

Introduction to Management Skills for Artists and Designers

Úvod do manažerských
dovedností pro
umělce a designéry

Adéla Machová

This study material was created within the project called Univerzita reflektující problémy regionu severozápadních Čech, reg. Nr. CZ.02.2.69/0.0/0.0/1 8_058/0010208 (KA04 Podpora a rozvoj studijních programů na FUD UJEP).

This material was created as a study support for the subject KDT/FU059 / Project management, which is implemented within the Bachelor's degree programs B0213A310012 / Fine Arts and B0212A310007 / Design (with specializations Design and Graphic Design): at the Faculty of Art and Design at Jan Evangelista Purkyně University in Ústí nad Labem.

Studijní materiál byl vytvořen v rámci projektu U21 – Univerzita reflektující problémy regionu severozápadních Čech, reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/1 8_058/0010208 (KA04 Podpora a rozvoj studijních programů na FUD UJEP).

Tento materiál vznikl jako studijní opora pro předmět KDT/FU059 / Project management, který je realizován v rámci bakalářských studijních programů B0213A310012 / Výtvarná umění a B0212A310007 / Design (se specializacemi Design a Grafický design) na Fakultě umění a designu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Introduction to Management Skills for Artists and Designers

Úvod do manažerských dovedností pro umělce a designéry

Adéla Machová

Reviewers / Recenzovali:

Mgr. Eva Gartnerová, PhD.,
Jaroslava Prihodova, MFA

© Fakulta umění a designu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2021
© Faculty of Art and Design at Jan Evangelista Purkyně University in Ústí nad Labem, 2021

ISBN 978-80-7561-304-2

Study support for the needs of study subjects in the Fine Arts and Design programme taught in a foreign language at FAD JEPU

Studijní opora pro potřeby studijních předmětů v programu Výtvarná umění a Design vyučovaných v cizím jazyce na FUD UJEP





Adéla Machová teaches as an assistant professor at the Faculty of Art and Design at the University of J. E. Purkyně in Ústí nad Labem. She focusses on cultural production, art management and art marketing, fundraising and curatorial strategies. In her curatorial practice, she aims on the emerging contemporary art, particularly art installation, sculpture, new media and photography. She is an account culture manager of the Ústí nad Labem House of Arts of the Faculty of Art and Design at the University of J. E. Purkyně and she is a curator of Gallery 2 where she organized a series of several exhibitions of actual visual artists and designers since 2016.

Adéla Machová je odbornou asistentkou na Katedře dějin a teorie umění Fakulty umění a designu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem a zaměřuje se na kulturní produkci, management a marketing umění, fundraising a kurátorské strategie. V kurátorské práci se věnuje prezentaci současného výtvarného umění, kde se zabývá prostorovou tvorbou – umělecké instalace, objekty, dále novými médii a fotografií. V Domě umění Ústí nad Labem Fakulty umění a designu Univerzity J. E. Purkyně zajišťuje kulturní a projektový management a je kurátorkou Galerie 2, v níž od roku 2016 uspořádala řadu sólových výstav současných výtvarných umělců a designérů.

Contents

5	Introduction
9	Arts Management
13	Mission
21	Culture and Cultural Sectors
29	Market
37	Strategic planning
45	Environment and competition
53	Who is your audience?
61	Organizational structures
73	Leadership – coordination and decision-making
85	Project and project thinking
93	Financial management – budget
101	Fundraising
109	Art Marketing
117	Marketing plan
125	Marketing research
129	Data and databases
137	Product and its values
145	Price and its application in culture production
149	Distribution channels
157	Marketing communication
173	Branding
177	Ethical approach in management and marketing
183	Bibliography and other sources

Obsah

7	Předmluva
11	Management umění
17	Poslání
25	Kultura a kulturní sektory
33	Trh
41	Strategické plánování
49	Prostředí a konkurence
57	Kdo je naše publikum?
67	Organizační struktury
79	Vedení – koordinace a rozhodování
89	Projekt a projektové myšlení
97	Finanční management – rozpočet
105	Fundraising
113	Marketing umění
121	Marketingový plán
127	Marketingový výzkum
133	Data a databáze
141	Produkt a jeho hodnoty
147	Cena a její uplatnění v produkci kultury
153	Distribuční cesty
165	Marketingová komunikace
175	Budování značky – branding
179	Etický přístup v managementu a marketingu
183	Literatura a další zdroje

Introduction

The first thing you would imagine under the terms cultural artistic activity and creative entrepreneurship is probably creative freedom and the creation of a work of art. It is the combination of artistic approaches, design solutions, and cultural mediation together with management theory and marketing approaches that provides the basis for creative entrepreneurship in art and design. Nevertheless, for their successful implementation, fulfilment of the chosen objectives, and inducing interest in artistic and design work with the public, this activity also requires a managerial approach.

The publication puts into context the basic management processes – planning, organization, leadership, and evaluation. It aims to connect the world of fine arts and design with entrepreneurial activities taking place in the field of culture and creative industries. It focuses on the basic principles of cultural consumption, the common practices associated with taking a place in the market, and the targeted focus towards the audience, the potential customers. It brings the reader closer to the relationship between management, marketing, and art.

The twenty-two texts encourage readers to think about management and marketing processes, including project thinking and the initial basis for a fundraising balance sheet to support creative activity. The book introduces readers to the world of cultural management and the operation of cultural and creative enterprises. It helps the reader to get oriented in the terms of management and marketing every cultural manager or individual author cooperating with partner entities should be aware of.

The individual texts attempt to present and support the arguments for using management in art creation and mediation. The concept of culture and the perception of cultural entrepreneurship in the current socio-economic context is discussed separately: financial management, promotional marketing strategies, or ethical behaviour. Another chapter deals with the audience and how crucial it is to think about the audience not only as a potential customer but also as an observer, partner, or contributor. Since it is important to segment the customers within the broad and constantly developing market to be efficient, successful, and have a long lifespan, market segmentation is also discussed.

An integral part of the study are texts form suggested discussion topics, reflection, practical tasks and exercises, which provide suggestions on what needs to be considered in management processes. These tools provide an imaginary bridge between theory and future practical use. They motivate not only to look around and perceive the context and current development in the field, but also to the initial conceptual thinking about the future of the reader's own artistic enterprise.

Adéla Machová
Ústí nad Labem, March 2021

Předmluva

Pod pojmy kulturní umělecká činnost a kreativní podnikání si nejspíše v první řadě představíme tvůrčí svobodu a tvorbu uměleckého díla. Kombinace uměleckých přístupů, designových řešení, zprostředkování kultury společně s teorií managementu a marketingovými přístupy poskytuje základ pro kreativní podnikání v umění a designu. Přesto pro úspěšnou realizaci aktivit, naplňování zvolených cílů a vyvolání zájmu o uměleckou a designovou tvorbu u veřejnosti vyžadují jmenované činnosti manažerský přístup.

Publikace uvádí do kontextu základní procesy managementu – plánování, organizování, vedení lidí a evaluaci. Její snahou je propojit svět výtvarného umění a designu s podnikatelskou činností odehrávající se v oblasti kultury a kreativních průmyslů. Zaměřuje se na základní principy kulturní spotřeby, obvyklé praktiky spojené se zaujetím místa na trhu a cílí směrem k publiku, potenciálním zákazníkům. Přibližuje čtenáři vztahy mezi managementem, marketingem a uměním.

Dvaadvacet textů nabádá k promyšlení manažerských a marketingových procesů, včetně projektového myšlení a úvodního základu k fundraisingové rozvaze podpory tvůrčí činnosti. Kniha uvádí čtenáře do světa kulturního managementu a provozu kulturních a kreativních podniků. Přináší základní orientaci v termínech managementu a marketingu, který by měl znát každý kulturní manažer nebo individuální tvůrce spolupracující s partnerskými subjekty.

Jednotlivé texty se pokoušejí předložit a podpořit argumenty pro využití managementu v momentech tvorby a zprostředkování umění. Prostor je věnován pojmu kultura a vnímání kulturního podnikání v aktuálních společensko-ekonomických souvislostech, dále finančnímu managementu, propagačním marketingovým strategiím i etickému chování. Důležitým momentem je zamyšlení se nad publikem nejen jako nad potenciálním spotřebitelem, ale i jako nad pozorovatelem, partnerem nebo finančním přispěvatelem. Pozornost se proto soustředí na nutnost naučit se zákazníky segmentovat na širokém a neustále se rozvíjícím trhu, abychom mohli naši kulturní a kreativní činnost efektivně, úspěšně a dlouhodobě vykonávat.

Nedílnými součástmi studijních textů jsou navržené diskuzní otázky, zamyšlení, praktické úkoly a cvičení, které předkládají podněty, nad čím vším je nutné se zamyslet v procesech managementu. Tyto nástroje utvářejí pomyslné přemostění mezi teorií a budoucím praktickým užitím. Motivují nejen k rozhlédnutí se kolem sebe a vnímání souvislostí a aktuálního vývoje v oboru, ale také k prvotnímu koncepčnímu uvažování o budoucím, vlastním uměleckém podnikání.

Adéla Machová
Ústí nad Labem, březen 2021

Arts Management

“Arts management is a complex field that combines theory and practice to achieve successful management of and control over individual events, projects of art groups or individual programs. It covers suitable allocation of resources, both artistic creative forces and human resources, i.e. experts, as well as financial and technological resources.”

— SMOLÍKOVÁ, 2008, p. 11

Management covers the planning, organization, management, and evaluation of all consecutive and complementary activities necessary for the operation of an institution or a project. Arts management deals specifically with cultural activities and artistic production, using the management theory to ensure a more efficient process of creation and presentation of results. Management within the field of art and design helps the authors (artists, designers) to set suitable conditions for their creative activities and the organizers to find a suitable solution for a successful realization of ideas and projects with minimal risk and sufficient financial resources.

Management could be perceived as a continuous process; the initial planning is followed by organization, leadership and HR management or directing activities and all these individual processes are continuously monitored and controlled. Management needs to be perceived as an open system of “input – transformation – output – feedback”; this enables additional changes or modifications of procedures, plans, personal and flexible response to any problems that may arise.

The main activity within management is **planning**, which consists of setting a vision and a goal (or goals), planning the paths leading to this goal, and setting control tools checking the procedure. These paths are incorporated into **plans** (e.g. strategic plan, marketing plan and so on) and their future depends on the realization of other management functions.

Planning is further complemented by the process of **organization**, i.e., building a team, setting its roles and individual subtasks within it and coordinating these tasks in time and place. This process also determines how people will fulfil the planned activities economically, with loyalty and concentration, in relation to the chosen goal. An organizational structure mechanism is used for the overall coordination and management of the members' activities. The result is an organization – an institution that is composed of people and its operating rules and a common goal are set. Management can be understood as a hierarchical arrangement of management bodies of executive units. There are three levels: the top, middle and basic level of management.

Managers focus mainly on ensuring top-quality performance – using their skills and competencies, managers direct the activities, stimulate and motivate workers and control the activities leading to the set goal. People themselves and the assignment of tasks are in the spotlight. Successful management requires a suitable selection of management style, which sets the atmosphere and determines the conditions for work. We recognize (see more KOTLER, 2003) three basic **leadership styles** (see more *Leadership – coordination and decision-making*):

- authoritative (the manager makes the decisions),
- democratic (the formal authority of the manager is delegated, there is two-way interaction and communication, but the manager still holds the right to make the final decision),
- liberal (the role of the manager is limited, but he determines the vision concerning the direction of the organization, employees share their suggestions with the manager – however, the hesitation concerning unpopular decisions is a big disadvantage).

The importance of continuous and final **control** lies in the evaluation of quality procedures and product quality, the determination of the fulfilment of individual steps, the specific requirements checks, and various analyses carried out and resulting in new solutions. Evaluation processes ensure the achievement of a goal, management thus uses various techniques for feedback in leadership, organization, and planning processes.

