiky počas pandemickej situácie a zistenie odozvy na zvolenú komunikáciu zo strany publika. Už v teoretickej časti bolo načrtnuté akú dôležitú úlohu zohráva komunikácia v prípade, že inštitúciu postihne kríza. Skúmané kultúrne inštitúcie boli nútené všetku svoju komunikáciu preniesť do online prostredia, ktoré sa v období pandémie Covid-19 stalo jediným možným spojením medzi inštitúciami a ich publikom.

Praktická časť pojednávala o spôsobe komunikovania inštitúcií v online prostredí, pričom sa ukázalo, že každá z inštitúcií mala v krízovej situácii zriadený krízový web, ktorý predstavoval kľúčový komunikačný nástroj. Rovnako významnými komunikačnými platformami boli sociálne siete, ktoré v uvedenom období využívala každá z inštitúcií. Obsahová analýza však odhalila, aj odlišnosti v komunikácií, ktorými boli najmä rozsah komunikovaného obsahu, tematické rozpätie, emocionálne aspekty komunikácie a v podstatnej miere aj vizuálna stránka komunikácie. Zatiaľ čo Slovenské národné divadlo, Slovenská národná galéria a Slovenské národné múzeum disponovali širokým rozpätím komunikovaného obsahu, emocionálnymi aspektami komunikácie a jej vizuálne zjednotenou stránkou, Slovenská filharmónia v zmienovaných charakteristikách zaostávala. Všetky skutočnosti teda viedli k predpokladu, že odozva na komunikáciu Slovenskej filharmónie bude podstatne nižšia než odozva na ostatné skúmané inštitúcie.

Prostredníctvom ďalšej analýzy praktickej časti bola skúmaná odozva publika na komunikáciu kultúrnych inštitúcií v prostredí sociálnych sietí a ich krízových webov. Publikum interaktívne reagovalo na komunikáciu Slovenskej národnej galérie a Slovenského národného divadla. Odozva publika Slovenského národného múzea a Slovenskej filharmónie bola v porovnaní so zmienovými inštitúciami pomerne málo interaktívna. Všeobecne publikum pozitívne reagovalo na obsah, ktorý prinášal iné formy komunikácie ako za bežných okolností. Pozitívne boli vnímané informácie zo zákulisia inštitúcií, kreatívne aktivity alebo podcasty. Analýza sociálnych sietí však vyvrátila predpoklad o nízkej odozve publika na komunikáciu Slovenskej filharmónie, ktorá dosiahla najvyšší počet zhliadnutých online koncertov v porovnaní s ostatnými inštitúciami. Toto tvrdenie bolo relatívne prekvapivé a potvrdilo tak skutočnosť, že každá kultúrna inštitúcia má jedinečnú produkciu, na ktorú komunikuje jedinečné publikum, ktoré si vyžaduje jedinečnú komunikáciu.

Na základe zistených skutočností boli formulované odporúčania do budúcnosti. Jedným z nich je aktívne pracovanie a zdokonaľovanie sa v online komunikácií, ktorá ako ukázala krízová situácia, je častokrát jediným možným kontaktom so svojim publikom. Rovnako je potrebné sledovať nákupné chovanie zákazníka a prispôbovať svoju komunikáciu jeho zmenám. Výsledky práce môžu poslúžiť na inšpiráciu skumaných inštitúcií a zváženie zmienených inovácií v prostredí svojej komunikácie.

