



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

*„Tento výstup lze užít v souladu s licenčními podmínkami Creative Commons BY 4.0 International
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).“*



Marketing kultury

doc. Mgr. Ing. Radim Bačuvčík, Ph.D.

Studijní opory pro studenty kombinované formy studia
Studijní program: Arts Management



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Popis předmětu:

Magisterský studijní program: Arts Management

Předmět: Marketing kultury

Forma studia: kombinovaná

Rozsah výuky: 13 hodin/semestr

Zařazení výuky: 2. ročník/zimní semestr

Forma výuky: přednáška

Ukončení: zkouška

Vyučující: doc. Mgr. Ing. Radim Bačuvčík, Ph.D.

Úvodní informace autora:

Tato studijní opora je zpracována s cílem podat základní přehled o tématech, která se vztahují k problematice vysokoškolského studia marketingu kultury (arts marketingu). Protože k danému tématu existují dílčí studie, není v tomto materiálu podán vyčerpávající výklad všech problémových okruhů, ale pouze jejich základní nástin.

Stručná anotace předmětu:

Kurz se zabývá možnostmi aplikace marketingových metod a technik v prostředí komerčních i nekomerčních kulturních organizací. Zvláštní pozornost je věnována sociologii publika (zákazníků) jednotlivých kulturních produktů jako východisku pro další úvahy o specifikách marketingu a marketingové komunikace v jednotlivých odvětvích kultury.

Obsah předmětu:

1. Marketing v oblasti kultury
2. Ekonomický systém kultury
3. Publikum
4. Kulturní produkt
5. Místo konání kulturních akcí
6. Cenotvorba v oblasti kultury
7. Marketingová komunikace
8. Fundraising

Výstup:

Seminární práce, test, účast na hodinách

1. Marketing v oblasti kultury

Klíčové pojmy:

Kultura, umění, zábava, trh, marketing, obchod



Po přečtení tématu bude student schopen:

- vymezit tržní prostředí v oblasti kultury
- definovat a identifikovat prvky trhu kulturních produktů



Shrnutí tématu:

Marketing kultury a umění začal být v literatuře častěji reflektován od roku 1967, kdy Philip Kotler ve své knize *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* o *kulturních institucích* napsal, že produkují *kulturní zboží* a musejí soutěžit v *konkurenci* jak o zákazníky, tak o veřejné (finanční) zdroje a čelí tedy *marketingovému problému* (Colbert, 2001: 12). V průběhu 70. let pak došlo k větší popularizaci tohoto tématu v literatuře (především anglicky psané). *Marketingové aktivity* v oblasti kultury jsou však v moderní historii zaznamenané již dříve - například v období po skončení druhé světové války vlády mnohých zemí zvýšily podporu umění, snad aby léčily společnost traumatizovanou válkou. To podpořilo uměleckou produkci ve světě i zájem o ni, současně však ve stejné době došlo také k velkému rozmachu populární kultury (Kolb, 2005: 33). Aktivita, které bychom dnešní terminologií mohli označit jako marketing kultury, jsou nicméně mnohem starší. Můžeme o nich hovořit například již v průběhu 18. století, kdy se v měšťanském prostředí postupně vydělila skupina aktivních umělců (např. hudebníků) a část veřejnosti, která byla ochotná za jejich kulturní produkce platit (do té doby si můžeme představovat spíše jakési komunitní provozování umění). To dalo vzniknout první generaci úspěšných kulturních manažerů – impresáriů. Pokud bychom chtěli jít dále do minulosti, mohli bychom jistě připomenout umění potulných muzikantů (minnesängers, trubadúrů, truvéřů), kteří svou produkci stavěli, když ne na marketingovém, tak jistě na obchodním principu.



V literatuře lze najít různé *definice* toho, co je *marketing kultury a umění*, respektive jaké má *cíle* a jaké *funkce* by měl plnit. Například Diggle (1994: 25) říká, že „cílem marketingu umění je přimět přiměřené množství osob z co nejširších společenských vrstev, ekonomického zázemí a věku k přiměřenému kontaktu s uměním (umělcem) a zároveň dosáhnout co nejlepšího finančního příjmu, který je možný v souvislosti s dosažením tohoto cíle.“ Stejný autor později hovoří o dvou rolích

marketingu v kultuře, který má „zaplnit sál a přinést peníze, ale také změnit myšlení lidí“ (Diggle, 1994: 32). Jedna z nejnovějších definic tvrdí, že „marketing umění je integrovaný řídicí proces, který vnímá uspokojení vzájemných směnných vztahů se zákazníky jako cestu k dosažení organizačních a uměleckých cílů“ (Hill, O’Sullivan, O’Sullivan, 2007: 1). Poněkud vzletnější definici téhož nabízí Kotler v předmluvě ke knize Arts Marketing Insights: „Marketing není uměním hledání chytrých cest, jak zaplnit hlediště. Marketing je uměním vytváření skutečné zákaznické hodnoty. Je to umění pomoci zákazníkům, aby se stali bohatšími.“ (Kotler in Scheff Bernstein, 2007: viii)

Jinde je možné nalézt spíše vymezení *cílů marketingu v kultuře*. Kotler v předmluvě ke knize Marketing the Arts identifikuje čtyři jeho *hlavní úkoly*: zvýšení návštěvnosti, rozvoj (vzdělávání) publika, rozvoj principu členství (příslušnosti či vztahu k organizaci) a rozšiřování zdrojů financování (fundraising) (Kotler in Mokwa, Dawson, Prieve, 1980: preface). O téměř dvě desítky let později vidí stejný autor celý úkol poněkud skromněji - hlavními problémy marketingu v kulturních organizacích jsou nalezení trhů pro jejich nabídky, rozšiřování trhů a udržení svého publika (Kotler, Scheff, 1997: 20).