Management theory in the specific field of culture and creative industries is connected to many other aspects of culture that cannot be ignored. The cultural sphere shapes the cultural values, provides us with generally recognised cultural norms, historical context, mediates the expectations of the audience, sets conditions for creative solutions and creation itself, and also the phenomenon of the digitization impact on culture. Contemporary arts management is therefore shaped by multidisciplinary overlaps, but above all, it has the potential for experimentation and innovation.

Practical exercise:

- **Examine recent press and online information media.**
Did you find any article, interview, or report concerning management in the cultural and creative sector?
- **How can individual managerial functions (typical managerial activities) be divided?**

Management umění

„Management umění je komplexní obor, který spojuje teorii a praxi pro úspěšné řízení a kontrolu jednotlivých akcí, projektů uměleckých skupin či dílčích programů. Zahrnuje vhodné rozmístění zdrojů, a to jak uměleckých tvůrčích sil, tak zdrojů lidských v podobě odborníků, dále pak finančních a technologických.“

— SMOLÍKOVÁ, 2008, s. 11

Podstatou managementu je naplánovat, organizovat, řídit a evaluovat souhrn na sebe navazujících a vzájemně se doplňujících činností, aby bylo zabezpečeno fungování instituce nebo projektu. Management umění se úzce profiluje na kulturní aktivity a uměleckou produkci, jež pro efektivnější procesy tvorby a prezentace výsledků využívá teorie managementu. Management v oblasti umění a designu pomáhá nastavovat tvůrcům (umělcům, designérům) vhodné podmínky pro kreativní činnost a organizátorům nabízí řešení pro úspěšné realizace nápadů a projektů s minimálním rizikem a dostatečným finančním zázemím.

Management je charakterizován procesuálním postupem, kdy na počáteční plánování, navazuje organizování, vedení lidí nebo aktivit a průběžné kontrolování těchto jednotlivých procesů. Důležité je management chápat jako otevřený systém „vstupu – přeměny – výstupu – zpětné vazby“, což nám umožní upravovat nebo měnit postupy, plány, personální složení a pružně reagovat na vzniklé problémy.

Výchozí činností managementu je **plánování**, jež spočívá ve stanovení vize a cíle (případně cílů), rozvržení cest, jak daného cíle dosáhnout, a nastavení nástrojů pro kontrolu správného postupu. Tyto cesty shrnují **plány** (strategický plán, marketingový plán, apod.) a jejich budoucnost závisí na uskutečnění dalších manažerských funkcí.

Sestavení týmu, jeho rolí a uspořádání jednotlivých úloh v čase a místě se věnuje proces **organizování**, který svou podstatou kompletuje plánování. Určuje, jak budou lidé hospodárně, loajálně a koncentrovaně zajišťovat naplánované činnosti vzhledem ke zvolenému cíli. K celkové koordinaci a řízení aktivit členů slouží mechanismus organizační struktury. Výsledek popisujeme jako organizaci – instituci, která je složena z lidí, má nastavená pravidla fungování a zná společný cíl. Management lze chápat jako hierarchické uspořádání orgánů řízení výkonných jednotek a rozlišujeme vrcholovou, střední a základní úroveň managementu.

Na zajištění kvalitních a nejvyšších výkonů se soustředí **vedení**, kdy na základě schopností a dovedností manažerů dochází k usměrňování činností, stimulování a motivování pracovníků a k momentům obecného řízení aktivit vedoucích k naplnění stanoveného cíle. V centru pozornosti jsou sami lidé a jejich pověření plněním úkolů. Úspěšné řízení vyžaduje vhodný výběr stylu vedení, kdy vytváříme atmosféru a určujeme podmínky pro práci.

Rozeznáváme (více viz KOTLER, 2003) tři základní styly vedení (více Vedení – koordinace a rozhodování):

- autoritativní (rozhodování je v rukou vedoucího),
- demokratický (formální autorita vedoucího je delegována a vyznačuje se oboustrannou komunikací, manažer si ponechává právo konečného rozhodnutí),
- liberální (role vedoucího manažera je omezena, ale rozhoduje o vizích směřování organizace, komunikace pracovníků směřuje k vedoucí pozici – návrhy, podněty – ale nevýhodou je tápání v momentě nepopulárních rozhodnutí).

Zhodnocení kvalitních postupů, kvality produktu, určování naplnění dílčích kroků, kontrola specifických požadavků, různé analýzy a z nich vyplývající nová řešení připomínají důležitost průběžné i závěrečné kontroly. Bez evaluačních procesů není zajištěna cesta k úspěchu, a proto jsou v managementu využívány různé techniky pro zpětnou vazbu jak v procesech vedení a organizování, tak v plánování.

Teorie managementu ve specifické oblasti kultury a kreativních průmyslů je v kontaktu s několika dalšími aspekty kultury, které nemůžeme přehlížet. V kulturní sféře se utvářejí kulturní hodnoty, nalézáme v ní obecně uznávané kulturní normy, historické souvislosti, nasloucháme očekávání publika, utvářejí se zde podmínky pro kreativní řešení a tvorbu samotnou a v neposlední řadě kulturu ovlivňuje fenomén digitalizace. Současný management umění je proto utvářen multioborovými přesahy, ale především ve své podstatě s sebou nese potenciál pro experiment a inovace díky kreativnímu myšlení.

Praktická cvičení:

- Prozkoumejte tisk a online informační média z poslední doby. Našli jste nějaký článek, rozhovor, reportáž z oblasti managementu v kulturním a kreativním sektoru?
- Jak lze členit jednotlivé manažerské funkce (typické činnosti manažerů)?

Mission

“To realize a mission, four main questions have to be answered.

1. What is the fundamental purpose of the organization, what is its justification?
2. Which economic rationale will be realized?
3. What are the beliefs within the organization?
4. What patterns of personal behaviour are expected?”

— HAGOORT, 2003, p. 79

Mission defines the scope of the organization and serves as one of the main sources for the creation of the strategic plan and, above all, presents the reasons why it should exist. The aim of the mission is to define **meaningfully, clearly, briefly, and precisely** what does the organization deal with in general and in what area it operates. The mission is a message that helps to develop the goals and visions of the organization. It can be a brief motto, but it can also be in the form of elaborate, comprehensive half-page statutes.

The mission is not the same as the vision of the subject (organization, company, institution, individual, project). Vision is an idea concerning the future direction and position and serves as a tool for strategic thinking. Visions result in the formulation of goals, whereas mission forms an immutable basis of the subject.

There are several effective ways for writing a mission. If you are a non-profit organization managed by a board, ask the board to formulate the mission. If you are a smaller company or preparing a project with a smaller team, try brainstorming with everyone. If you are setting up a company or organizing something alone, you deal with it yourself. You can use a motto, a quote, or the mission presented on the website of your competitors to get some inspiration. Or just follow the basic methodology for realizing a mission statement: make a list of specific words you want to include in your mission, words that relate to your activities.

Focus on the product, field of operation and geographical scope, audience, market, and in the case of cultural activities also repertoire, educational aspect, the moment of participation, etc. Ask questions starting with how, for whom, who, where, what: What products do we offer? What is the desired level? Which target groups is the product designed for? How much emphasis will be placed on education?

Step by step, create a list of 10 nouns, 10 adjectives, and 10 verbs and use those to **articulate a message** – the mission statement. The mission statement must be thought through, meaningful and it must complement your activities. The content must be clear, using concrete unambiguous words in order to avoid different interpretations of your message. Think positive, look ahead when creating

the mission statement. And how long is an ideal mission statement? There is no right scope, however, a short clear message is easier to remember, for your employees, the board, the donors, or the general public. Aim for a sentence of 5 to 10 words, see more an example 1. If you have multiple options prepared, do not hesitate and ask your coworkers or friends to help you choose the right one.

Example 1: Types of mission statements from cultural sectors

You can be inspired by the mission statements from various cultural sectors, the important verb is in bold typing (sources: websites of individual subjects – see the bibliography, the author's archive from the arts management workshop).

DW7, the hub in the Olomouc city centre, **connects** the international and local culture and community.

The Ústí nad Labem House of Arts **presents** the important artists and key artistic trends and themes currently shaping the art scene.

Funeral home gallery Goodbye in Volyně **offers an opportunity to create and exhibit** in a place stronger than the art itself.

My Street Films **discovers and educates** both film talents and audience. We create a film map of contemporary local stories.

Chrudim Puppetry Museum **guards** and **revives** puppets from all over the world through personal experience.

Czech design centres **look after** systematic and efficient design use in industrial production, economics, and environmental management.

Peak Design **designs and produces** the best in the field, it aims to succeed but not at the expense of others, it treats its customers as equals, **compensates** for its environmental impact through 1% of its revenues, and **encourages** positive changes. Joy comes first, profit second.

Czech Radio **serves** the public, provides quality information, education, culture, and entertainment, and contributes to the protection and development of the fundamental values of a democratic society.

Be careful about mixing mission with slogans; there is no room for "We are the best" or the well-known "Let's make things better!" in your mission statement. The message of the mission statement works with context. *"To present in an attractive setting artistic festival events of excellence and diversity; to provide a unique opportunity to advance the professional capabilities of gifted, young performers; to promote actively the appreciation of the performing arts among all the people of the (...) area; and to provide and maintain an inviting and comfortable setting for performers and patrons"* (HAGOORT, 2003, p. 79). Finally, some tips for realizing a mission. Inspiring mission captivates both your audience and your employees, prepares the ground for the future dialogue, and shapes future relationships. An appropriately chosen mission offers a perspective for the development and activities of the organization for a longer period (at least 5 years) and enables the development of goals within the strategic plan.

Practical exercise:

→ Visit a cultural or creative institution (museum of art or design company) and study what it offers, its employees, website. Formulate its mission statement based on your own impressions and discuss the result in a group.

Poslání

„Při sestavování poslání bychom si měli zodpovědět čtyři základní otázky.

1. Jaký je základní smysl organizace a co odůvodňuje její existenci?
2. Na jakém základním ekonomickém principu chce být postavena?
3. A na jakých etických principech?
4. Z jakých vzorů osobního chování bude vycházet?“

— HAGOORT, 2009, s. 89

Poslání vymezuje pole působnosti organizace, stává se jedním z hlavních podkladů pro tvorbu strategického plánu, a především předkládá důvody, proč má existovat. Cílem poslání je **smysluplně, jasně, stručně a přesně** definovat, čím obecně se organizace zabývá a v jaké oblasti působí. Poslání je sdělení, které napomáhá rozvíjet vize a cíle organizace. Může být ve formě stručného motta, ale může být rozpracováno i do uceleného půlstránkového statutu.

Poslání se odlišuje od vize subjektu (organizace, firmy, instituce, jedince, projektu). Vize je představa o budoucím směřování a postavení a slouží jako nástroj pro strategické myšlení. Vize přináší formulace cílů, kdežto poslání je neměnným základem subjektu.

Existuje několik účinných způsobů, jak sepsat poslání. Jsme-li nezisková organizace spravovaná radou, požádáme ji o formulaci poslání. Když jsme menší podnikatelský subjekt nebo připravujeme projekt v menším týmu, svoláme brainstorming. Anebo jsme na vznikající firmu či organizaci sami a vyřešíme to osobně. Jako inspirace nám poslouží nějaké motto, vzpomeňme si na citáty. Dobré je prohledat webové stránky konkurence a pročíst si jejich poslání. Také můžeme využít základní metodiku pro tvorbu poslání, jež spočívá v utvoření seznamu konkrétních slov, která bude poslání obsahovat a která se vztahují k naší činnosti.