Okrem vyššie zmienených cieľov, ktoré sa v práci podarilo dosiahnuť, boli zistené viaceré skutočnosti, ktoré primárne neboli jej cieľom ale prinášajú zaujímavé informácie o dianí z prostredia kultúrnych inštitúcií. V tejto súvislosti sú použité slová riaditeľa Slovenského centra dizajnu: „*Ak sa chceme poučiť zo zlých časov, musíme si najprv pripomenúť, čo dobré sme počas nich robili*“ (Slovenské centrum dizajnu, 2020). Tejto práci sa podarilo odhaliť niekoľko príjemných skutočností, ktoré sprevádzali nielen oblasť kultúry ale verejnosť ako takú. V spoločnosti vládla aj napriek nepriaznivej krízovej situácii ľudskosť a ochota pomáhať. Tá sa následne odzrkadlila aj v prostredí kultúrnych inštitúcií, kedy došlo k mnohým spoluprácam s cieľom vzdania vďaka vede a zdravotníctvu, a následne aj vyjadrenie podpory zasiahnutým sektorom hospodárstva. Rovnako príjemná bola podpora slovenských umelcov, ktorí sa ocitli vo finančnej tiesni, ale aj spolupráca divadla a detských nemocníc. Všetky tieto skutočnosti prispeli k budovaniu imagu inštitúcií a boli odrazom ochoty vzájomne si pomáhať aj v náročných časoch.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY***Knižné zdroje:***

- [1] BAČUVČÍK, Radim. Kulturní život a my: Nákupní chování na trzích kulturních produktů 2013. Zlín: VeRBuM, 2014, 274 s. ISBN 9788087500538 978-80-904273-53-8
- [2] BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury : divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012, 198 s. ISBN 9788087500170
- [3] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBum, 2011, 190 s. ISBN 978-80-875000-01-9.
- [4] BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. *Základy marketingu*. Praha, 2011
- [5] BRIDAL, Tessa. *Exploring Museum Theatre*. Walnut Creek: Alta Mira Press, 2004. ISBN 0-7591-0412-3.
- [6] DVOŘÁK, Jan. Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění. Praha: Pražská scéna, 2005. Teatrologie. ISBN 80-86102-49-1.
- [7] FORET, Miroslav a David MELAS. Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada Publishing, 2020, 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.
- [8] HORŇÁK, Pavel a Eva VOPÁLENSKÁ. *Marketingová komunikácia a média 09*. Bratislava: Book & Book, 2009. ISBN 978-80-970247-1-0.
- [9] CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace : pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada, 2012, 169 s. ISBN 9788024742342
- [10] JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing : marketing umění a kulturního dědictví. Praha: Oeconomica, 2007, 243 s. ISBN 9788024512761
- [11] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 80-7041-859-1.
- [12] TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2011. ISBN ISBN 978-80-247-3842-0.
- [13] TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK a Kristýna MARŠOVSKÁ. Krizová komunikace : principy, zkušenosti, postupy. Brno: Masarykova univerzita, 2020, 221 s. ISBN 978-80-210-9636-3

[14] VARBANOVA, Lidia. *Strategic Management in the Arts*. New York: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-53002-6.

Internetové zdroje:

[1] ANTHONISSEN, Peter. *Crisis communication: Practical PR strategies for reputation management and company survival* [online]. London: Kogan Page, 2008 [cit. 2022-03-1]. ISBN 978-0-7494-5400-5. Dostupné z: https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=--xp2Rctmn4C&oi=fnd&pg=PR4&dq=anthonissen+crisis+communication&ots=yYvMmJdFu9&sig=40AvCiJ_MIJMbI12jW9Kye921w4&redir_esc=y#v=onepage&q=anthonissen%20crisis%20communication&f=false

[2] BELOHLAVEK, Peter. *Unicist Marketing Mix: Market Cybernetics* [online]. 2nd. Blue Eagle Group, 2008 [cit. 2022-03-1]. ISBN 978-987-651-011-0. Dostupné z: https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=O2W529-2l2YC&oi=fnd&pg=PA8&dq=marketing+mix+of+cultural+institutions&ots=qb6DfuQNEZ&sig=Hef7yc5TdgEIGln6_czVg_7sEZ8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

[3] Blog-Múzeum Online. *Slovenské národné múzeum* [online] © 2022 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.snm.sk/muzeum-online/blog-muzeum-online/nove#menu>

[4] CACOVEAN, Claudia Maria. *MARKETING - A WAY TO INCREASE THE VALUE OF THE PERFORMING ARTS*. *Management & Marketing Journal* [online] 2015, s. 137-147 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: http://mnmk.ro/en/documents/2015_X1/11-1-1-15.pdf