Dalo by se říci, že všechny tyto definice se na problém dívají poněkud úzkou optikou a zdůrazňují vždy pouze některé aspekty celého problému. Pokud jednotlivé pohledy shrneme, můžeme říct, že *úkolem marketingového řízení v kulturních organizacích* by mělo především být *vyvážení* několika (zdanlivě) protikladných *zájmů*. Za prvé je zde zájem tvůrců (umělců), kulturních organizací, společnosti (zastoupení orgány veřejné správy), filantropů (kteří podporují umění bez ohledu na svůj zisk nebo ztrátu) a tradičních konzumentů umění (kteří tvoří úzkou, silně zainteresovanou část publika) na *tvorbě a ochraně uměleckých hodnot* vysoké kvality (které vycházejí z kulturního dědictví i nové tvorby). Za druhé je to zájem kulturních organizací dosáhnout přiměřeného *ekonomického zisku* (respektive vyvarovat se ztráty či zajistit mzdy pro pracovníky). Za třetí je to zájem konzumentů kultury (kteří tvoří širší část publika) trávit smysluplně a kulturně svůj *volný čas* a zájem společnosti (zastoupené orgány veřejné správy) umožnit co nejširším vrstvám zájemců, aby jej mohli trávit co nejkvalitnějším způsobem. Konečně za čtvrté je zde zájem komerčních sponzorů podpořit určitou společenskou aktivitu výměnou za možnost oslovit všechny zúčastněné (publikum, veřejnost, veřejnou správu) a *komunikovat* jim své *vlastní hodnoty* (jde o aktivitu jejich public relations). Z toho plynou pro kulturní organizace konkrétní marketingové úkoly - zajišťování umělecky kvalitní, ale zároveň diverzifikované produkce, přiměřená reakce na postoje publika, výchova a vzdělávání publika a rozšiřování zdrojů financování včetně vlastní podnikatelské činnosti (viz Bačuvčík, 2012).

Zapamatujte si:

Ekonomie jako věda zkoumá, jakým způsobem se člověk rozhoduje v ekonomických situacích, čili jak a na základě čeho volí mezi jednotlivými variantami směny. Ekonomické chování člověka má své důsledky na mikroúrovni (vztah nabídky a poptávky) i na makroúrovni (vývoj národního hospodářství). Závěry ekonomické vědy jsou využívány k politickým rozhodnutím (která zpětně ekonomické chování člověka ovlivňují), avšak nikoliv v exaktním slova smyslu, neboť povaha poznatků ekonomické vědy takové využití neumožňuje.



Kontrolní otázky:

- Jaký je vztah umělecké a zábavní dimenze kulturních produktů ve vztahu k možnostem jejich umístění na trh?
- Které z technik marketingového výzkumu mohou najít uplatnění v kultuře a v jaké podobě?



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Jaké mohou být cíle marketingového řízení kulturních organizací?

Jak se tyto cíle mohou lišit podle oboru, v němž kulturní organizace působí?

Existují v tomto smyslu univerzální cíle marketingového řízení v kulturních organizacích?



Doporučená literatura:

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.

Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM.

Byrnes, W. J. (2003) *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.

Colbert, F. et al. (2001). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Paul & Pub Consortium.

Diggle, K. (1994). *Arts Marketing*. London: Rhinegold Publishing Limited.

Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2007). *Creative Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Butterworth-Heinemann.

Kerrigan, F., Frazer, P., & Özbilgin, M. (2004). *Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organisations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. London: Thomson Learning.

Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. (Marketing Management: Millenium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler). Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. Vyd. 10. rozš. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6



Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.

2. Ekonomický systém kultury

Klíčové pojmy:

Kulturní instituce, kulturní proces, kulturní produkt, mikroprostředí, makroprostředí, kulturní politika, stát



Po přečtení tématu bude student schopen:

- definovat ekonomický systém kultury, jeho prvky a vazby
- definovat marketingové prostředí kulturních organizací



Shrnutí tématu:

Kultura plní dvě základní funkce – funkci společenskou (jde o společenský produkt, sloužící k rozvoji a životu společnosti) a funkci ekonomickou (její produkty vstupují na příslušné trhy, které se střetává jejich nabídka a poptávka po nich; pro podrobnosti viz Bačuvčík, 2012: 42). Pokud se na problém díváme z ekonomického hlediska, můžeme tedy hovořit o *ekonomickém systému kultury*. K jeho základním *prvkům* patří *kulturní instituce*, které realizují *kulturní procesy*, jimiž vznikají *kulturní produkty*, které reagují na kulturní a umělecké *potřeby* svých tvůrců i příjemců (Rektořík, 2002: 112). V širším pojetí je třeba do ekonomického systému kultury zahrnovat též *recipienty kulturních produktů*, kteří se účastní kulturních procesů a konzumují kulturní produkty, a *kulturní prostředí*, které ovlivňuje podobu a chování všech prvků ekonomického systému kultury.



Mezi *kulturní instituce* můžeme zařadit veškeré producenty kulturních statků majících podobu ekonomického produktu či zboží. Kulturní instituce můžeme typologizovat podle několika kritérií. Mezi základní patří zejména *hledisko ekonomické profitability*, *hledisko profesionality*, *charakter vlastnictví*, *obor činnosti a velikost*, mezi další kritéria patří *charakter poslání*, *způsob řízení*, s charakterem vlastnictví související *způsob financování* a *právní forma* kulturní organizace (Bačuvčík, 2012: 42).

Kultura a společnost jsou dvě věci, které spolu úzce souvisejí. Kultura kultivuje společnost, nebo naopak, podle toho, jak je společnost kultivovaná, tak vypadá i její kulturní život. Hovoříme zde o

kultuře v širokém slova smyslu, která je definována jako to, co „povznáší člověka ze stavu zvířecího“ a zahrnuje tedy prakticky vše, čím se člověk či lidstvo za dobu své existence dokázal odlišit od *přírody*. Jiné je samozřejmě postavení *kultury v užším slova smyslu*, tedy kulturních institucí a produktů. Obecně řečeno, *společenská role* kulturních institucí se odvíjí od toho, jakým způsobem *reflektují a zároveň spoluutvářejí danou kulturní identitu* (hodnoty, které společnost vyznává, témata, která ji zajímají, nebo tabu, o kterých nemluví) *prostřednictvím formy a obsahu děl*, která tvoří nebo prezentují. Jejich role je tedy *determinována společenským prostředím*, které ovšem není statické a v průběhu času se poměrně významně *proměňuje* (lze předpokládat, že v souvislosti se současnými globálními společenskými a technologickými změnami se bude měnit ještě rychleji, než kdykoliv předtím; Colbert, 2001: 4).

Jako objekt společenského zájmu podobu kultury do značné míry determinuje postoj státu, případně jeho složek (krajů, obcí). Veřejná správa je v našem prostředí nejdůležitějším zdrojem financování kulturních organizací. To se ovšem děje za určitých podmínek, které by měly odrážet zájmy státu v této oblasti. Priority státu v kultuře jsou obvykle definovány v dokumentu, který se nazývá *Kulturní politika*. Podle toho, jak silně se státy angažují v definici kultury, můžeme uvažovat o různých jeho rolích. Jedna z typologií např. hovoří o *státu – ulehčovatel*, *státu – patronovi*, *státu – architektu* nebo *státu – konstruktérovi* (Rektořík, 2002: 116).

Zapamatujte si:

Základní prvky ekonomického systému kultury tvoří kulturní instituce, kulturní procesy a kulturní produkty. Celé prostředí je definováno kulturní politikou státu, krajů či obcí. Ekonomická stránka kultury jde ruku v ruce s její stránkou společenskou. Kultura plní společenské role, přitom je však závislá na fungování ekonomických principů.