Zaměříme se na produkt, obor působnosti a geografický rozsah, publikum, trh a v případě kulturních aktivit také na repertoár, aspekt vzdělání, moment participace apod. Pokládáme si otázky začínající slovy jak, pro koho, kdo, kde, co: Jaké produkty nabízíme? Jaká úroveň je žádoucí? Pro které cílové skupiny je produkt určen? Jak velký důraz budeme klást na vzdělávání?

Postupně utvoříme **seznam** 10 podstatných jmen, 10 přídavných jmen a 10 sloves, která následně využíváme **pro utvoření sdělení** – poslání. Poslání je třeba promyslet, musí dávat smysl a doplňovat naše aktivity. Abychom se vyvarovali různých interpretací významového sdělení poslání, soustředíme se na jasný obsah a neabstraktní či vícevýznamová slova. Nad posláním uvažujeme pozitivně a snažíme se o směřování kupředu. A jak dlouhá věta je ideální pro poslání? Neexistuje žádný správný rozsah, přesto platí, že krátkou a jasnou větou si zaměstnanci, správná rada

nebo dárci a veřejnost snáze zapamatují (tj. 5–10 slov, více viz příklad 1). Máme-li více variant, nebojme se oslovit spolupracovníky nebo své přátele, aby nám s výběrem pomohli.

Příklad 1: Vzory formulace posláních z různých kulturních sektorů

Inspirujte se zněním posláních z různých kulturních odvětví, zvládnutě je sloveso s důležitým výstižným významem (zdroje: webové stránky subjektů – viz seznam použitých zdrojů; archiv autorky z workshopu kulturního managementu).

DW7 jako uzel v centru Olomouce **propojuje** mezinárodní i místní kulturu a komunitu.

Dům umění Ústí nad Labem **představuje** významné umělecké osobnosti a proudy formující současnou výtvarnou scénu.

Hřbitovní galerie Na shledanou ve Volyni **nabízí možnost tvořit a vystavovat** na místě, které je silnější než umění.

My Street Films **objevuje a vzdělává** filmové talenty i diváky. Vytváříme filmovou mapu současných místních příběhů.

Muzeum loutkářských kultur v Chrudimi **opatruje** a prostřednictvím zážitků **oživuje** loutky z celého světa.

Design centra ČR **pečuje** o systematické a efektivní využívání designu v průmyslové výrobě, ekonomice a tvorbě životního prostředí.

Peak Design **navrhuje a vyrábí** to nejlepší ve své kategorii, klade si za cíl uspět, ale ne na úkor ostatních, chová se k zákazníkům jako k sobě rovným, **kompensuje** vliv na životní prostředí 1 % svých příjmů, **podněcuje** k pozitivním změnám. Radost je na prvním místě, zisk na druhém.

Český rozhlas **slouží** veřejnosti, poskytuje kvalitní informace, vzdělávání, kulturu i zábavu a přispívá k ochraně a rozvoji základních hodnot demokratické společnosti.

Dejte pozor na zaměňování posláních se slogany, do posláních nepatří slovní spojení jako „Jsme nejlepší!“ nebo známé „Let’s make things better!“ značky Phillips. Sdělení v rámci posláních obsahuje souvislosti. „*Pořádat rozmanité kulturní akce a festivaly na vysoké úrovni; nabízet mladým talentům jedinečnou příležitost k rozvoji jejich profesionálních schopností; aktivně propagovat scénická umění v rámci celého (...) regionu; poskytnout a zajišťovat pohostinné prostředí pro účinkující a mecenáše*“ (HAGOORT, 2009, s. 89). Na závěr ještě pár drobných rad k tvorbě posláních.

Inspirativní posláních zaujme publikum i zaměstnance a připravuje se na moment jejich dialogu a utváří budoucí vztahy. Vhodně nastavené posláních nabízí perspektivu rozvoje a činnosti organizace na delší období (alespoň pět let) a umožňuje vývoj cílů ve strategickém plánu.

Praktické cvičení:

→ Navštivte kulturní nebo kreativní instituci (muzeum umění nebo designovou firmu) a prozkoumejte její nabídku produktů, strukturu zaměstnanců, webové stránky. Zformulujte na základě vlastních dojmů její posláních a diskutujte o výsledku s kolegy.

Culture and cultural sectors

“Everyone has right to participate freely in the cultural life of the community, to enjoy the arts.”

— Universal Declaration of Human Rights, 1948, Article 27

The complexity of the concept of culture lies in the constant change of its meaning within society. The anthropological point of view implies that culture is the overall way of living. In general, culture comprises everything invented and created by man influenced by the cultural background they live in and which they constantly discover throughout their life. Culture, a word of Latin origin (*colere*) meaning ennoblement, refinement, or cultivation of something, is even today a concept we come across in contexts such as housing culture, agriculture, travelling culture, culture of public behaviour, political culture, clothing culture, etc. Culture represents a broad field that is usually divided into two groups – material culture (manmade products and way of use) and intangible culture (traditions, customs, ideas, language, system norms).

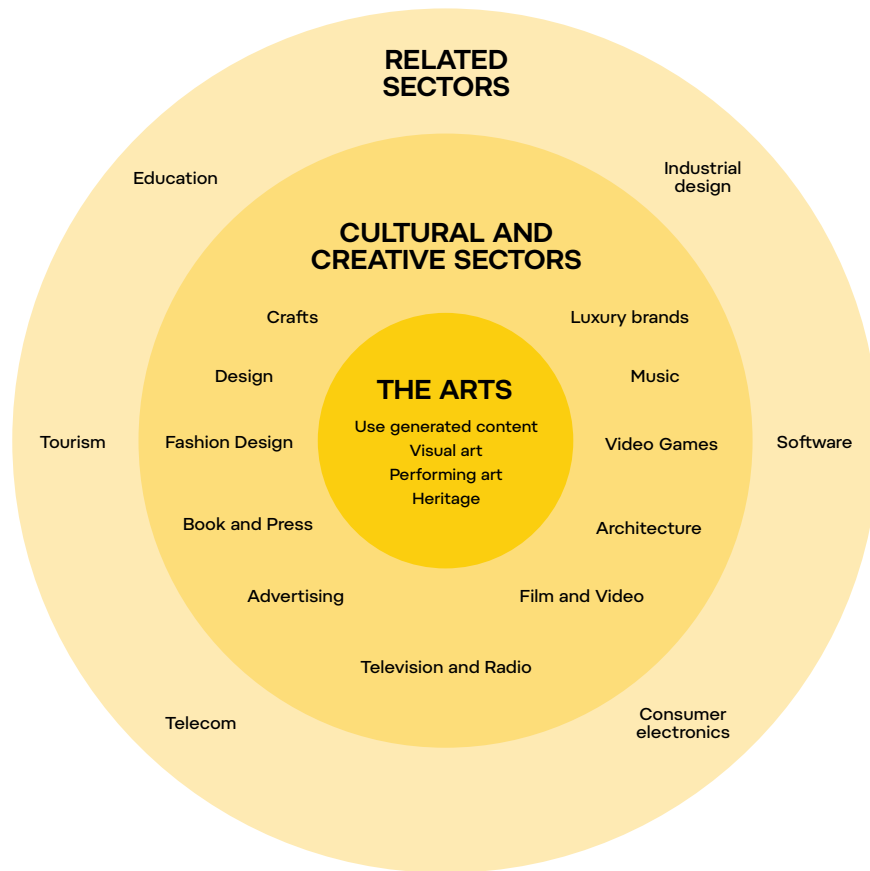
The distinction and understanding of culture and civilization as two separate moments in society comes during the period of German Romanticism during the 19th century. *“This distinction contributes to the modern view of ‘culture’ as creative achievement and production of artistic work, in contrast to aristocratic notions of social position expressed in good manners”* (O’BRIEN, 2014, p. 2). In a narrower sense, we now understand culture as a human activity that brings aesthetic values, shapes artistic goods, and evokes a certain artistic experience.

Society tends to categorize artistic creation, working with the **concepts of “high” and “low” art**, closely connected to culture. “High” art comprises classical painting, literature, etc., and has an institutional framework aura (e.g. creation of art collections). “Low” art usually refers to popular culture, i.e., television, novels, comic books in the field of visual communication (STURKEN, CARTWRIGHT, 2009, p. 12). High culture is usually automatically considered to be of high quality, but setting the aspects of the quality of artistic expression is still topical.

In the cultural field, we historically distinguish the types of artistic activity that require specific abilities and skills – fine art, dance, theatre, music, and literature. The current cultural sector also includes cinematography, the exercise of copyright, cultural heritage, as well as ecclesiastical and religious societies within the cultural field. Current practice shows that thanks to multimedia approaches, technologies, and adopting the post-conceptual approach with regard to interdisciplinarity in art, artistic creation broadens. The current division of individual cultural and creative sectors and their activities are described in the study *The Economy of Culture in Europe* (KEA EUROPEAN AFFAIRS, 2021) and the updated study *Market Analysis of the Culture and Creative Sector in Europe* (KEA EUROPEAN AFFAIRS, 2021) – see Fig. 1

Fig. 1 Cultural and Creative Sectors and Subsectors according to the EU

(source: KEA EUROPEAN AFFAIRS, 2021)



Culture and art have a rightful position in today's world and cultural policy deals with this aspect within the society. Cultural policy deals with the support for culture and art in general and pursues the question of its service and helpfulness. "The tension between citizens' expertise, in this case, focused on aesthetics, markets, and bureaucracy, is well represented in cultural policy" (O'BRIEN, 2014, p. 140). This sets the state's task within cultural policy, i.e., support and promote the development

of culture and preserve cultural goods. This is done through strategic documents setting the direction of cultural activities. These documents for instance aim to promote equality in the availability of culture, set the conditions for improving the quality of life through environmental innovation, stimulate education and personal development, protect cultural heritage, etc. (KEA EUROPEAN AFFAIRS, 2021).

The cultural background and the development of art are also related to the moment of art and cultural heritage mediation. Mediation includes all activities connected to the preparation and production of works of art that lead to broaden people's horizons, offer cultural goods intended for specific consumption (cultural or artistic experience), and educate the audience. The way art is presented to the viewer today is encoded in itself. It is based on the present and the situation in which it is, which serves as the basis for the subsequent interpretation and understanding of the work of art.

Art mediation formats are based on the activity itself (e.g. lecture, guided tour, film screening, creative workshop, audience participation during a theatrical performance) or the venue: "inside" - museum, community centre, alternative space, theatre, cinema, etc. - or "outside", in the public space - park, garden, street, etc.; the place completes the context of the work of art (e.g. group exhibition, collection presentation, thematic festival, educational symposium, trade fair).

Looking back, we discover various historical connections among culture, its production, and its management. Entrepreneurship in culture existed long before the establishment of theoretical concepts and approaches in management. In ancient history, for example, it was necessary to manage theatre companies, in the Middle Ages the construction of churches, Renaissance versatility allowed for the development of an entrepreneurial spirit, various art workshops were created. It was necessary to manage economic affairs and coordinate a team of people and their work, later on came the establishment of the first museum institutions for the mediation of cultural goods. We can see that having an organizational framework, knowing the history of art as well as having the knowledge of management theory and marketing tools is beneficial even for creative activities (HAGOORT, 2003, p. 15). These areas help managers to understand the needs of cultural organizations and businesses, the processes of their operation in the 21st century, and show their future direction in the market environment.

Final thoughts:

→ What does the concept of culture mean to you?

→ What other interdisciplinary connections of the concept of culture can you think of?