[5] CIVELEK, Mustafa Emre, Murat ÇEMBERCI a Necati Erdem ERALP. *The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management* [online]. Istanbul, 2016 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3338292

[6] Design is now! – Ľudia sa stali návrhármí. Dizajnéri zostali ľuďmi. *Slovenské centrum dizajnu* [online]. © 2010 - 2022 [cit. 2022-04-1]. Dostupné z: <https://scd.sk/vystava/design-is-now-ludia-sa-stali-navrharmi-dizajneri-zostali-ludmi/>

[7] DICKMAN, Sharron. *Arts Marketing: The Pocket Guide* [online]. Centre for Professional Development, 1997 [cit. 2022-02-14]. ISBN 1863391959.

[8] KOIVUNEN, Niina. *Leadership in symphony orchestras* [online]. Vammala, 2003 [cit. 2022-03-11]. ISBN 951-44-5562-2. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Niina-Koivunen/publication/262249742_Leadership_in_Symphony_Orchestras_Discursive_and_

Aesthetic_Practices/links/0c96053720884e2b0a000000/Leadership-in-Symphony-Orchestras-Discursive-and-Aesthetic-Practices.pdf

[9] *Medium: Slovenská náhradná galéria* [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://medium.com/sng-online>

[10] MINISTERSTVO KULTÚRY SR a MINISTERSTVO FINANCIÍ SR. *Revízia výdavkov za kultúru: Záverečná správa* [online]. In: . júl 2020 [cit. 2022-04-1]. Dostupné z: <https://www.mfsr.sk/files/sk/financie/hodnota-za-peniaze/revizia-vydavkov/kultura/revizia-vydavkov-kulturu-final-20200714.pdf>

[11] MOČKOVÁ, Jana. Divadlá v čase lockdownu: Online predstavenia mali zmysel, ale už sa nevieme dočkať divákov. *Dennikn.sk* [online]. 2021 [cit. 2022-04-1]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/2233383/divadla-v-nedobrovolnej-hibernacii-online-predstavenia-mali-zmysel-ale-uz-sa-nevieme-dockat-divakov/?fbclid=IwAR2lArZcFmIwHrTbZZAGeMtvo6Qv8JO8wtqigPWujrBRXHp6IOcFZlucRU>

[12] O'DOHERTY, Brian. *Inside the white cube: The ideology of the gallery space* [online]. San Francisco, 1999 [cit. 2022-02-11]. ISBN 0-520-22040-4. Dostupné z: <https://books.google.com/books?hl=sk&lr=&id=BuKbTXgDw2YC&oi=fnd&pg=PA6&dq=O%C2%B4DOHERTY,+Brian.+Inside+the+white+cube:+The+ideology+of+the+gallery+space+&ots=31RdEJqVlg&sig=NbueFOAkYP6hc2pnW2chzi-TvCg>

[13] OCHRANA, František, Michal PLAČEK, Milan Jan PŮČEK a Antonín ŠIMČÍK. *Management a hospodaření múzeí* [online]. Praha: Karolinum, 2018 [cit. 2022-02-02]. ISBN 978-80-246-3653-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=sk&lr=&id=phVfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=ochrana+Management+a+hospod%C3%A1ren%C3%AD+m%C3%BAze%C3%AD&ots=qREvFwi2lg&sig=RmZ1X9ZH_4zuYS1bMBu0NbL0xHU&redir_esc=y#v=onepage&q=ochrana%20Management%20a%20hospod%C3%A1ren%C3%AD%20m%C3%BAze%C3%AD&f=false

[14] PECNÍKOVÁ, Jana. *ÚVOD DO ŠTÚDIA KULTÚR(Y)* [online]. DALI-BB, 2020 [cit. 2022-02-01]. ISBN 978-80-8141-241-7. Dostupné z: <https://www.ff.umb.sk/app/cmsSiteAttachment.php?ID=7742>