Kontrolní otázky:

- Jakou povahu má konkurenční prostředí kulturních organizací?
- Jaké je současné společenské postavení umění?



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Co by mělo být cílem kulturní politiky?

Mohou nebo měly by se lišit cíle kulturní politiky na úrovni státu, krajů, obcí?



Doporučená literatura:

- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.
- Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM.
- Byrnes, W. J. (2003) *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.
- Colbert, F. et al. (2001). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Paul & Pub Consortium.
- Diggle, K. (1994). *Arts Marketing*. London: Rhinegold Publishing Limited.
- Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2007). *Creative Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Hiedelberg: Butterworth-Heinemann.
- Kerrigan, F., Frazer, P., & Özbilgin, M. (2004). *Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organisations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. London: Thomson Learning.
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. (Marketing Management: Millenium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler). Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. Vyd. 10. rozš. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rektořík, J. et al. (2002). *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress.



3. Publikum

Klíčové pojmy:

Publikum, dostupné publikum, nedostupné publikum, demografická segmentace, behaviorální segmentace, sociografická segmentace, psychografická segmentace



Po přečtení tématu bude student schopen:

- definovat části publika a možnosti jeho segmentace
- zhodnotit vhodnost jednotlivých způsobů segmentace podle podmínek v konkrétní oblasti kultury



Shrnutí tématu:



Moderní marketingový přístup, který zdůrazňuje orientaci korporátních marketingových aktivit na vybrané *cílové skupiny*, se označuje *STP marketing*. Jde o zkratku slov *segmentace*, *targeting* a *positioning*. *Segmentací* se rozumí *rozdělení trhu* (jeho poptávkové části) na základě vybraných *kritérií* (viz dále) na menší *skupiny* (segmenty), které mají určité *společné vlastnosti* a tudíž je možné *vytvořit produkty*, které budou pro tyto *segmenty* (tedy pro většinu jejich prvků) zajímavé, a najít způsoby *komunikace*, kterými je možné tyto segmenty oslovit. Mezi důležité vlastnosti *segmentů* patří zejména *vzájemná exkluzivita* (každý segment by měl být oddělitelný od jiného - žádný tržní subjekt na straně poptávky by neměl patřit do dvou různých segmentů, což souvisí s volbou segmentačních kritérií), *úplnost* (každý prvek, tedy člověk, by měl být zařaditelný do nějakého segmentu), *měřitelnost* (dá se zjistit, kolik má segment prvků), *dostatečná velikost* (musí mít tolik prvků, aby mělo smysl o něm z marketingového a ekonomického hlediska vůbec uvažovat, opačném případě je třeba uvažovat o obecnějších segmentačních kritériích) a *zasazitelnost* (prvky segmentu typicky sledují určitá média, jejichž prostřednictvím s nimi lze komunikovat, případně se sdružují a je možné je hromadně zasáhnout přímo; Kotler, Scheff, 1997: 108).

Obecně se při *segmentaci* využívají *kritéria geografická* (velikost obce a její vzdálenost od centra, konkrétní region, například, Praha, Čechy, Morava, kraj, regiony se specifickou kulturní tradicí apod.), *demografická* (pohlaví, věk, vzdělání, povolání, rodinný stav), *psychografická* (dle vztahu a postoje k produktu - v případě kulturních akcí viz např. výše zmíněné Diggleho členění publika na návštěvníky, zájemce, hostejné a odmítače), *sociografická* (společensko-ekonomické třídy; zde je možné případně hovořit o *ekonomické* segmentaci, která by souvisela především s příjmem jednotlivce či rodiny) a *behaviorální* (dle způsobu konzumace - např. návštěvníci premiér nebo odpoledních představení, iniciátoři návštěvy a ti, kteří chodí pouze jako doprovod; lidé, kteří chodí za uměním nebo za zábavou atd.; Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2007: 55). Vymezení jednotlivých tržních segmentů ve výše zmíněném smyslu pak v praxi většinou vzniká na základě *kombinace* několika relevantních *kritérií*.

Dalším krokem v této úvaze je *targeting* (zacílení), což znamená *výběr vhodných segmentů* (jednoho nebo více), na které se organizace bude dále zaměřovat při vytváření svých produktů a jejich marketingové komunikaci. Strategicky je možné se *zaměřit* pouze na *jeden* nebo na *více segmentů*. *Zaměření se na jeden segment* je možné například tehdy, když je daný segment dostatečně velký, takže je tato volba z ekonomického hlediska smysluplná, zejména však tehdy, když jsou potřeby daného segmentu tak specifické, že není možné pro něj vytvořený produkt nabídnout nikomu jinému (viz koncepce niche marketingu, což v oblasti kultury může být například zaměření na posluchače

soudobé vážné hudby). V případě *zaměření na více segmentů* je situace buď taková, že určitý produkt je zajímavý pro různé segmenty, z nichž každý v jeho konzumaci spatřuje jiný benefit (středoškoláci pravděpodobně chodí do divadla z jiných důvodů než senioři), nebo je nutné pro každý segment vytvořit specializovaný produkt. Obecně platí, že čím je *trh* více *homogenní* (vlastnosti segmentů jsou podobné, nebo lze uvažovat o trhu jako o jednom segmentu), tím méně je třeba *diferencovat nabídku*.

Poslední fází tohoto procesu je *positioning* (umístění), což je vlastně *definice korporátní nebo produktové image*, která má vzniknout (nebo se posílit) v myslích zákazníků. *Positioning* je možné definovat buď pro *organizaci* jako celek, nebo i rozdílně pro její jednotlivé *produkty* (koncerty, představení atd.). *Positioning* v podstatě znamená zdůraznění některého aspektu fungování organizace nebo produktu, který ji odlišuje od konkurence; je možné jej definovat např. podle *charismatu hlavní osoby* (dirigenta, režiséra ad.), podle *programu* (shakespearovské divadlo, janáčkovský orchestr, současné umění), podle *představitelů* (lidé někdy nechodí na stálé členy souboru, ale na hosty, avšak existují i výjimky - lokální celebrity), podle *sídla a zařízení* (Carnegie Hall, Sydney Opera House, Národní divadlo v Praze), podle *reputace a image* (získané ceny, též třeba nové oblečení členů orchestru zajímavější pro mladé publikum), podle *ceny a kvality* (drahý – exkluzivní, levný - přístupný, pro vás apod.), podle *konzumace* (např. abonentní cykly mohou být nazvány „Hvězdný“ a „Vážná legrace“ a podle toho je i zákazníci pojmají), dle *zákazníků* (dětské, rodinné divadlo) nebo podle *produktových tříd* (jazzový/klasický/Mozartovský cyklus).