Kultura a kulturní sektory

„Každý má právo svobodně se účastnit kulturního života společnosti, (...)“

— Všeobecná deklarace lidských práv, 1948, článek 27

Složitost pojmu kultura spočívá v neustálém proměňování jeho významu ve společnosti. Z antropologického vnímání kultury vyplývá, že se jedná o celkový způsob žití. Obecně je kultura vše, co člověk vymyslel a vytvořil, ovlivňován kulturním prostředím, ve kterém se pohybuje a blíže ho poznává během svého života. Slovo kultura ve svém latinském základu (*colere*) označuje zušlechťování, tříbení nebo pěstování něčeho a setkáváme se s ním v souvislostech jako kultura bydlení, zemědělská kultura, kultura cestování, kultura chování na veřejnosti, politická kultura, kultura oblékání a další. Oblast kultury je značně rozsáhlá a obvykle ji dělíme do dvou skupin – na kulturu hmotnou (výrobky člověka i způsoby užití) a nehmotnou (tradice, zvyky, myšlenky, jazyk, systémy, normy).

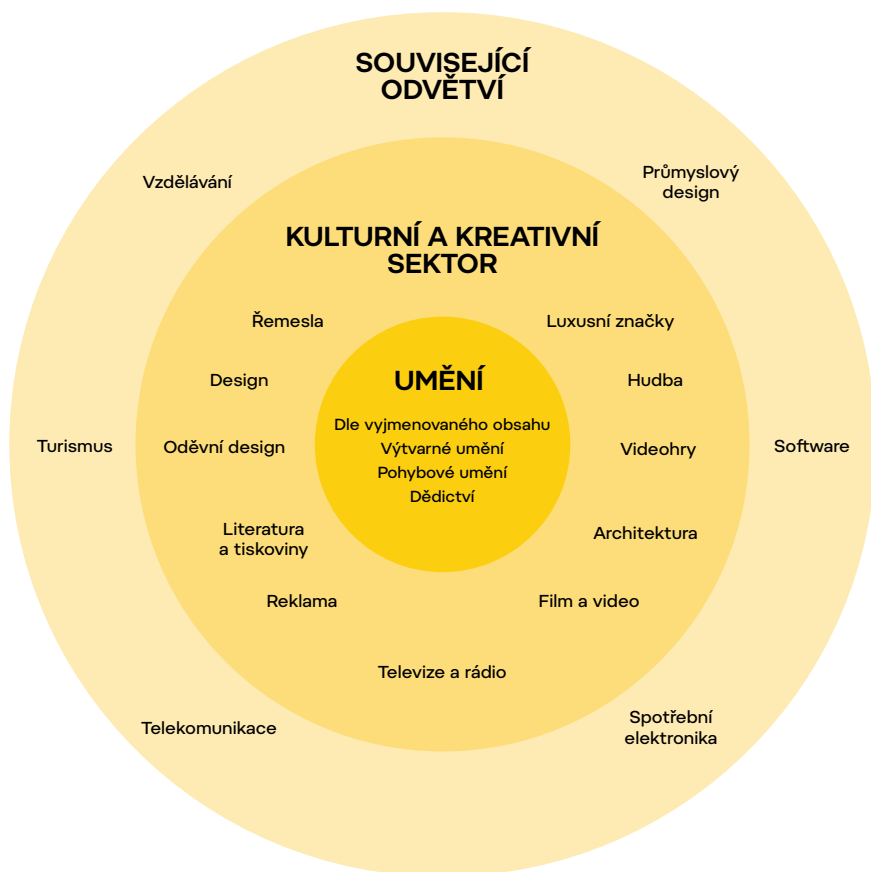
Rozlišování a chápání kultury a civilizace jako dvou momentů ve společnosti přichází v období německého romantismu v průběhu 19. století. *„Toto rozlišení přispívá k modernímu pohledu na ‚kulturu‘ jako na kreativní úsilí a tvorbu uměleckých děl – oproti aristokratickým představám o sociální pozici vyjadřované vybraným chováním“* (O'BRIEN, 2015, s. 8). V užším slova smyslu dnes chápeme kulturu jako lidskou činnost přinášející estetické hodnoty, utvářející umělecké statky a vyvolávající určitý umělecký prožitek.

S kulturou je často úzce spojována **idea „vysokého“ a „nízkého“ umění**, kdy společnost kategorizuje uměleckou tvorbu. Za „vysokou“ kulturu se označuje klasické malířství, literatura apod. a obestírá ji aura určitého institucionálního rámce (např. tvorba uměleckých sbírek). „Nízká“ kultura je pojímána jako ta populární. Z hlediska vizuální komunikace sem řadíme televizi, romány, komiks (STURKEN, CARTWRIGHT, 2009, s. 12). Obvykle se automaticky předpokládá, že vysoká kultura je ta kvalitní, ale nastavení aspektů kvality uměleckého projevu je stále aktuálním tématem.

Z historického hlediska rozlišujeme v kulturní oblasti druhy umělecké činnosti vyžadující specifické schopnosti a dovednosti – výtvarné umění, tanec, divadlo, hudbu a literaturu. V současném kulturním sektoru objevíme i kinematografii, výkon autorského práva, kulturní dědictví, včetně zařazení církevních a náboženských společností do kulturních odvětví. Ze současné praxe vnímáme, jak se umělecká tvorba rozšiřuje díky multimediálním přístupům, technologickým možnostem i naplňování postkonceptálního přístupu vzhledem k mezioborovosti v umění. Aktuální rozdělení jednotlivých kulturních, tvůrčích a kreativních odvětví a jejich činností shrnují studie *Ekonomie kultury v Evropě* (KEA EUROPEAN AFFAIRS, 2021) a aktualizovaná *Analýza trhu kulturního a kreativního sektoru v Evropě* (*Market Analysis of the Culture and Creative Sector in Europe*; KEA EUROPEAN AFFAIRS, 2021) – Obr. 1.

Obr. 1 Členění kulturního sektoru podle EU

(zdroj: KEA EUROPEAN AFFAIRS, 2021)



V dnešním světě mají kultura a umění svou opodstatněnou pozici a tomuto aspektu ve společnosti se mimo jiné věnuje kulturní politika. Kulturní politika se zabývá nastavením podpory kultury a umění obecně a klade si otázku, k čemu kultura slouží, napomáhá. „V kulturní politice se jasně odráží napětí mezi zkušeností občanů a odborností, v tomto případě v souvislosti s estetikou, trhy a byrokracií“ (O'BRIEN, 2015, s. 238).

Z toho vyplývají klíčové úkoly státu v rámci kulturní politiky, a to podporovat rozvoj kultury a uchovávat kulturní statky. Za tímto účelem jsou vytvářeny strategické dokumenty pro směřování kulturních aktivit. Sledují tyto cíle: podporovat snižování nerovné dostupnosti kultury, utvářet podmínky pro uskutečňování zvýšení kvality života v rámci inovace prostředí, stimulovat vzdělávání a osobní rozvoj, pečovat o kulturní dědictví ad. (KEA EUROPEAN AFFAIRS, 2021).

S kulturním zázemím a vývojem umění souvisí moment zprostředkování umění a kulturního dědictví. Zprostředkováním rozumíme veškeré aktivity související s přípravou a realizací uměleckých děl, které vedou k rozšiřování obzorů a nabídky kulturních statků určených ke specifické spotřebě (kulturní zážitky, umělecký prožitek) i edukace publika. Způsob, jakým se dnes umění prezentuje divákovi, je zakódován sám v sobě. Děje se tak v přítomnosti a z aktuální pozice, ve které se nachází, z ní dále vychází následná interpretace a porozumění uměleckému dílu.

Formáty zprostředkování umění vycházejí z aktivity samé (přednáška, komentovaná prohlídka, filmová projekce, tvůrčí workshop, participace publika během divadelního představení aj.) nebo místa konání: „uvnitř“ – muzeum, kulturní dům, alternativní prostor, divadlo, kino ad., nebo „vně“, ve veřejném prostoru – park, zahrada, ulice atd., přičemž místo dotváří kontext díla (skupinová výstava, prezentace sbírky, tematický festival, vzdělávací sympozium, prodejní veletrh).

Ohlédneme-li se do minulosti, objevíme vzájemné historické souvislosti mezi kulturou, její produkcí a jejím řízením. Podnikání v kultuře existuje dávno před ustanovením teoretických konceptů a přístupů v managementu. Ve starověku bylo například potřeba řídit divadelní společnost, ve středověku stavby kostelů, renesanční všestrannost umožnila rozvinout podnikavého ducha a vznikaly umělecké dílny, kdy bylo třeba řídit ekonomické záležitosti a koordinovat tým lidí a jejich práci, později pak zakládání prvních muzejních institucí na zprostředkování kulturních statků. Vidíme, že i kreativní činnosti prospívá organizační rámec. Stejně tak platí, že pro uměleckou tvorbu se vyplatí znát dějiny umění a doplňovat tyto znalosti o teorii managementu i marketingové nástroje (HAGOORT, 2009, s. 15). Tyto oblasti nejen napomáhají manažerům porozumět potřebám kulturních organizací i podniků a procesům jejich fungování v 21. století, ale zároveň ukazují cestu pro jejich budoucí směřování v tržním prostředí.

Závěrečné zamyšlení:

→ Co si představíte pod pojmem kultura?

→ Jaká další mezioborová propojení pojmu kultura znáte?

Market

“Where will an art be bought next? A reading of Financial Times dedicated to the emerging markets are the required reading for every actual art dealer who wants have proper overview.”

— HOOK, 2015, p. 381, freely translated

The term **market** builds on the very idea of the original physical location, the place where the sellers and buyers are. Today, these physical encounters are complemented by the online environment. From an economic point of view, the market is perceived as a set of buyers and sellers who personally or through various media and means trade the product (you may know economic differentiation such as the real estate market, the art market, etc.). Three basic entities exchanging and consuming goods are distinguished within a market – households, businesses, and the state. According to the motives of purchase or sale, the market is divided into the product and services market, the labour and capital market, and the money market.

The markets we focus on in cultural management and marketing are inherently diverse due to their location and may be defined in many ways. A **mass market** is defined by a broad audience – customers who buy and consume the basic product to fulfil their needs. The opposite is a **niche market** with individuals or entities with narrow focus or need (e.g. an art auction house is a niche market of one entity for the art owners or authors themselves and is devoted to them).

In marketing, a market includes all possible buyers; in order to get oriented, **targeted marketing** is used. It identifies the demand and current interest in a particular product, the motivation of customers, and is interested in sales paths. This is not done only through market segmentation, other activities, namely targeting and positioning are used as well.

Segmentation does not mean only dividing the market into subgroups. *“To divide an existing market into certain segments, certain criteria must be met. There must be differences between the needs and wishes of customers, while a certain group of customers must have some needs in common. This shall contain a sufficient number of members and a special marketing mix shall be achievable”* (SVĚTLÍK, 2018, p. 70). **Market segmentation** divides the market into comprehensive target groups of customers and describes them as accurately and with certain specifics as possible in order to implement the offered product effectively and successfully (e.g. parents with children interested in creative activities; 35–50 years old women in low-income households; buyers of sales galleries focusing on contemporary Czech art; etc.).

Each segment, each customer group identified on the market through this description is based on the fulfilment of these criteria:

- common characteristics, the close similarity of demand but different with respect to other segments,
- descriptive and measurable segment,
- accessible segment responding positively to the prepared communication mix.

Selected segmentation specific aspects:

- geographic – segmentation by location, territory (local × foreign, regional × local);
- demographic – segmentation by age, gender, education, occupation, life cycle;
- economic – income, pricing;
- psychological – shopping habits, community affiliation, subculture;
- psychographic – lifestyle;
- needs-based;
- behavioural.

Targeting sets a narrower focus on the defined segments and offers two basic possibilities – focusing on one segment or multiple segments. For this decision, it is important to verify whether the number of customers in the relevant segment and their interest in the product will cover the costs and bring profit to the company (purchasing power), in the case of non-profit organizations a balanced budget.