[15] PRAVDOVÁ, Hana. *Manažment & marketing v kultúrnych inštitúciách* [online]. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2015 [cit. 2022-02-11]. ISBN 978-80-223-

- 4027-4. Dostupné z: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry_pracoviska/kkul/PRAVDOVA.H..pdf
- [16] SELLNOW, Timothy L. a Matthew W. SEEGER. *Theorizing Crisis Communication* [online]. John Wiley, 2021 [cit. 2022-02-11]. ISBN 9781119615989. Dostupné z: https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=YGUQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP9&dq=crisis+communication&ots=sUV4q9iJJ1&sig=D3K-goCdV_fa0t-GE6Ry6TCFigY&redir_esc=y#v=onepage&q=crisis%20communication&f=false
- [17] Slovak Philharmonic. *Instagram* [online]. 2013 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/slovakphil/>
- [18] Slovak Philharmonic. *YouTube* [online]. ©2012 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/c/SlovakPhilharmonic>
- [19] Slovenská filharmónia - Slovak Philharmonic. *Facebook* [online]. © 2020 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Slovenskafilharmonia>
- [20] SLOVENSKÁ FILHARMÓNIA. *Správa o činnosti a hospodárení za rok 2019* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <http://www.filharmonia.sk/o-nas/dokumenty/dokumenty-2/vyrocne-spravy/>
- [21] SLOVENSKÁ FILHARMÓNIA. *Správa o činnosti a hospodárení za rok 2020* [online]. Bratislava, 2021 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <http://www.filharmonia.sk/o-nas/dokumenty/dokumenty-2/vyrocne-spravy/>
- [22] SLOVENSKÁ FILHARMÓNIA. *Správa o činnosti a hospodárení za rok 2021* [online]. Bratislava, 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <http://www.filharmonia.sk/o-nas/dokumenty/dokumenty-2/vyrocne-spravy/>
- [23] Slovenská národná galéria. *Instagram* [online]. 2014 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: https://www.instagram.com/sng_gallery/
- [24] SLOVENSKÁ NÁRODNÁ GALÉRIA. *SPRÁVA O ČINNOSTI A HOSPODÁRENÍ ZA ROK 2019* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.sng.sk/sk/o-galerii/dokumenty/vyrocne-spravy>
- [25] SLOVENSKÁ NÁRODNÁ GALÉRIA. *SPRÁVA O ČINNOSTI A HOSPODÁRENÍ ZA ROK 2020* [online]. Bratislava, 2021 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.sng.sk/sk/o-galerii/dokumenty/vyrocne-spravy>

- [26] SLOVENSKÁ NÁRODNÁ GALÉRIA. *SPRÁVA O ČINNOSTI A HOSPODÁRENÍ ZA ROK 2021* [online]. Bratislava, 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.sng.sk/sk/o-galerii/dokumenty/vyroczne-spravy>
- [27] Slovenská národná galéria. *YouTube* [online]. ©2011 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/SNGobrazzvuk>
- [28] Slovenské národné divadlo. *Facebook* [online]. © 2009 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/mojesnd>
- [29] Slovenské národné divadlo. *Instagram* [online]. 2019 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/slovenskenarodnedivadlo/>
- [30] SLOVENSKÉ NÁRODNÉ DIVADLO. *SPRÁVA O ČINNOSTI A HOSPODÁRENÍ SND ZA ROK 2021* [online]. Bratislava, 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://snd.sk/dokumenty>
- [31] SLOVENSKÉ NÁRODNÉ DIVADLO. *SPRÁVA O ČINNOSTI A HOSPODÁRENÍ SND ZA ROK 2020* [online]. Bratislava, 2021 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://snd.sk/dokumenty>
- [32] SLOVENSKÉ NÁRODNÉ DIVADLO. *SPRÁVA O ČINNOSTI A HOSPODÁRENÍ SND ZA ROK 2019* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://snd.sk/dokumenty>
- [33] Slovenské národné divadlo. *YouTube* [online]. ©2010 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/SNDvizual>
- [34] Slovenské národné múzeum - SNM. *Instagram* [online]. 2018 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: https://www.instagram.com/slovenske_narodne_muzeum_snm/
- [35] Slovenské národné múzeum. *Facebook* [online]. © 2010 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/slovenske.narodne.muzeum>
- [36] SLOVENSKÉ NÁRODNÉ MÚZEUM. *Správa o činnosti a hospodárení za rok 2019* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.snm.sk/o-nas/dokumenty/vyroczne-spravy>
- [37] SLOVENSKÉ NÁRODNÉ MÚZEUM. *Správa o činnosti a hospodárení za rok 2020* [online]. Bratislava, 2021 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.snm.sk/o-nas/dokumenty/vyroczne-spravy>