STP marketing je tedy proces, který by měl zaručit, že kulturní produkt je koncipován s ohledem na potřeby a přání přesně definovaného publika. Zde samozřejmě vzniká otázka, nakolik by měl kulturní produkt odrážet pouze představy svých tvůrců a nakolik může reflektovat preference publika. Odpověď na takovou otázku samozřejmě bude jiná například v populární a tradiční kultuře. I zde nicméně platí, že reflexe vkusu publika nemusí znamenat znehodnocení produktu a jeho vulgarizaci (jak si často lidé v kulturních organizacích představují), ale může znamenat třeba pouze zdůraznění aspektu, který je pro nějakou cílovou skupinu zajímavý, ale mohl by být snadno přehlédnut.

Zapamatujte si:

Moderní marketing vždy začíná u zákazníka, jímž je v prostředí kultury publikum. Marketingový proces z tohoto hlediska zahrnuje fázi poznání publika (marketingový výzkum), jeho definici (segmentace), výběr vhodného segmentu (targeting) a představení produktu žádoucím způsobem (positioning). Poslední tři jmenované fáze se souhrnně nazývají STP marketing.



Kontrolní otázky:

- Jaký význam má pro trhy kulturních produktů demografická a behaviorální segmentace?
- Jak byste po této stránce hodnotili publikum kulturní organizace, kterou znáte (navštěvujete)?



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Jaké způsoby segmentace, targetingu a posítoningu jsou v prostředí kultury nejvhodnější?



Doporučená literatura:

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.

Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM.

Colbert, F. et al. (2001). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Paul & Pub Consortium.

Diggie, K. (1994). *Arts Marketing*. London: Rhinegold Publishing Limited.

Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2007). *Creative Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Hiedelberg: Butterworth-Heinemann.

Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organisations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. London: Thomson Learning.

Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. (Marketing Management: Millenium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler). Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. Vyd. 10. rozš. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.



4. Kulturní produkt

Klíčové pojmy:

Kulturní produkt, marketingový mix, dramaturgie, samodramaturgie, tematická dramaturgie, jádro produktu, rozšířený produkt, komplexní produkt



Po přečtení tématu bude student schopen:

- rozumět principům tvorby kulturního produktu
- odlišit různé podoby kulturního produktu



Shrnutí tématu:



Jedním z ústředních pojmů marketingové teorie je pojem „marketingový mix“. Jedná se o představu *komplexního produktu*, která zahrnuje čtyři dimenze – *produkt* (samotný produkt a jeho vlastnosti), *místo* (kde se daná kulturní akce odehrává, může jít též o způsob distribuce vstupenek, pojem zahrnuje i časovou dimenzi), *cenu* (kolik zákazník za produkci zaplatí, případně kolik za ni zaplatí stát, lze hovořit i o alternativních nákladech, tedy co jiného by za dané prostředky stát zajistil nebo by si mohl zákazník koupit) a *propagaci* (jako o sobě organizace dává vědět).

Marketingový mix se obvykle označuje 4P, podle počátečních písmen anglických názvů jeho složek (product, place, price, promotion). Hovoří se také o koncepci 4C, která se na stejný problém dívá z hlediska zákazníka (zákaznická hodnota – customer value, spotřebitelské pohodlí – convenience, zákaznické náklady – customer cost, komunikace – communication). Existují též rozšířené koncepte marketingového mixu, například v oblasti služeb se obvykle přidává páté P – lidé (people).

V souladu s koncepty 4P a 4C *marketingového mixu* se na produkt kulturních organizací můžeme dívat ze dvou hledisek: *produkt* je na jednu stranu *to, co organizace chce vytvářet a nabízet*, na druhou stranu *zákazníkem vnímané benefity* a tedy to, co by chtěl nakupovat a konzumovat. Přestože se na první pohled může zdát, že jde o totéž, pohled organizace a zákazníků na produkt, který má být předmětem směny, může být značně *rozdílný* (což může platit právě v prostředí kultury, kde produkty mají uměleckou a „tržní“ dimenzi). Moderní marketingové přístupy zdůrazňují především pohled zákaznický, tedy chápou *produkt jako souhrn benefitů*, které zákazník vnímá a jsou pro něj dostatečně zajímavé na to, aby produkt koupil (Colbert, 2001: 33). Jinými slovy, lidé nakupují produkty, aby vyřešili nějaký svůj *problém či nedostatek* (Levitt in Kotler, Scheff, 1997: 190) a je úlohou organizačního *marketingového řízení*, zejména ve fázi plánování (Scheff Bernstein, 2007: 68), aby tyto pociťované nedostatky dokázal *odhalit*.

Trh kulturních produktů je nicméně specifický v tom, jaké *role* při vytváření kulturních produktů má *nabízející a poptávající strana*. Protože *kulturní produkty* mimo jiné souvisí se vzděláváním, společenským a komunitním rozvojem, inspirací další kulturní a umělecké tvorby a jako takové jsou také znakem civilizovanosti národa (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2007: 22), jsou svým způsobem *z působení trhu vyjmuty* (míněno oproti běžným komerčním produktům) a organizace (případně stát) zde působí jako *garant* naplnění zmiňovaných znaků. Na druhou stranu i na těchto trzích platí, že *kulturní instituce* sice může *rozhodovat* o tom, co je *kvalitní a hodné pozornosti*, ale v konečném důsledku je to *zákazník*, kdo *rozhoduje* o tom, *jaké produkty nakoupí* a jaké nikoliv (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2007: 21), přičemž by jej ovšem samotný produkt a jeho konzumace měl *vychovávat* k tomu, aby jeho *rozhodování* bylo *kvalifikované* a zohledňovalo zmíněná specifika produktu.

Pokud se tento problém pokusíme ilustrovat na oblasti produkce vážné hudby, vzhledem k tomu, že dnešní *většinový posluchač* má oproti minulosti *menší schopnost* sám kvality produktu posoudit (je méně umělecky vzdělán, obvykle se např. uvádí, že v minulosti měla mnohem větší část lidí alespoň základní schopnost hrát na hudební nástroj, případně číst noty), je taková *výchova* publika i široké veřejnosti *ze strany kulturních institucí* nutná (Kotler, Scheff, 1997: 517). Platí nicméně, že dnešní zákazník se „profesionalizuje“ („consumer changes into prosumer“, Scheff Bernstein, 2007: 18) v jiném ohledu – má možnost si dohledat informace, což mu dává schopnost kvalifikovaně posoudit nabídku kulturních produktů, se kterou se setkává (pochopitelně, to, že má tuto možnost, neznamená, že to vždy dělá).