We know from practice that the market changes faster than marketing. Requirements, purchasing power, buyer numbers are changing, which is reflected in the economy, culture, and technology. If a change is noticed, the marketing strategies may be adjusted in time. In cultural and creative industries, it is ideal to focus and concentrate first on three or four market segments maximum.

Positioning, i.e., placing a product in the minds of customers, presupposes a decision on how the organization (or individual – company) will reach customers. It builds on the readiness of the communication and presentation strategy. It focuses on how the product will be presented and what the resulting impression will be. *"But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect"* (KOTLER, 2003, p. 95). Marketing communication thus attempts to determine one defining product property the target customers will remember, thereby ensuring a competitive advantage.

To choose the right marketing approach within the cultural and creative industries, you need to be ready to engage your audience (target group), not only during the sale when responding to their needs. The customer continuously processes information about the product that he encounters in the public space, during purchase, or other marketing communication. They form their opinion concerning the product and place it in an area relevant to them within the market. The market environment accommodates also the competitors' products and the properties, quality, and price of your product are compared to the others.

Practical exercise:

→ Propose market segmentation in the services field - e.g. management of activity guided exhibition tour.

→ Design segmentation aspects for one of the following products (according to your field of expertise): drinking set, exhibition, photography services, visual identity.

Trh

„Kde se bude nakupovat umění příště?
Povinnou četbou každého dnešního obchodníka
s uměním, který chce mít patřičný přehled,
je přečtení Financial Times věnované
rozvíjejícím se trhům.“

— HOOK, 2015, s. 381

Ve své podstatě se pod označením **trh** skrývá jeho původní fyzické umístění – místo, kde se setkávali prodávající a kupující. Dnes toto fyzické setkávání doplňuje i online prostředí. Z ekonomického pohledu je trh vnímán jako soubor kupujících a prodávajících, kteří osobně nebo prostřednictvím různých médií a prostředků obchodují s výrobkem (můžete znát ekonomické rozlišování jako trh realit, trh s uměním ad.). Na trhu rozlišujeme tři základní subjekty – domácnosti, podniky, stát, kde je prováděna směna a spotřeba zboží. Dle motivů koupě nebo prodeje členíme trh na trh výrobků a služeb, trh práce a kapitálů, trh peněz.

Trhy, na které se zaměřujeme v rámci kulturního managementu a marketingu, jsou ze své podstaty různorodé a můžeme je definovat mnoha způsoby. Tzv. **masový trh** vymezuje široké publikum – zákazníci, kteří nakupují a spotřebovávají základní produkty k naplnění svých potřeb. Jeho opakem je pak **trh jednoho subjektu** – jedince či podniku s úzkým zaměřením a potřebou (např. aukční dům s uměním je trhem jednoho subjektu pro vlastníky umění nebo autory samotné, kterým se věnuje).

V marketingu označuje trh všechny možné nakupující a správně se v něm zorientovat nám pomáhá **cílený marketing**. Zjišťuje poptávku a dosavadní zájem o určitý produkt, motivace zákazníků a zajímá se o cesty prodeje. Tyto tři etapy však nenaplňuje pouze tzv. segmentace trhu, ale rozpoznáváme zde aktivity pojmenované v marketingu jako **targeting** a **positioning**.

Pouhé rozdělení trhu do podskupin nesplňuje kroky segmentace. „Aby bylo možné rozdělit existující trh na určité segmenty, musí být splněna určitá kritéria. Musí existovat rozdíly mezi potřebami a přáními zákazníků, zároveň určitá skupina zákazníků musí mít některé potřeby společné. V ní musí být dostatečný počet členů a musí být uskutečnitelné vytvoření speciálního marketingového mixu“ (SVĚTLÍK, 2018, s. 70). Segmentace trhu se věnuje rozdělení trhu na ucelené cílové skupiny zákazníků a jejich popis, a to co možná nejpřesněji a s určitými specifiky, abychom nabízený produkt efektivně a úspěšně realizovali (rodiče s dětmi se zájmem o kreativní aktivity; 35–50 leté ženy v domácnosti s nízkým příjmem; nákupčí prodejní galerie zaměřující se na současné české umění ad.).

Každý segment, skupina zákazníků, rozpoznaná na trhu a identifikovaná na základě popisu, vychází z naplnění kritérií:

- společné vlastnosti, blízká podobnost poptávky, ale rozdílná vůči jinému segmentu,
- popisný a měřitelný segment,
- přístupný segment reagující pozitivně na připravený komunikační mix.

Vybraná specifická hlediska segmentace:

- geografická – členění dle místa, území (tuzemští × zahraniční, regionální × lokální);
- demografická – členění podle věku, pohlaví, vzdělání, zaměstnání, životního cyklu;
- ekonomická – příjmy, stanovení cen;
- psychologická – nákupní zvyky, příslušnost ke komunitě, subkultura;
- psychografická – životní styl;
- dle potřeb;
- dle chování.

Targeting stanovuje užší zaměření na vydefinované segmenty a nabízí dvě základní možnosti – soustředit se na jeden segment, nebo na více segmentů. Pro toto rozhodování je důležité ověřit, zda počet zákazníků v příslušném segmentu a jejich zájem o produkt pokryje náklady a bude přinášet zisk firmě (tzv. kupní síla), v případě neziskových organizací vyrovnaný rozpočet.

Z praxe je zřejmé, že trh se mění rychleji než marketing. Mění se požadavky, kupní síly, počty kupujících, což se odráží v ekonomice, kultuře i v technologiích. Když si změny všimneme, můžeme včas upravit marketingové strategie. V kulturních a kreativních průmyslech je ideální zaměřit se na začátek na maximálně tři až čtyři segmenty trhu a věnovat jim veškerou koncentraci.

Positioning neboli umístění výrobku v mysli zákazníků předpokládá rozhodnutí, jakým způsobem bude organizace (případně jedinec – firma) zákazníky oslovovat. Staví na připravenosti strategie v oblasti komunikace a prezentace. Soustředí se na to, jakými cestami bude výrobek představen a jaký zanechává výsledný dojem. „*Poziční strategie není to, co děláte s výrobkem, je to to, co děláte v myslích potencionálních zákazníků*“ (KOTLER, 2003, s. 95). V marketingové komunikaci se proto věnujeme stanovení jedné definující vlastnosti produktu, kterou si cíloví zákazníci zapamatují, čímž bude zároveň zajištěna konkurenční výhoda.

Pro nastavení marketingového přístupu v oblasti kultury a kreativních průmyslů to znamená být připraven zaujmout publikum (cílové skupiny), a to nejen během prodeje, kdy reagujeme na jeho očekávání. Zákazník průběžně zpracovává informace o produktu, které potkává ve veřejném prostoru, během nákupu nebo jiné marketingové komunikace. Vytváří si názor na daný produkt a zařadí si jej do oblasti, která je pro něj relevantní v rámci trhu. V tomto tržním prostředí se nacházejí produkty konkurence a dochází ke srovnávání užitečných vlastností, kvality, ceny našeho produktu s ostatními.

Praktická cvičení:

→ Navrhněte segmentaci trhu z oblasti služeb - například k realizaci akce komentovaná prohlídka výstavy.

→ Navrhněte hlediska segmentace u jednoho z těchto produktů (dle své oborové působnosti): nápojový set, výstava, fotografické služby, vizuální identita.

Strategic planning

“The strategic planning process can be a powerful force in identifying institutional priorities and engaging organization stakeholders and influencers.”

— KAISER, 2009, p. 128

The preparation and development of a strategic plan are not only about filling in forms and tables, it is a creative process that requires active interconnection and interdependence of individual steps. First, lay out the goals stemming from your vision and follow the essence, the core of your company, revealed in the **mission**. The strategic planning process develops the initial intentions and compares them with the data available, analyses achievements or threats so far, and sets up the plan (see Fig. 2).

One of the sources of strategic planning is internal and external analysis. The **external analysis** focuses on the environment the organization operates in and monitors its present adaptability. Monitor the industry you operate in – gallery production, museums, theatre, film production, design, etc. To get relevant information, the environment can be divided into sections to monitor only selected aspects – eight areas of external analysis: social, cultural, economic, political, media, technology, international, ecological (HAGOORT, 2009, p. 106). Monitoring and understanding the development in your industry is advantageous for future decisions and provides enough time for an appropriate response. The analysis of the sector reveals important factors of the market and its development. It points out the opportunities and risks. The external analysis also attempts to assess the position of the organization with respect to the other ones and its competitiveness.

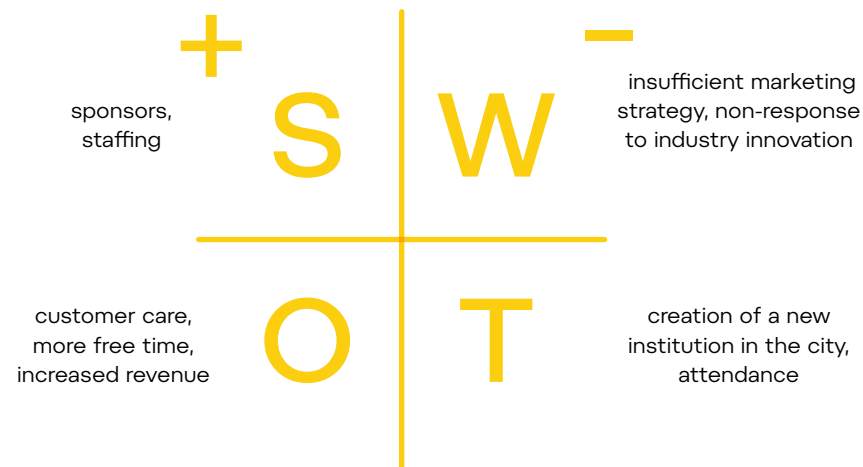
Every analysis is based on **data collection** and assessment. Organizations typically don't spend enough time on new data collection and only work with currently available data. It is however very important to have the latest data, not only statistical data, and be careful about the quality and relevance of such data. The abundance of data itself will not provide an insight into the issue, an analysis needs to be carried out to support or refute our hypotheses concerning the strategic plan.

Internal analysis reveals what is the organisation doing right and what could be better. Always strive to be objective – work for instance with SW analysis defining Strengths and Weaknesses in the individual processes of the organization. The comparison of the results shows which strengths will be fully used. The weaknesses show areas for improvement, subsequently included in the strategic plan.

SWOT analysis (see an example 2) is not only about Strengths and Weaknesses, but also Opportunities and Threats, for instance, those on your market. SWOT analysis can also be used in certain parts of external analysis. Due to its simplicity, this technique is the most popular analysis and thus widely used tool of strategic management. It is, however, focused only on the current state which may be insufficient for long-term strategic plans.

Example 2: SWOT analysis – assessment of current factors in a cultural organization

Depending on the assessment of the situation, the potential, and the organization of the entity, factors can be moved between the different parts of the SWOT analysis, i.e. staffing can be evaluated sufficiently (+) or will be perceived as an improperly set structure of the division of work (-) etc.



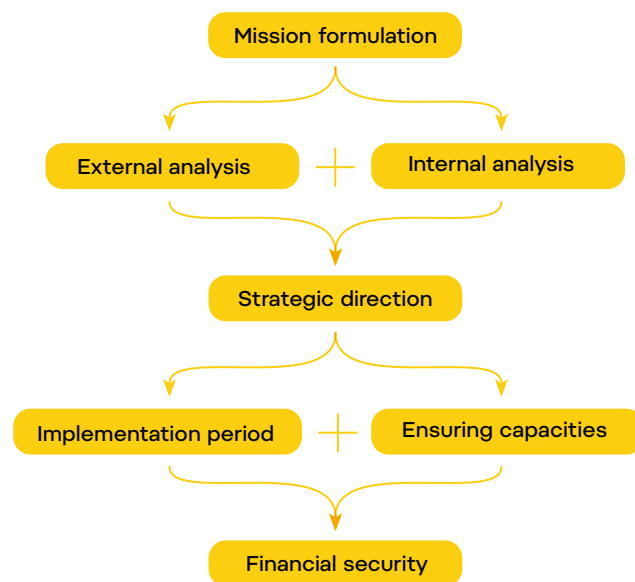
This small SWOT analysis shows that activities to strengthen competitiveness should be involved in the strategic plan, a marketing strategy should be developed and appropriate communication tools should be selected in relation to those indicators for threats (T).