- [38] SLOVENSKÉ NÁRODNÉ MÚZEUM. *Správa o činnosti a hospodárení za rok 2021* [online]. Bratislava, 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.snm.sk/onas/dokumenty/vyročne-spravy>
- [39] Slovenské národné múzeum. *YouTube* [online]. ©2020 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCSvi5dp08v37v1kQd-ejqvw>
- [40] *SND doma: Slovenské národné divadlo* [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://100.snd.sk/>
- [41] SNG - Slovenská národná galéria. *Facebook* [online]. © 2010 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/SlovenskaNarodnaGaleria>
- [42] *SND Doma: Slovenské národné divadlo* [online]. © 2020 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://100.snd.sk/>
- [43] Stream filharmónia. *Slovenská filharmónia* [online]. © 2008–2022 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://stream.filharmonia.sk/>
- [44] Web Umenia. *Slovenská národná galéria* [online]. 2015 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.webumenia.sk/>

Individuálne rozhovory:

- [1] BARYSZ, Zuzana, Mgr., vedúca produkcie, Slovenské národné divadlo, 15. 3. 2022
- [2] DADÍKOVÁ, Natália, Mgr., manažér online marketingu, Slovenské národné divadlo; výkonný umelec, Slovenská filharmónia, 10. 3. 2022
- [3] HUDÁKOVÁ, Klára, Mgr., manažér pre publicitu, Slovenská národná galéria, 16. 3. 2022
- [4] POLAKOVIČOVÁ, Zuzana, správca webu a sociálnych sietí, Slovenské národné múzeum, 14. 3. 2022
- [5] TOLSTOVA, Martina, tlačová tajomníčka, Slovenská filharmónia, 21. 3. 2022

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CSR – Corporate Social Responsibility (Spoločenská zodpovednosť firiem)

PKS – Parita kúpnej sily

SF – Slovenská filharmónia

SND – Slovenské národné divadlo

SNG – Slovenská národná galéria

SNM – Slovenské národné múzeum

SR – Slovenská republika

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Logo SNG	38
Obrázok 2: Logo Slovenského národného divadla	40
Obrázok 3: Logo Slovenského národného múzea	41
Obrázok 4: Logo Slovenskej filharmónie	42
Obrázok 5: Titulná stránka Slovenskej náhradnej galérie	49
Obrázok 6: Ukážka diela Abstraktná kompozícia v on-line katalógu	50
Obrázok 7: Titulná stránka krízového webu SND Doma	51
Obrázok 8: : Ukážka virtuálnej prehliadky Bojnického zámku.....	55
Obrázok 9: Ukážka z Vianočného umeleckého kalendára	59
Obrázok 10: Claim divadla na podporu slovenského zdravotníctva	67
Obrázok 11: Instagramový príspevok SND obsahujúci emocionálny aspekt komunikácie	69
Obrázok 12: Tematické oznámenie o uzavretí priestorov SNG	71
Obrázok 13: Príspevky sociálnych sietí informujúce o aktuálnej pandemickej situácií.....	72

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Porovnanie návštevnosti krízových webov	74
Tabuľka 2: Porovnanie počtu sledovateľov v prostredí sociálnych sietí SNG.....	77
Tabuľka 3: Porovnanie počtu sledovateľov v prostredí sociálnych sietí SND.....	78
Tabuľka 4: Porovnanie nárastu sledovateľov v prostredí sociálnych sietí SNM.....	79
Tabuľka 5: Porovnanie nárastu sledovateľov v prostredí sociálnych sietí SF	79