Podle Colberta (2001: 31) má *kulturní produkt* tři dimenze: *referenční* (referential), čímž se rozumí druh, žánr, historické pozadí, vztah ke konkurenčním a substitučním produktům, jejichž vědomí umožňuje konzumentovi zařadit si produkt do určitého kontextu, *technickou* (technical), která zahrnuje proces produkce a konzumace včetně fyzické podoby produktu (socha, divadelní představení, hudební nosič) a *okolnostní* (circumstantial), která zahrnuje různé pomíjivé složky související s osobností umělce a konzumenta; ty určují jedinečnost okamžiku a vnímání díla, které nemůže být ani pro jednoho člověka dvakrát stejné (Colbert, 2001: 32). Úkolem kulturní organizace je uvažovat o všech těchto dimenzích vyváženým způsobem.

Zapamatujte si:

Na kulturní produkt se lze dívat z pohledu producenta a z pohledu publika. Pohled producenta akcentuje obvykle uměleckou či společenskou rovinu, zatímco pohled zákazníka (publika) akcentuje subjektivní benefity. Pohled producenta sdílí obvykle jen část publika. Pro marketingové řízení může být klíčové pochopit benefity všech relevantních cílových skupin a podle nich tvořit komplexní produkt (s tím, že jádro produktu je obvykle neměnné a odpovídá prvotnímu záměru producenta). Tvorba produktu tak úzce souvisí s dříve zmíněnou koncepcí STP marketingu.



Kontrolní otázky:

- Jak se specifika marketing služeb projevují na trzích kulturních produktů?
- Vyjmenujte a charakterizujte formy kulturních produktů, které znáte.



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Co lze v případě kulturních produktů vnímat jako jádro produktu, rozšířený produkt, komplexní produkt? Analyzujte produkty z různých oblastí kultury (divadelní představení, koncert populární a vážné hudby, výstava a její vernisáž, atd.).



Doporučená literatura:

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.

Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM.

Byrnes, W. J. (2003) *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.

Colbert, F. et al. (2001). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Paul & Pub Consortium.

Diggle, K. (1994). *Arts Marketing*. London: Rhinegold Publishing Limited.

Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2007). *Creative Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Butterworth-Heinemann.

Kerrigan, F., Frazer, P., & Özbilgin, M. (2004). *Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organisations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. London: Thomson Learning.

Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. (Marketing Management: Millenium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler). Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. Vyd. 10. rozš. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.



5. Místo konání kulturních akcí

Klíčové pojmy:

Místo, čas, distribuce, vstupenky, zájezdová představení



Po přečtení tématu bude student schopen:

- rozumět významu místa pro podobu kulturního produktu
- rozumět možnostem distribuce služby a prodejních kanálů



- chápat časové hledisko tvorby kulturního produktu

Shrnutí tématu:

Práce mnoha kulturních institucí je pevně *spojena s konkrétním místem*, v němž se konají jejich produkce. Mnohdy jde o *historické budovy*, s nimiž je spojen *tradiční kulturní život měst*, v některých případech samotná budova slouží jako jakási „značka“ a jednoznačný symbol, s nímž si veřejnost činnost dané instituce spojuje (např. Národní divadlo v Praze). Na druhou stranu řada kulturních institucí nemá k dispozici sídlo, které by mohla vnímat jako dostatečně reprezentativní prostory pro svůj typ produkce. Lze nicméně říct, že v mnoha městech se situace mění. Příkladem může být právě město Zlín, kde v poslední době vyrostla budova Kongresového a univerzitního centra, kde našla nové zázemí Filharmonie Bohuslava Martinů, byly rekonstruovány budovy baťovského areálu č. 14 a 15, kde má své zázemí Krajská knihovna Františka Bartoše, Krajské galerie výtvarného umění a Muzeum Jihovýchodní Moravy, pro potřeby kultury byl adaptován Klub 204, probíhá rekonstrukce Památníku Tomáše Bati, což všechno spolu kulturní infrastrukturu města Zlín velmi zásadním způsobem proměnilo.

Z hlediska vztahu k místu konání kulturních produkcí lze v oblasti interpretačních umění rozlišit dva typy kulturních institucí - *soubory se stálým sídlem a zájezdové soubory* (touring companies - Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2007: 253). Zatímco u nás je možné se setkat spíše s *činoherními soubory*, které fungují bez stálého sídla a jejich činnost je založena na pořádání *zájezdových představení*, zahraniční literatura se zmiňuje například o *operních společnostech* v USA nebo Velké Británii, které pracují na tomto principu. Ve světě symfonických orchestrů není praxe zájezdových souborů až tak běžná, zejména z důvodů *vysokých nákladů a logistické náročnosti* takového druhu provozu. Je možné, že proměna *společenského chování* a způsobů trávení *volného času* donutí kulturní instituce hledat a využívat také jiná, netradiční a alternativní místa konání kulturních akcí. Již nyní se diskutuje například o možnostech využití opuštěných *průmyslových areálů* k různým kulturním účelům. Tyto prostory jsou ve světě již dnes využívány k prezentacím vizuálního umění (např. Tate Modern v Londýně), uvažuje se také o možnostech využití pro další druhy umění. Tyto úvahy se – kromě zmíněného Zlína – týkají například *Ostravy*, kde byl pro potřeby kultury adaptován prostor *Vítkovických železáren* nacházejících se přímo v centru města, nebo *Brna*, kde byla jako součást rekonstrukce bývalého továrního areálu na obchodní pasáž Vaňkovka zprovozněna i *Wannieck Gallery*, v níž kromě výstav výtvarného umění probíhají i některé koncerty Filharmonie Brno.

Samostatnou otázkou v rámci této kapitoly je distribuce vstupenek. Pokud se týká tradičních kulturních organizací, situace doznala za posledních pár desetiletí mnoha změn. Dříve bylo zvykem



prodávat vstupenky pouze v sídle organizace, přes malé „okénko“, které bylo otevřené pouze omezenou dobu, zpravidla v otevírací době nebo v případě interpretačních umění několik hodin před představením. Již před několika desetiletími začaly světové organizace tento systém měnit, kdy „okénka“ nahradily prostornými halami, které sloužily spíše jako poradenské a informační centrum. Možnosti internetu ovšem i tuto věc proměnily. Dnes je standardem nákup přes internet, buď prostřednictvím prodejních sítí (jako je Ticketpro), nebo přímo na stránkách organizací. Lze se setkat s organizacemi, které tímto způsobem umožňují pouze rezervaci, s tím, že vstupenku je třeba si vyzvednout na místě určitou dobu před začátkem představení. Dalo by se říct, že v současném konkurenčním prostředí už je taková možnost vnímána jako nedostatečná, může být přímo bariérou nákupu. Na velkých akcích se zavádějí ještě složitější systémy, kdy například na velké koncerty je zakázán vstup s jakýmkoliv věcmi, návštěvníci dostanou speciální náramek, jehož prostřednictvím i platí za nápoje (je tedy třeba jej nabít), což může přes „pokrokovost“ být mnohými návštěvníky vnímáno také jako omezující.