A strategic plan describes how the goals will be achieved with respect to the standards in our field, and verifies that these can be achieved with the means available. For effective strategic planning, goals are sorted into separate units – strategic direction is determined (operational and administrative development, the focus of artistic production, production strategy, information strategies, fundraising activities, internationalization, etc.). Once the strategic units are planned, move on to the implementation planning, e.g., in the form of short-term program lines in museums or within the repertoire of a theatre. Do not forget about the schedule – work with a planning calendar, organizational provision, future communication about the implementation of the plan, feedback, resources allocation.

The final step is the pricing of the strategic plan and its outputs, drawing up a rough budget. At this stage, **financial expenditure needs to be estimated** and compared with planned revenues. It is necessary to set the value of the different parts of the strategy and verify that they are available for gradual implementation. If you had great expectations concerning this strategy and you find that they could not be fulfilled, go back to square one and revise the strategy. Plan the individual objectives and focus also on multi-source funding. Or set priority objectives of the strategic plan implementation according to financial possibilities. Try to draw up a structured, clear, feasible, and conceptually interconnected balance sheet of the future direction of the organization and its activities with regard to the market environment.

Cultural organizations usually work with three forms of strategic planning – programme approach, annual planning, or random establishment of procedures for individual (sub)projects, typically spontaneous (HAGOORT, 2009, p. 92). It largely depends on the financial resources available. Another non-inspirational moment for the development of strategic plans is the constant reactionary alertness in the programme plan. When a cultural institution does not have long-term multi-source funding and must work with the subsidy resources available with the possibility of a one-year, rarely multi-year spending on the Czech scene, it has no motivation to create a long-term strategic plan, even though such a plan would improve at least in the managerial activity feedback. Remember that long-term strategic plans provide cultural enterprises with effective and conceptual management and gradual targeted development. Last but not least, they can serve as a basis for evaluation of the operation, development of activities, and fulfillment of the mission.

Fig. 2
Structure of Creation of Strategic Planning



Practical exercise:

- Find and study the strategic plans of organizations from the cultural, artistic, or design industry. What approach and methodology do they choose?

Strategické plánování

„Proces strategického plánování může být mocným nástrojem při stanovení priorit instituce a zapojení zainteresovaných a vlivných stran na ni napojených.“

— KAISER, 2009, s. 128

Příprava a vypracování strategického plánu je tvůrčím procesem, kdy nepostačí pouze vyplnit formuláře a tabulky. Naopak tato činnost vyžaduje aktivní propojení a provázanost jednotlivých kroků. Na začátek je dobré rozvrhnout si cíle navazující na naše vize a sledovat podstatu vzniku naší organizace nebo firmy, kterou odhaluje **poslání**. Proces strategického plánování rozvíjí prvotní záměry, které srovnáváme s dostupnými daty, analyzujeme dosavadní úspěchy, případně hrozby, a cíleně zaznamenáváme obsah plánu (viz Obr. 2).

Dílním zdrojem pro tvorbu strategického plánu jsou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Během **analýzy vnějšího prostředí** se zaměřujeme na prostředí, kde organizace působí, a sledujeme její dosavadní adaptabilitu. Prozkoumáme odvětví, ve kterém působíme – galerijní produkci, muzejnictví, divadelnictví, filmovou produkci, designovou tvorbu atd. Pro získání relevantních informací můžeme rozdělit prostředí do sekcí a zmapovat vybrané aspekty – osm oblastí průzkumu prostředí: sociální, kulturní, ekonomická, politická, mediální, technologická, mezinárodní, ekologická (HAGOORT, 2009, s. 106). Sledovat a pochopit vývoj v naší oblasti přináší nejen výhody pro budoucí rozhodnutí, ale i dostatek času pro vhodnou reakci. Analýza odvětví odhaluje důležité faktory trhu a jeho rozvoje. Naznačuje příležitosti, upozorňuje na rizika. V rámci analýzy prostředí se mimo jiné snažíme posoudit vlastní pozici vůči podobným organizacím a odhalit míru konkurenceschopnosti naší organizace.

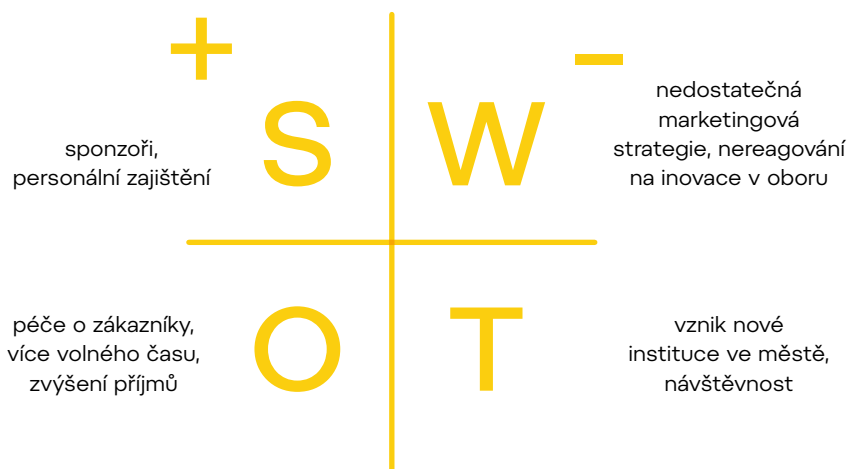
Podstatou všech analýz je **sběr dat** a jejich vyhodnocení. Organizace většinou nevěnují dostatek času novému sběru dat a pracují pouze s aktuálně dostupnými daty. Přitom je důležité sbírat data co nejaktuálnější, nejen ta statistická, a zvažovat i kvalitu a dostatečnou relevanci těchto informací. Hojnost dat sama o sobě neposkytne náhled do podstaty věci, je třeba následně provést analýzu, která podpoří nebo vyvrátí naše hypotézy směrem k oblastem strategického plánu.

Vnitřní analýza odhaluje, co organizace dělá správně, a kde má naopak nedostatky. Vždy se snažíme o objektivní zkoumání – využíváme například nástroje SW analýzy, kdy definujeme silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky v jednotlivých procesech organizace. Porovnáním výsledků zjistíme, které silné stránky budeme plně využívat. Slabiny ukazují, na čem musíme zapracovat, což následně vložíme do strategického plánu.

Připomeňme si i SWOT analýzu (příklad 2) – silné a slabé stránky doplňují příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), například ty odehrávající se na našem trhu. SWOT analýzu lze použít i na analýzu vybrané oblasti vnějšího prostředí. Díky své jednoduchosti je tato technika nejoblíbenější analýzou, a tedy hojně využívaným nástrojem strategického managementu. Její zaměření je však výhradně aktuální, což může být nedostatečné pro dlouhodobější strategické plány.

Příklad 2: SWOT analýza – posuzování aktuálních faktorů v kulturní organizaci

Dle vyhodnocení situace, potenciálu a organizace subjektu lze faktory mezi jednotlivými částmi SWOT analýzy přesouvat, tj. personální zajištění může být hodnoceno dostatečně (+) nebo bude vnímané jako nevhodně nastavená struktura dělení práce (-) apod.



Z této malé SWOT analýzy vyplývá, že je třeba do strategického plánu zapojit aktivity na posílení konkurenceschopnosti, vytvořit marketingovou strategii a vybrat vhodné komunikační nástroje vzhledem k indikátorům uvedeným u hrozeb /T/.

Při vypracování strategického plánu popisujeme, jak jmenovaných cílů dosáhneme s ohledem na danosti v našem oboru, a ověřujeme, že disponujeme možnostmi pro jejich realizaci. Pro efektivní strategické plánování třídíme cíle do ucelených jednotek – **určujeme strategický směr** (provozní a administrativní rozvoj, zaměření umělecké produkce, výrobní strategie, informační strategie, fundraisingové aktivity, internacionalizace atd.). Když máme vypracované strategické oblasti pro naši organizaci, přejdeme k naplánování realizací, například v podobě krátkodobějších programových linií v muzejnictví nebo repertoáru v oblasti divadla. Součástí je samozřejmě práce s časovým harmonogramem – vytvoření plánovacího kalendáře, organizační zajištění a budoucí komunikace o zavádění plánu do reality, zapojení zpětné vazby a přidělení zdrojů.

Závěrečným krokem v rámci procesu plánování je nacenění strategického plánu a jeho výstupů, kdy sestavíme rámcový rozpočet. V této fázi je třeba **odhadnout finanční výdaje** a srovnat je s plánovanými příjmy. Je třeba jednotlivé části strategie finančně vyčíslit a ověřit, zda jsou dostupné pro postupnou realizaci. Pokud jsme do strategie vložili velké očekávání a zjistíme, že je v této celistvosti nedokážeme naplnit, je třeba se vrátit na začátek a strategii přepracovat. To znamená vhodně rozplánovat jednotlivé cíle a zaměřit se i na strategii vícezdrojového financování. Nebo můžeme stanovit prioritní cíle realizace strategického plánu dle finančních možností. Snažíme se o strukturovanou, jasnou, uskutečnitelnou a koncepčně provázanou rozvalu budoucího směřování organizace a jejích aktivit s ohledem na tržní prostředí.

V kulturních organizacích se většinou setkáváme se třemi formáty strategického plánování – programový přístup, roční plánování nebo nahodilé ustanovování postupů pro dílčí realizace charakteristické spontánním jednáním (HAGOORT, 2009, s. 92). Velký podíl na tom mají dostupné finanční zdroje. Dalším neinspiračním momentem pro tvorbu strategických plánů je neustálá reakční pohotovost v programovém plánu. Když kulturní instituce nemá dlouhodobě zajištěné vícezdrojové financování a je odkázaná na dostupnost dotačních zdrojů s možností jednorázového, na české scéně málokdy víceletého čerpání, nemá motivaci pro vytvoření dlouhodobého strategického plánu, a přitom by takový plán přinášel pozitiva minimálně u manažerské činnosti zpětné vazby. Zapamatujme si proto, že dlouhodobé strategické plány přinášejí kulturním podnikům možnost efektivního a koncepčního řízení a postupného cíleného rozvoje. V neposlední řadě mohou posloužit jako podkladový materiál k evaluaci fungování, rozvoje činností a naplňování poslání.

Obr. 2
Struktura tvorby strategického plánování



Praktické cvičení:

→ Vyhledejte a prostudujte strategické plány organizací z kulturního, uměleckého nebo designového odvětví. Jaký přístup a metodiku volí?

Environment and competition

“As important as it is to watch your competitors, it is more important to observe your customers. Customers, not competitors, determine who wins the war.”

— KOTLER, 2003, p. 24

Knowing the environment ensures a sufficient supply of data and information for the organization and its ability to respond adequately to the environment it operates in. It provides a focused detached view of the market as well as the basis for a strategic plan. Knowing the **strengths** and **weaknesses** of our competitor helps when developing your strategy – e.g. fight for the audience (customers), develop an advantageous partnership, or introduce an advertising campaign at the right moment.