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Výdaje na sektor kultúry v porovnaní s ostatnými členskými štáty EÚ	45
---	----

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Scénar individuálneho rozhovoru

Príloha P II: Vizuálna stránka komunikácie

Príloha P III: Kampaňové materiály SND

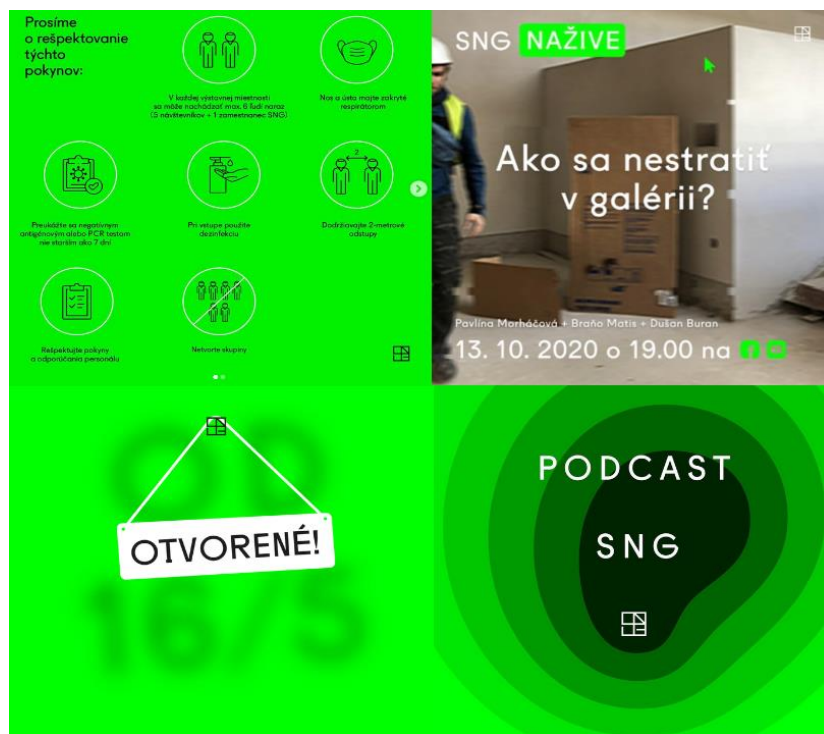
Príloha P IV: Plagáty výstavy Design is now!

Príloha P V: Záznamy z individuálnych rozhovorov

PRÍLOHA P I: SCÉNAR INDIVIDUÁLNEHO ROZHOVORU

- Aké pocity sa Vám vybavajú, keď si spomeniete na obdobie dvoch rokov späť, na počiatky vypuknutia pandémie? Ako ste sa cítili vy ako súčasť inštitúcie? Ako túto situáciu prežívala inštitúcia zvnútra?
- Pandémia ovplyvnila chod mnohých organizácií (mnoho z nich aj pochovala), ako konkrétne sa pandémia dotkla vašej inštitúcie? Ako ste sa k tejto situácii rozhodli postaviť ?
- Ako sa inštitúcia, ktorej služby sú založené na osobnom kontakte umelca s publikom rozhodla riešiť túto krízovú situáciu? Vy jako súčasť mkt oddelenia viete popísať aký bol postup riešenia tejto situácie?
- Prostredníctvom akých médií ste komunikovali počas pandémie a prečo práve prostredníctvom nich?
- Líšil sa obsah a spôsob komunikácie s publikom počas pandémie od bežnej komunikácie za normálnych okolností? Ako a prečo si myslíte, že to tak bolo?
- Stanovili ste si nejaký konkrétny cieľ Vašej komunikácie s publikom alebo účel aký by mala plniť? Podarilo sa Vám ho splniť?
- Stanovili ste si témy, ktoré by mala inštitúcia komunikovať a naopak tie ktorým sa chce vyhýbať?
- Aká bola odozva publika na vašu komunikáciu? Čo fungovalo, čo nefungovalo?
- Keď sa spätne pozriete na celé to pandemické obdobie napadá Vás niečo, za čo by ste pandemiou doslova poďakovali (vrámci komunikácie) ? Niečo čo by vrámci inštitúcie bez pandémie nevzniklo? Respektíve niečo čo inštitúciu posilnilo?
- Rozhodli ste sa niektoré z novovzniknutých projektov v čase pandémie ponechať? Osvedčili sa niektoré z nich?
- Ak by ste sa mohli vrátiť v čase na začiatok pandémie, je vyslovene niečo čo by ste spravili ináč (vrámci komunikácie) ?
- Menili sa Vaše pocity a celkový pohľad počas pandémie?
- Cítili ste, že aj pocity publika sa v priebehu pandémie menia? Akým spôsobom sa to prejavilo? Prečo si myslíte, že to tak bolo?