Zapamatujte si:

Místo konání kulturní akce je nedílnou součástí kulturního produktu. V jistém slova smyslu může vytvářet některou z vrstev komplexního produktu. Otázka místa úzce souvisí také s otázkou času.



Kontrolní otázky:

- Zjistěte, jaké jsou trendy v podobě předprodeje vstupenek ve světě. Jak na tyto trendy reagují kulturní organizace ve Vašem městě?



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Jaké výhody pro kulturní život měst mají stálé kulturní stánky, alternativní místa konání kulturních akcí a zájezdová představení?



Doporučená literatura:

Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM.

Colbert, F. et al. (2001). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Paul & Pub Consortium.

Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2007). *Creative Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Hiedelberg: Butterworth-Heinemann.



Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. (Marketing Management: Millenium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler). Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. Vyd. 10. rozš. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.

6. Cenotvorba v oblasti kultury

Klíčové pojmy:

Cena, vstupné, Baumolův zákon, alternativní náklady, diskriminační ceny



Po přečtení tématu bude student schopen:

- rozumět principům cenotvorby v kultuře
- rozumět propojení ceny za kulturní produkci pro zákazníka, celkových nákladů produkce, společenské ceny a alternativních nákladů



Shrnutí tématu:

Problematika tvorby cen je jednou ze základních otázek marketingu kultury, respektive celé oblasti kreativní ekonomiky, zejména s ohledem na to, že část kulturní produkce je nějakým způsobem dotována, ať již z veřejných zdrojů, jak je tomu zvykem v Evropě, nebo ze zdrojů soukromých, což je model běžnější ve Spojených státech amerických. Kulturní produkt může mít charakter veřejného statku, jehož financování z veřejných zdrojů je opodstatněné obecným či veřejným zájmem. Přestože příjmy ze vstupného tvoří zpravidla jen část výnosové stránky rozpočtu kulturních institucí (podle typu produkce se většinou uvádí podíl 15 - 25 %), má smysl o cenotvorbě hovořit, neboť jde o významný nástroj marketingového řízení organizací. To, že kulturní produkt je financován z veřejných zdrojů, znamená, že ve veřejných rozpočtech ubývá prostředků na jiné produkty, které by si také takové financování zasloužily (např. sociální a zdravotní služby). Alternativním nákladem kulturní produkce se tak stávají veřejné statky (jejich hodnota), které díky tomu nemohou být zabezpečeny.



Cena produktu, která v případě kulturních statků nejčastěji vystupuje v podobě vstupného na jeden koncert či jinou kulturní akci nebo v podobě předplatného (abonmá, subskripce), má dvě funkce -

funkci finanční (ekonomickou) a *marketingovou* (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2007: 159). *Ekonomická funkce* znamená, že cenová politika (strategie) je nástrojem ovlivňujícím celkovou výši příjmů, *marketingová funkce* znamená, že cena je nástrojem, s jehož pomocí je možné přimět (nebo též odradit) část dostupného publika k návštěvě kulturní akce. V souladu s tím může být *cenová strategie* kulturních organizací zaměřena buď na *maximalizaci příjmů* (resp. alespoň pokrytí nákladů), nebo na *maximalizaci velikosti publika* (Scheff Bernstein, 2007: 124).

Jedním z problémů cenotvorby v oblasti kultury je, že *ceny vstupného* zde rostou zpravidla rychleji, než obecně ceny (míra *inflace*) a dokonce i mzdy v celé ekonomice. Tuto situaci popisuje tzv. *Baumolův zákon*, který říká, že na rozdíl od výrobní sféry a sféry služeb *není možné* v oblasti umělecké tvorby *zvýšit produktivitu práce*. Zatímco ve výrobní sféře dochází díky výzkumu, vývoji a technickému pokroku k neustálému zvyšování produktivity práce (vylepšené stroje a technologie pracují levněji než člověk, kterého dokáží stále ve větší míře nahradit; znamená to jednak, že člověk za jednotku času vytvoří více kvalitnější produkce než dříve, na druhou stranu je ve výrobě potřeba méně lidí, kteří tak odcházejí pracovat do oblasti služeb; ty mají rozvojový charakter a zvyšují životní úroveň obyvatelstva, které nemusí řadu činností řešit svépomocí a má k dispozici více času, který ovšem na druhou stranu opět věnuje práci, tedy růstu svého bohatství), v oblasti umění něco takového není možné, protože, řečeno pomocí jednoduchého příkladu, k provedení Beethovenovy Eroicy je dnes potřeba stejného množství lidí a času jako před jedním nebo dvěma sty lety.

Další kapitolou cenotvorby je otázka *diskriminačních cen*. Jde nejčastěji o slevy, které jsou poskytovány vybraným skupinám veřejnosti. Nejčastější situace u nás je taková, že se slevy poskytují plošně seniorům a studentům. Soudě podle obvyklých slev, kulturní organizace problém chápou tak, že jde o nízkopříjmové skupiny, které si „zaslouží“ slevu. Pokud se na problém podíváme z marketingového hlediska, situace obou skupin je dosti odlišná a souvisí s tím, co od konzumace kulturního produktu očekávají. Zůstaneme-li s příkladem v oblasti tradiční kultury (např. divadlo nebo koncerty vážné hudby), může se situace jevit tak, že zatímco senioři tvoří velkou část tradičního publika, které má organizace více či méně „jisté“, mladí lidé jsou těmi, s nimiž potřebuje pracovat strategicky. Mnohé výzkumy naznačují, že cena ve skutečnosti pro takové seniorské tradiční publikum není až tak důležitá, proto není důvod vysoké slevy poskytovat. Naopak se ukazuje, že pro mladé lidi „není žádná sleva dostatečně velká“, cena, která je spolehlivě na tento typ kulturních akcí přivede, je zpravidla až ta nulová. Slevy pro seniory a studenty by tedy měly v zásadě fungovat na rozdílných principech, protože mají zcela odlišnou marketingovou funkci. Praxe kulturních organizací obvykle ukazuje, že jsou poskytovány slevy plošně ve stejné výši.

V případě interpretačních umění přistupuje ještě otázka cenové mapy, tedy určení ceny za různá místa v sále. Obvykle lze vymezit exkluzivní místa, na kterých má divák výborný zážitek, a místa podprůměrná (často s omezeným výhledem, špatnou akustikou). Zkušenosti naznačují, že tuzemské kulturní organizace s tímto fenoménem zatím nedokáží dobře pracovat, protože rozdíl mezi dobrými a špatnými místy bývá obvykle maximálně v desítkách procent. V zahraničních divadlech a operních domech bývá rozdíl sto i vícenásobný.