When monitoring the environment, the questions concerning its development, current requirements for a successful business in the field, and the potential for future development and innovation of activity should come to mind. Once being familiar with the specifics of the environment, similar institutions should be analysed. This may bring some inspiration or examples of good practice, or serve as a lesson learned from detected mistakes or a source of a free opportunity (e.g. unfulfilled customer demand.)

The simplest way to reveal the structure of an industry is to use a model developed by Michael Porter. This model has proven to be also relevant to cultural and creative industries. It separates industry participants into five key categories (KAISER, 2009, p. 20–21):

- peer companies – offer the same level of product,
- new entrants – new companies that will gradually develop,
- substitute products – offer an alternative,
- buyers – three kinds of customers (people who buy tickets, presenters or museums, and contributors - supporters),
- suppliers – provide their services to an industry or help with the product implementation.

The intensity of interdependence between these groups and one's interests and the subject of business will vary. The matrix for competitors' identification (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 62, see an example 3) works on a similar principle. This method is based on the assessment of capabilities and the common market; the level of competition (very x few) is determined – prospective competitors, main (direct) competitors, emerging competitors, potential competitors.

Example 3: Questions for competition analysis

(source: BLAŽKOVÁ, 2007, p. 62)

Who are our competitors?

How intense is the competition?

What is the profile of our competitors – what do they offer?

How do our competitors want to be perceived in the market?

Where do our competitors place advertising and how often?

How will they respond to our changes in business?

To what extent do competing products meet the needs of customers?

What are our competitors' prices?

How do competitors distribute products or offer services?

Is R&D important to our competitors? How much do they invest in it?

What innovative products have they recently introduced to the market?

Do they focus on further education?

What does the press and professional media say about our competition?

To what extent do competitors benefit from similar advantages and resources as we do?

Every institution has some competition; even if unique in its field, the competitors come from a close industry. For example, a regional museum of art needs to keep an eye mainly on local museums and galleries but must not forget also about theatres or cinemas as these also operate in the field of leisure experience activities. It must therefore continuously monitor and evaluate the market of these specific leisure activities. To have a sufficient audience, it would not pay off for the museum to start a new exhibition on the same day as a premiere of a theatre performance in one small town.

Cultural and creative institutions should not ignore their competitors, but strive to get to know them and develop synergies. When entering a market with organizations having similar activities, one has to distinguish oneself, consistently and clearly. There is no differentiation without recognition. Without finding competitive advantage, even customers may struggle with recognition and may confuse your organization for another.

Final thoughts:

→ Think about the industry you operate in, who are your direct competitors? What other cultural and creative competitors you should register and get to know?

Prostředí a konkurence

„Sledovat konkurenci je důležité, sledovat zákazníky je ještě důležitější. O výsledku války rozhodnou zákazníci, ne konkurenti.“

— KOTLER, 2003, s. 50

Znalost prostředí zajišťuje organizaci dostatečný přísun dat a informací a schopnost adekvátně reagovat na prostředí, ve kterém působí. Jednak jí umožňuje soustředěný náhled na trh, ve kterém realizuje svou činnost, jednak přináší podklady pro vytvoření strategického plánu. Vyplatí se nám znát **přednosti** a **slabiny** našeho konkurenta, abychom mohli vyvíjet naši vlastní strategii – jít tzv. do boje o publikum (zákazníky), rozvíjet výhodnou partnerskou spolupráci nebo nastavit reklamní kampaň ve správný moment.

Během průzkumu prostředí si klademe otázky o vývoji onoho prostředí: jaké jsou aktuální požadavky na úspěšné podnikání v našem oboru a zda prostředí nějak nezamezuje rozvoj nebo inovaci naší činnosti? Jakmile pronikneme hlouběji do specifik našeho prostředí, zaměříme se na analýzu podobných institucí. Můžeme očekávat inspiraci a seznámení se s dobrou praxí, ale také poučení z odhalených chyb nebo využití volné příležitosti (např. nenaplnění zákaznické poptávky).

Obecnou strukturu analýzy odvětví, která je funkční i pro kulturní a kreativní průmysly, vypracoval Michael Porter, když rozdělil účastníky odvětví do následujících pěti klíčových kategorií (KAISER, 2009, s. 27-28):

- srovnatelné společnosti – nabízejí stejnou úroveň produktu,
- nováčci – nové, postupně se rozvíjející organizace,
- alternativní produkty – nabízejí jinou možnost volby,
- zákazníci – produkty dle tří základních druhů zákazníků (nakupující vstupenky, pořadatelé, přispěvatelé – podporovatelé),
- dodavatelé – poskytují rozšiřující služby nebo se podílejí na realizaci produktu.

Mezi těmito skupinami můžeme rozeznat různou intenzitu provázanosti s vlastními zájmy a předmětem podnikání. Podobně pracuje i matice pro identifikaci konkurentů (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 62; více příklad 3). Metoda je založena na posouzení využití schopností na společném trhu, kdy je stanovována míra konkurence (hodně x málo) – eventuální konkurenti, hlavní (přímí) konkurenti, začínající konkurenti, případní konkurenti.

Příklad 3: Vzor otázek pro analýzu konkurence

(zdroj: BLAŽKOVÁ, 2007, s. 62)

Kdo jsou naši konkurenti?

Jak intenzivní je konkurence?

Jaký je profil našich konkurentů – co nabízejí?

Jak chtějí být naši konkurenti vnímáni na trhu?

Kam naši konkurenti umísťují reklamu a jak často?

Jak budou reagovat na naše změny v podnikání?

Do jaké míry uspokojují konkurenční výrobky potřeby zákazníků?

Jaké ceny mají naši konkurenti?

Jak konkurenti distribuují výrobky nebo nabízejí služby?

Je výzkum a vývoj pro naše konkurenty důležitý? Kolik do něj investují?

Jaké inovované produkty zavedli v poslední době na trh?

Soustředí se na rozvoj vzdělávání?

Co píšou o naší konkurenci tisk a odborná média?

Do jaké míry využívají konkurenti podobné výhody a zdroje jako my?

Každá instituce je obklopena nějakou konkurencí, a to i v případě, že je ve svém oboru jedinečná a sama, protože se jejími konkurenty stávají subjekty blízké dané oblasti působení. Uvedme si to na příkladu regionálního muzea umění, musí sledovat především lokální galerie a muzea, ale nesmí zapomenout ani na divadla nebo kina, neboť působí v oblasti volnočasových zážitkových aktivit. Pohyby na trhu, kde se odehrává nabídka těchto specifických volnočasových aktivit, budeme proto průběžně sledovat a vyhodnocovat. Muzeu umění se vzhledem k návštěvnosti konkurenční pořádané akce nevyplatí zahajovat novou výstavu ve stejný den, v jaký je premiéra divadelního představení v jednom malém městě.

Kulturní a kreativní instituce by neměly své konkurenty ignorovat, ale měly by se snažit o jejich poznání a budovat si s nimi synergický vztah. Pokud vstupujeme na trh, kde se naše činnost podobá činností dalších organizací, nezbývá nám než se důsledně a zřetelně odlišovat. Bez poznání není rozlišení. Bez nalezení konkurenční výhody nás nedokážou rozeznat ani zákazníci a mohou si nás kdykoliv splést s jinými organizacemi.

Závěrečné zamyšlení:

→ Zamyslete se, ve kterém odvětví působil, a kdo jsou vaši přímí konkurenti? Jaké další konkurenční subjekty z oblasti kultury nebo kreativního průmyslu byste měli evidovat a blíže poznat?

Who is your audience?

“We still need to bring people together at the same time without forcing them into a collective body, such as the format of theatre does (where, even if theoretically you can leave at any point, you will make a big scene), whilst still allowing for an element of embodied presence and communication that all the electronic media cannot provide.”

— RUF, SLICE, 2017, p. 207

In the field of culture and creative industries, it is common that an audience expects an aesthetic experience, originality, social activities, dialogue with art, reflection or confrontation of social events, a moment of cultural education, etc. **An audience** interested in the product listed above forms a diverse crowd of people with certain cultural expectations and specific needs. This audience is composed of people who:

- perceive and respond to works of art,
- actively participate in artistic activities in the case of participatory works,
- visit cultural organizations,
- support our activities, whether by purchasing the products offered or by donation.

In various market processes, we name the audience as spectators, visitors, listeners, art lovers, investors, collaborators, contributors. A market works on the principle of a constant cycle of demand, supply, communication, and exchange serving as the realization of countervalue and satisfaction of needs. We profile an audience for which the term **customer** is commonly used in management and marketing. Audience – customers are ideally segmented within our market, i.e., we recognize the specifics needed for appropriately addressing our customers (see *Market*). A customer is not only an individual, it can also be a company or organization.

Cultural organizations providing services distinguish three types of customers according to their needs – direct buyers, presenters, and contributors (KAISER, 2009, p. 25). The very essence of museology assumes audience orientation since museums collect, preserve, examine and display artefacts for society. **Buyers** demand and buy tickets to an exhibition, performance, educational event, lecture, etc., they respond to the offer of products of the cultural organization.

Presenters hire or purchase a cultural product from another organization, e.g. an exhibition at a gallery is set up by an external curator, another collection organization or the artists themselves, in theatre tour performances, etc. Those who support the work of a cultural organization or creative company – **contributors** – donate and expect an exchange, such as gaining profit, good feeling, or certain benefits (for more information see *Fundraising*).

Current marketing recommends thinking like a customer, as opposed to overproducing and overwhelming the market. *“Customer-oriented marketing aims to acquire new and retain existing customers, with surveys showing that keeping an existing customer is up to five times cheaper than getting a new one”* (JOHNOVÁ, 2008, p. 52). We strive not only to recognize current customer needs but to anticipate new needs, knowing that our business cannot meet everyone’s needs. Knowing the needs of a particular group of customers, enabling them to be fulfilled and getting a satisfied customer brings success and viability in its field even to a narrowly focused cultural and creative industry.

Customer segmentation focuses on recognizing customers’ needs and then fulfilling them. To identify the needs in more detail, use a survey or listen to the market participants. First register demand on the market, to which you respond by offering your products or by creating a tailor-made product. Likewise, identifying customers as target groups will allow you to easily inform them about our activities. It ensures that the customers will stay aware of your brand or your products.

For example, distinguishing museum visitors into mere occasional, regular, local visitors, and tourists is no longer enough for functional marketing communication. For targeted communication to the audience, you need to know the motives of their visit of the exhibition in the gallery. As with original design items, recognizing the style, social inclusion, behaviour, education, or geographical location, etc. of your customers will help you with marketing communication. It is the conscious specificity that allows you to establish a “conversation” about your product with a potential customer. Among museum visitors, the following types of customers can be identified: professional connoisseurs, critics, investors, collectors, enthusiasts, creatives, etc. In the cultural and creative sector, you do not serve the mass market and the principle of segmentation allows effective fulfilment of objectives in management and marketing processes.

You can recognize the customer’s behaviour and anticipate their needs, but you will not directly affect their decision to meet their specific need by purchasing our product. Marketing allows you to send stimuli, inform, and communicate. One possible strategy that can be involved in the organization’s marketing strategies is customer focus.

Customer focus is not segmentation – you do not specify the target group. The essence is best captured by the principle ‘listen and respond’ followed by choosing the right form of dialogue. It concerns the customer readiness during purchase and is related to both distribution channels and communication during or on the location of the purchase. In this case, you or your employees need to use the right approach, communication skills, and tactics of communication with the customer.

As an example, study this museum situation. A regular customer asks at the ticket office what is new in the museum or what does the exhibition offer because he did not study the offer beforehand. There is the moment of yearning for a cultural experience and this need could be satisfied through future choice from the museum’s programme. However, the cashier just retorts: ‘Read it over there.’ Pointing to a poster or leaflets. If the need is not essential, would this motivate you to spend your free time in the museum? Maybe you would better go to the café. How would you feel if they recommended something or point out something interesting from the museum’s offer? The correct approach to informing potential customers is providing a more specific answer to the question asked – describing the product, and providing further information related to the product itself – in this case, informing about the programmes organized in the museum (guided tour, workshop, meeting with an artist, etc.) or pointing out the catalogue published for the exhibition.