PRÍLOHA P II: VIZUÁLNA STRÁNKA KOMUNIKÁCIE



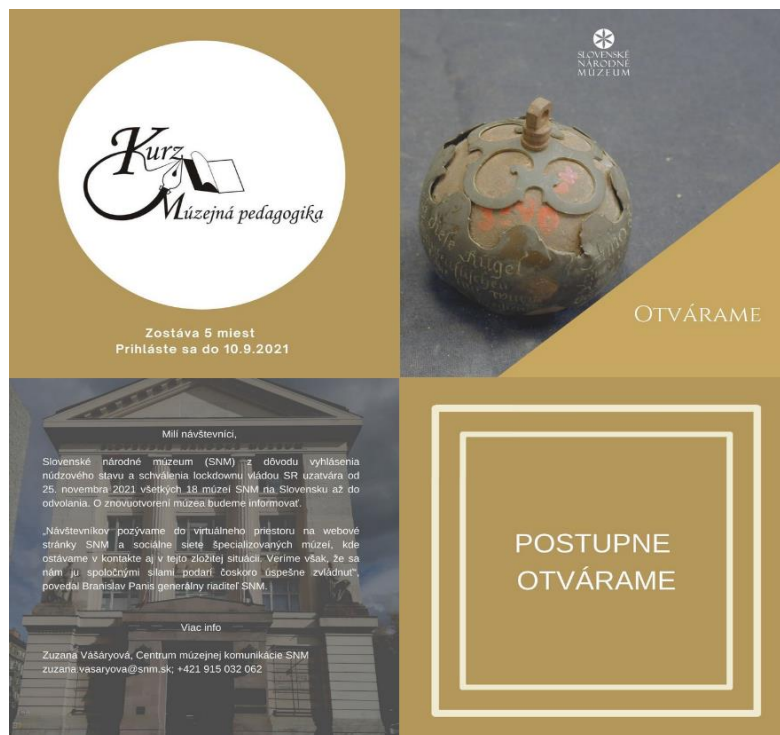
Obrázok 14: Vizuál SNG

(Zdroj: Instagram, 2014)



Obrázok 15: Vizuál SND

(Zdroj: Instagram, 2019)