Zapamatujte si:

Cenu kulturního produktu lze chápat v různých rovinách. Jde o celkové náklady na produkci, které jsou na straně výnosů obvykle složeny z příjmů ze vstupného (tržeb od zákazníků), dotací z veřejných zdrojů, plateb od komerčních sponzorů, případně ještě z dalších zdrojů (dobrovolnická práce apod.). Kulturní produkt má svou společenskou hodnotu, která rozhoduje o tom, zda je případně jej financovat z veřejných zdrojů. Lze hovořit též o alternativních nákladech, neboť kulturní produkci a jejím dotováním z veřejných zdrojů zaniká možnost produkovat jiné statky, jejichž společenská (případně i soukromá) hodnota by mohla být vyšší. Specifickou otázkou je pak problematika poskytování slev vybraným částem publika. Jedná se o marketingový nástroj, který má smysl poskytovat jen tehdy (a takovým způsobem), kdy lze předpokládat, že přispěje k dosažení vymezených marketingových cílů. Podobným způsobem lze uvažovat i o stanovení cen za různá místa v sále.



Kontrolní otázky:

- Co je hlavním problémem cenotvorby v kultuře?



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Jaká je cenová politika kulturních organizací ve Vašem městě? Je tato politika dle Vašeho názoru optimální z hlediska maximalizace výnosů ze vstupného?



Doporučená literatura:

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.

Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM.

Byrnes, W. J. (2003) *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.

Colbert, F. et al. (2001). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Paul & Pub Consortium.

Diggle, K. (1994). *Arts Marketing*. London: Rhinegold Publishing Limited.



Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2007). *Creative Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Hiedelberg: Butterworth-Heinemann.

Kerrigan, F., Frazer, P., & Özbilgin, M. (2004). *Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organisations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. London: Thomson Learning.

Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. (Marketing Management: Millenium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler). Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. Vyd. 10. rozš. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.

7. Marketingová komunikace

Klíčové pojmy:

Reklama, public relations, direct marketing, osobní prodej, podpora prodeje



Po přečtení tématu bude student schopen:

- rozlišit a zařadit jednotlivé formy marketingové komunikace
- vymezit, pro jaké cílové skupiny a k jakým účelům jsou jednotlivé formy marketingové komunikace vhodné
- rozumět možnostem sdružené komunikace mezi kulturní organizací, komerčními subjekty a veřejnou správou, případně dalšími financovateli



Shrnutí tématu:

Teorie marketingové komunikace zná pět základních komunikačních nástrojů (hovoří se o tzv. *marketingovém komunikačním mixu*): *reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations a direct marketing*. Někteří autoři přidávají další položky, například *internetový marketing, event marketing, sponzoring, výstavy a veletrhy* a další. My se přidržíme základních pět. *Reklamou* se myslí masová neosobní komunikace prostřednictvím masových médií (televize, rozhlas, tisk, internet a další). *Podpora prodeje* se obvykle děje v místě prodeje, jejím hlavním rysem je to, že se snaží



přímět osloveného k okamžité akci (nákup produktu; z hlediska této vlastnosti lze do této skupiny řadit i event marketing). *Osobní prodej* je komunikace, při níž prodejce sám oslovuje zákazníka s určitou nabídkou; tato komunikace je do značné míry cílená, často se obrací na jednotlivce nebo na malou skupinu. *Public relations* zahrnují veškeré aktivity týkající se širší veřejnosti nebo jejích částí, u nich je cílem budovat určitou image, nikoliv přímo nabízet produkty. *Direct marketing* se snaží oslovovat vybranou cílovou skupinu (nejčastěji adresně, ale i neadresně), podstatným rysem je to, že se usiluje o přímou odezvu (nákup, zanesení potenciálního zákazníka do databáze). Všechny tyto nástroje je možno aplikovat v *offline* i *online* prostředí, kde se rozdíl mezi nimi obvykle více stírá (mnohé komunikáty mají rysy několika z takto vymezených nástrojů).

Různé nástroje se hodí k různým účelům a marketingovým cílům. V principu je třeba rozlišit komunikaci se zákazníky, s nimiž je již organizace v *kontaktu* (to mohou být například stávající abonenti), a ty, které potřebuje oslovit *nově*. *Stávající zákazníky* je nejlepší oslovovat *přímou komunikací*, tedy například pomocí direct marketingu. Otázka *abonmá* je jedním z nejdůležitějších témat marketingové komunikace institucí operujících v oblasti interpretačních umění. Také v komunikaci s *potenciálními zákazníky*, které organizace nemá ve své databázi, může jít primárně o to, aby se z nich stali abonenti. Ke komunikaci s touto skupinou se obvykle lépe hodí nástroje nepřímé komunikace, jako je reklama nebo public relations.

Kulturní instituce mají hned z několika *důvodů* zájem na tom, aby se co největší část jejich návštěvníků stala abonenty (Newman in Kotler, Scheff, 1997: 262). Pokud je publikum z větší části tvořeno lidmi, kteří si vybírají jednotlivé koncerty, znamená to, že *některé* z nich jsou *brzy vyprodány*, zatímco jiné, na jejichž programu není lákavý titul nebo osoba interpreta, se konají před poloprázdným auditoriem, což je problém z finančního i z morálního hlediska. Kulturní instituce v takovém případě také *nemohou působit ve „výchovně-vzdělávacím“ směru*, neboť moudrá dramaturgie sezóny je zpravidla postavena tak, aby například postihla vývoj určitého slohu, skladebné techniky, díla skladatele a podobně. Pokud si posluchač vybírá pouze jednotlivé kusy, vnitřní logika dramaturgie mu zůstane skryta, což opět působí proti zájmům institucí, které si chtějí *vychovat maximálně poučené publikum*.

S publikem, které je z velké části tvořeno abonenty, je možné více *experimentovat a zařazovat* do programu také náročnější (např. soudobé) skladby, které by návštěvníky nakupující jednotlivé vstupenky odrazovaly. Velké abonentní publikum také *oslabuje roli umělecké kritiky*: pokud vyjde v médiích série negativních recenzí, návštěvníky nakupující jednotlivé vstupenky to může snadno odradit, avšak na abonenty to v průběhu sezóny nemá prakticky žádný vliv a při rozhodování o *abonmá* na další sezónu je vliv negativních recenzí oslaben mnoha dalšími faktory. Konečně

získání návštěvníků nakupujících jednotlivé vstupenky je z marketingového a finančního hlediska mnohem *náročnější* (což platí obecně u všech druhů produktů); pro abonenty stačí udělat jednu kampaň před začátkem sezóny, zatímco pro publikum složené ze selektujících nákupčích je třeba dělat větší kampaň před každým koncertem (je sice pravda, že část takového publika programy pravidelně sleduje a není třeba kvůli ní dělat náročnou propagaci, avšak druhá část se rozhoduje impulzivně, často na poslední chvíli, což si vyžaduje poměrně masivní kampaň).