Obrázok 16: Vizuál SNM

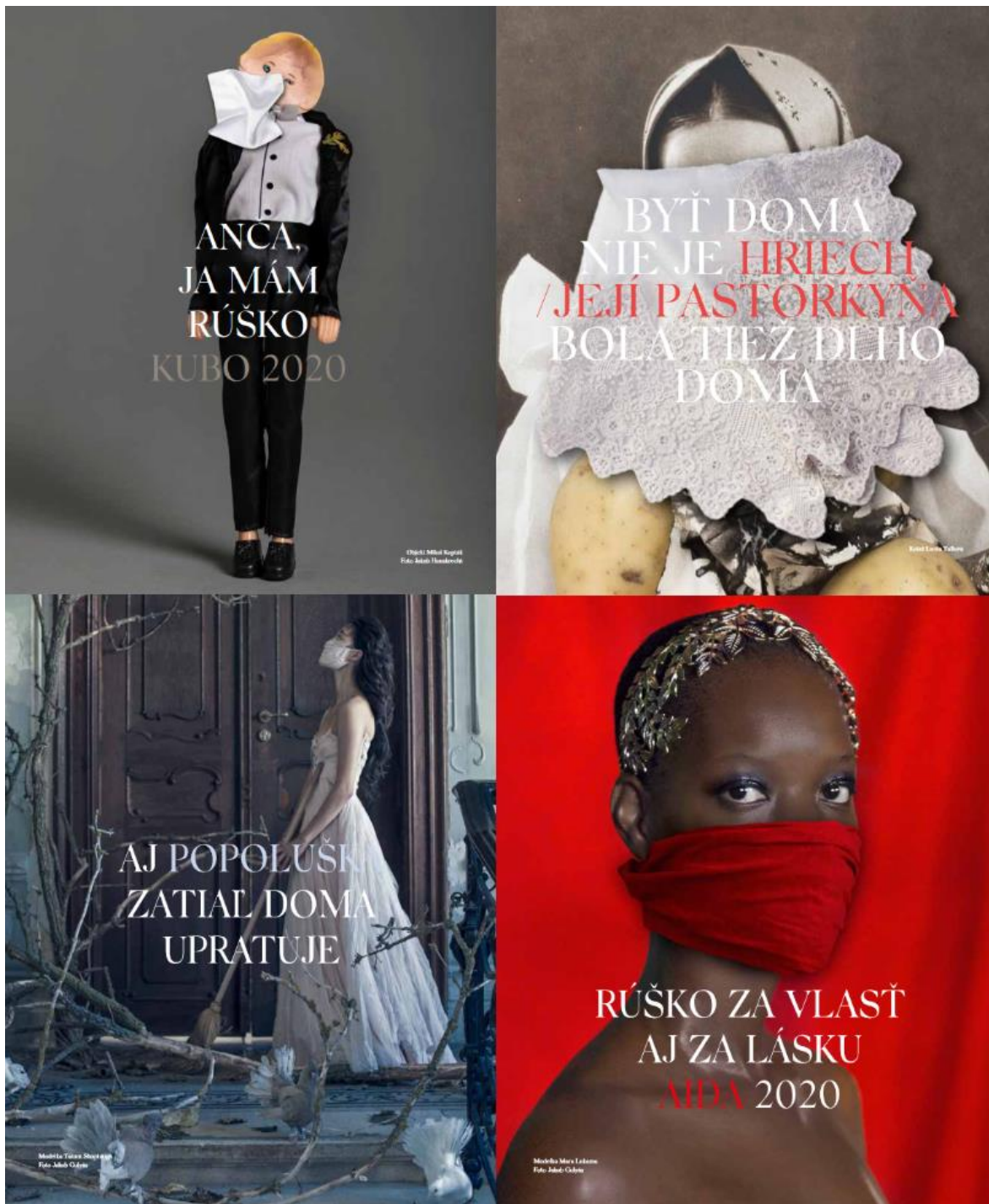
(Zdroj: Instagram, 2018)



Obrázok 17: Vizuál SF

(Zdroj: Instagram, 2013)

PRÍLOHA P III: KAMPAŇOVÉ MATERIÁLY SND



Obrázok 18: Redizajn kampane k odloženým premiéram
(Zdroj: SPRÁVA O ČINNOSTI A HOSPODÁRENÍ ZA ROK 2020, 2021)

PRÍLOHA P IV: PLAGÁTY VÝSTAVY DESIGN IS NOW!



Obrázok 19: Výstavný plagát SND (vľavo), Výstavný plagát SNM (vpravo)
(Zdroj: SPRÁVA O ČINNOSTI A HOSPODÁRENÍ ZA ROK 2020, 2021; Instagram, 2018)

PRÍLOHA P V: ZÁZNAMY Z INDIVIDUÁLNYCH ROZHovorov

<https://drive.google.com/drive/folders/1gTjOuK2SYJjPze4gPWFquTza8GYuZ7F9>