Zapamatujte si:

Marketingová teorie hovoří o pěti základních nástrojích marketingové komunikace – reklamě, podpoře prodeje, osobním prodeji, public relations a direct marketingu. Tyto formy komunikace existují v oblasti offline i online komunikace, přičemž se dá říct, že v oblasti online komunikace se o něco více prolínají. Marketingová komunikace kulturních organizací se obrací na stálé publikum, jemuž často stačí dodat informaci o tom, že se kulturní akce koná (k tomu se nejlépe hodí nástroje přímého marketingu), a příležitostné publikum, jemuž je zpravidla potřebné dodat také argumenty a benefity daného kulturního produktu (k tomu se obvykle lépe hodí nástroje reklamy, public relations a další formy nepřímé komunikace).



Kontrolní otázky:

- Jak se liší marketingová komunikace s abonenty a širokou veřejností?
- Jak se liší využití nástrojů marketingové komunikace v offline a online prostředí?



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Vyberte si kulturní organizaci ve Vašem městě a sestavte si přehled její marketingové komunikace. Je tato komunikace diferencována s ohledem na specifické cílové skupiny? Jak souvisí tato rovina komunikace s komunikací případných partnerů (sponzorů) organizace?



Doporučená literatura:

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.

Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM.

Byrnes, W. J. (2003) *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.

Colbert, F. et al. (2001). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Paul & Pub Consortium.

Diggle, K. (1994). *Arts Marketing*. London: Rhinegold Publishing Limited.



Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2007). *Creative Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Hiedelberg: Butterworth-Heinemann.

Kerrigan, F., Frazer, P., & Özbilgin, M. (2004). *Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organisations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. London: Thomson Learning.

Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. (Marketing Management: Millenium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler). Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. Vyd. 10. rozš. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.

8. Fundraising

Klíčové pojmy:

Fundraising, sponzoring, dárcovství, veřejné rozpočty



Po přečtení tématu bude student schopen:

- vymezit základní možnosti financování kultury
- posoudit, pro jaký typ kulturních produkcí se jednotlivé možnosti nejlépe hodí
- sestavit fundraisingový plán



Shrnutí tématu:

Jednou z oblastí *marketingu* a *marketingové komunikace* kulturních a obecně neziskových organizací, která může být z pohledu veřejnosti nejvíce viditelná a v prostředí *neziskových organizací* bývá ze všech marketingových aktivit také nejlépe propracovaná a personálně zajištěná, je *fundraising*. Tento pojem se používá zejména v souvislosti se získáváním *finančních* (ve formě přímého daru nebo kreditu u obchodní organizace) a *hmotných darů* (kancelářský materiál, materiál potřebný k produkci - struny, plátky apod.), avšak také *lidské práce a času* (dobrovolnictví, myšlenkový potenciál), *jména nebo značky* (celebrita nebo firemní značka jako „garant“ služeb neziskové organizace), případně též *prostoru a zázemí činnosti* (lukrativní adresa sídla, bezplatný



pronájem zajímavých míst ke koncertování apod.). Pojem *fundraising* v úzkém slova smyslu (tedy získávání financí od komerčních firem) úzce souvisí s pojmem *sponzoring* v tom smyslu, že *fundraising* je aktivita neziskové organizace žádající finanční prostředky, zatímco *sponzoring* je aktivita firmy, která její projekt podporuje. Dalším pojmem z této oblasti je *dárcovství*, jímž se rozumí poskytnutí daru bez protihodnoty (viz Bačuvčík, 2011).

Protože většina *neziskových organizací* není schopna svůj provoz financovat pouze z vlastních příjmů (platby za služby a zboží, členské příspěvky), musí jej *financovat vícezdrojově*, tedy kombinací příjmů z vlastních a cizích zdrojů. Mezi *veřejné cizí zdroje* patří zejména příspěvky od orgánů státní a veřejné správy (stát, ministerstva, kraje, obce), mezi *soukromé cizí zdroje* patří granty od nadací (či obecně od filantropických institucí, mezi něž patří ještě nadační fondy nebo církve), dary od komerčních firem (viz zmíněné pojmy *dárcovství* a *sponzoring*) a od individuálních dárců (kromě finančních prostředků mohou darovat také např. svou dobrovolnou práci).

Sponzoring nabízí různé možnosti spolupráce. Pro sponzorující obchodní organizace obvykle není zajímavé to, že kulturní organizace jejich název a logo zmíní při představení nebo umístí na plakáty. Zajímavější obvykle bývá dlouhodobá spolupráce na společných projektech, kterou obchodní organizace může prezentovat jako svou iniciativu v oblasti *společenské zodpovědnosti podniku* nebo *podnikového občanství*.

Zapamatujte si:

Fundraising je jedna z oblastí marketingové komunikace kulturních (ale obecně neziskových a konečně i mnoha komerčních) organizací, která zahrnuje komunikaci s (potenciálními) dárci. Může jít o dárce finančních prostředků, ale také hmotného zboží, služeb, nebo dobrovolné práce a tím volného času. Fundraising je tedy aktivita toho, kdo shání prostředky („rozšiřuje zdroje financování“), zatímco opačnou aktivitou je sponzoring (firma poskytne prostředky výměnou za protihodnotu, nejčastěji v podobě propagace, jde de facto o obchodní vztah) nebo *dárcovství* (poskytnutí prostředků bez protihodnoty).



Kontrolní otázky:

- Které formy fundraisingu se nejlépe hodí pro financování kulturních organizací a proč?
- Existují po této stránce rozdíly v souvislosti s jednotlivými oblastmi kultury?



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Jaké argumenty byste použili, abyste přesvědčili ředitele velké firmy ve Vašem městě, aby sponzoroval místní divadlo?



Doporučená literatura:

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.

Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM.

Byrnes, W. J. (2003) *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.

Colbert, F. et al. (2001). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Paul & Pub Consortium.

Diggle, K. (1994). *Arts Marketing*. London: Rhinegold Publishing Limited.

Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2007). *Creative Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Hiedelberg: Butterworth-Heinemann.

Kerrigan, F., Frazer, P., & Özbilgin, M. (2004). *Arts Marketing*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organisations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. London: Thomson Learning.

Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. (Marketing Management: Millenium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler). Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. Vyd. 10. rozš. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.