Of course, there are many more aspects that influence the customer’s decision regarding the satisfaction of current needs. Recall the tool of seven questions directing customer analysis used in marketing theory (the system of 7 O’s described by P. Kotler – see JOHNOVÁ, 2008, p. 68–72) working with market segmentation. Consider these questions:

- Who are the organization’s main customers? (occupants)
- What do the customers seek in the market? (objects)
- Why, for what purpose do they seek to meet the need? (objectives)
- Who organizes or who participates in the process of offering to meet the needs? (organization)
- In what way are financial transactions and market operations carried out in relation to the customer’s time and possibilities? (operations)
- On what occasion does the customer’s incentive take place? (occasions)
- Where does the customer shop, in what environment, in what place? (outlets)

A separate chapter in the artistic environment consists of the **development of cooperation with the audience** if required by the creative intentions of artistic activities or the mission of a cultural organization. It means working with a narrower audience, for which the term community can be used or which can be described as a group of people with the same interest or specificity. The cooperation has a participatory character in last years. This is most naturally developed in some theatrical performances that work with audience involvement during the play, providing a unique cultural experience. In fine art, it is artists who involve the audience in the process of creation and place them in the role of co-author of the work.

Our framework works also with the customer - institution or company; for these, joint development of cooperation is perceived in the form of business commitments or joint implementation of an event. Active partner involvement applies mostly with festivals or symposiums, working together on the programme or the course of the event.

In contrast, especially cultural organizations that strive for a balanced budget compete for audience. The fight for audience is constantly present because the financial stability of the organization is linked to a certain amount of income from the activity - the admission fee. Although contributions and donations are common in culture, transport, promotion, insurance and other expenses associated with organizing cultural events have been increasing in recent years, but are not followed by a sharp increase in subsidy and donor funding in culture. Within the trading market, competition is perceived as a natural driver of the growth of the organization, the organization is expected to orientate itself in the changing market environment.

Finally, do not forget that audience generates your customers and needs ongoing and active customer care. In the first place, be available to your potential and regular customers. Place your contact information (phone number, website, e-mail) in a clear and visible place. Respond to their requests (queries, complaints, fulfilling the promised fast delivery, etc.), keep your promises, and admit it if you make mistakes. Listening is the best start, motivate your employees to take an interest in customer opinion, be empathetic, and communicate with them.

In a business environment, a positive experience and satisfaction with purchasing lead to customers who will not only come back to you but will share satisfaction with others. Take interest not only in their needs but also opinions. Allow customers to express themselves and use the most common communication paths - e-mail, social network, website, direct address at the point of sale. Last but not least, supplement the product with related services, e.g. prepare tips, tutorials, articles, or create a special offer for long-term customers. If you don't know where to start, list the steps in customer care thinking about how would you like to be cared for.

Questions to think about:

- How would you describe customer segments in your market? Try to intuitively derive their attractiveness to your product or organization's activities.
- Can you imagine a cultural event with all possible viewers of all sorts? It is quite popular to say that your activities are for the general public, but can you really engage everyone and meet all their needs?
- What precautions would you take in terms of customer care in your organization or small business?

Kdo je naše publikum?

„Musíme lidi spojovat, ale bez nátlaku na kolektivní uspořádání, tak jako v divadle (kde váš odchod způsobí pořádnou scénu bez ohledu na to, že na něj teoreticky máte kdykoli nárok), přičemž musí zůstat zachován prvek ztělesněné přítomnosti a komunikace, který žádné z elektronických médií nedokáže poskytnout.“

— RUF, SLICE, 2017, s. 207, volně přeloženo

V oblasti kultury a kreativních průmyslů běžně hovoříme o publiku, které očekává estetický zážitek, originalitu, společenské vyžití, dialog s uměním, reflexi nebo konfrontaci společenských jevů, moment kulturního vzdělávání apod. **Publikum** se zájmem o výše uvedený produkt je různorodý dav lidí s jistým kulturním očekáváním a se specifickými potřebami. Pod tímto publikem si můžeme představit osoby, které:

- vnímají umělecká díla a reagují na ně,
- v případě tzv. participativních děl se aktivně podílejí na umělecké činnosti,
- navštěvují kulturní organizace,
- podporují naše aktivity, ať už formou nákupu nabízených produktů, nebo darem.

Publikum v různých tržních procesech pojmenováváme jako diváky, návštěvníky, posluchače, zájemce o umění, investory, spolupracovníky, přispěvatele. Principem trhu je neustálý koloběh poptávky, nabídky, komunikace a směny jako uskutečnění protihodnot a uspokojení potřeb. Profilujeme publikum, pro které v managementu a marketingu běžně užíváme pojem **zákazník**. Publikum - zákazníci, ideálně tzv. segmentujeme v rámci našeho trhu, což je proces rozpoznávání specifik nutných ke správnému oslovení zákazníka (více viz *Trh*). Zákazník není pouze jedinec, ale může jím být i firma nebo organizace.

V kulturní organizaci poskytující služby rozlišujeme tři druhy zákazníků podle jejich potřeb - přímí nakupující, pořadatelé a přispěvatelé (KAISER, 2009, s. 35). Orientaci na publikum předpokládá například samotná podstata muzejnictví, kdy činnosti sbírání, uchovávání, zkoumání artefaktů a jejich zprostředkování vykonává muzeum pro společnost.

Nakupující poptávají a nakupují vstupenky na výstavu, nebo představení, vzdělávací akci, přednášku apod., reagují na nabídku produktů kulturní organizace. **Pořadatelé** jako dílčí skupina zákazníků najímají nebo nakupují kulturní produkt od jiné organizace, například výstava v galerii je vytvářena externím kurátorem, jinou sbírkovou organizací či samotným umělcem, v oblasti divadla zájezdová představení

apod. Ti, co podporují činnost kulturní organizace nebo kreativní firmy – **příspěvatelé** – dávají finanční dar a očekávají výměnu, například získání profitu, dobrého pocitu nebo určitých výhod (více viz *Fundraising*).

Současný marketing doporučuje přemýšlet jako zákazník, a to oproti nadměrné výrobě a zahlcení trhu. „Cílem zákaznický orientovaného marketingu je získat nové a udržet stávající zákazníky, přičemž průzkumy ukazují, že udržení si stávajícího zákazníka je až pětkrát levnější než získání nového“ (JOHNOVÁ, 2008, s. 52). Snažíme se nejen rozpoznat aktuální potřeby zákazníků, ale předvídat nové potřeby, přičemž víme, že naše podnikání nemůže naplnit potřeby všech. Znat potřeby konkrétní skupiny zákazníků, umožnit jejich naplnění a získat spokojeného zákazníka přináší i úzce zaměřenému kulturnímu a kreativnímu podnikání úspěch a životaschopnost v oboru.

Segmentace zákazníků je typ kategorizace, která se soustředí na rozpoznání potřeb zákazníků a jejich následné naplňování. Rozpoznávat detailněji potřeby nám pomáhá buď výzkum, anebo naslouchání účastníkům trhu. Na trhu registrujeme poptávku, na kterou reagujeme nabídkou našich produktů, případně vytvořením produktů na míru. Stejně tak identifikace zákazníků jako cílových skupin nám umožní cíleně je informovat o naší činnosti. Zajišťuje, že naše značka nebo naše produkty zůstávají v povědomí zákazníků.

Například rozlišování návštěvníků muzea na pouhé občasné, pravidelné, místní návštěvníky a turisty dnes již pro funkční marketingovou komunikaci nestačí. Pro cílenou komunikaci k publiku potřebujeme znát motivy návštěvy výstavy v galerii. Stejně jako u originálních designových předmětů nám vzhledem k prováděné marketingové komunikaci pomůže rozpoznat styl, sociální zařazení, chování, vzdělání nebo geografické umístění atd. Jedná se právě o uvědomované specifikum, které nám umožní navázat s potenciálním zákazníkem „rozhovor“ o našem produktu. Mezi návštěvníky muzeí proto identifikujeme typy zákazníků, jež můžeme popsat například jako profesionální znalce, kritiky, investory, sběratele, nadšence, kreativce aj. V kulturním a kreativním odvětví neobsluhujeme masový trh a princip segmentace nám umožňuje efektivní naplňování našich cílů v procesech managementu a marketingu.

Můžeme rozeznat chování zákazníka a předpokládat jeho potřeby, ale jeho rozhodnutí naplnit jeho konkrétní potřebu zakoupením našeho produktu přímo neovlivníme. Marketing nám umožňuje vysílat podněty, informovat a komunikovat. Jednou z možných strategií, kterou můžeme zapojit do marketingových plánů naší organizace, je tzv. zaměření na zákazníka.

Zaměření na zákazníka není segmentace – nekonkretizujeme cílovou skupinu. Podstatu vystihuje princip „naslouchej a reaguj“ a následné zvolení vhodné formy dialogu. Jde o připravenost na zákazníka během prodeje a souvisí jak s distribučními cestami, tak komunikací během nebo v místě prodeje. V tomto případě potřebujeme sami sebe nebo naše zaměstnance vybavit správným přístupem, komunikačními schopnostmi a taktikou komunikace se zákazníkem.

Zkusme si to přiblížit na jedné situaci z muzea. U pokladny se pravidelný návštěvník zeptá, co je v muzeu nového nebo co zajímavého nabízí výstava, protože nevěnoval čas nastudování nabídky. Rozpoznáváme zde moment, kdy se střetává touha po

kulturním zážitku a mohlo by nastat uskutečnění této potřeby, a to díky budoucí volbě v programu muzea. Paní pokladní jej ale odbude slovy: „Támhle si to přečtete.“ A ukazuje na plakát nebo nás navádí k letákům. Pokud není naše potřeba nezbytná, nakolik nás toto její doporučení namotivuje k aktuálnímu rozhodnutí, jak strávit volný čas? Možná půjdeme raději jen do kavárny. A jaký pocit bychom měli, kdybychom dostali doporučení nebo zajímavý tip přibližující aktuální nabídku muzea? Správným přístupem k podávání informací potenciálním zákazníkům je konkrétnější odpověď na položenou otázku – přiblížení produktu a poskytnutí dalších informací souvisejících s produktem samým – v tomto případě informování o programech pořádaných v muzeu (komentovaná prohlídka, workshop, setkání s umělcem apod.) nebo odkázání na katalog vydaný k výstavě.

Vlivů působících na rozhodování zákazníka při naplnění jeho aktuální potřeby je samozřejmě daleko více. Z marketingové teorie si připomeňme nástroj sedmi otázek navádějící k analýze zákazníka (systém „7 O“ dle níže uvedených anglických termínů popsal P. Kotler – více JOHNOVÁ, 2008, s. 68–72), který opět staví na segmentaci trhu. Klademe si otázky:

- Kdo jsou hlavní zákazníci organizace? (occupants);
- Co zákazníci na trhu vyhledávají? (objects);
- Proč, za jakým účelem vyhledávají naplnění dané potřeby? (objectives);
- Kdo organizuje nebo kdo všechno se podílí na procesu nabídky k uspokojení potřeb? (organization);
- Jak probíhají finanční transakce a operace na trhu vzhledem k zákaznickovému času a možnostem? (operations);
- Při jaké příležitosti, kdy probíhá pobídka zákazníka? (occasions);
- Kde nakupuje zákazník, v jakém prostředí, na jakém místě? (outlets).

Samostatnou kapitolu v uměleckém prostředí tvoří **rozvoj spolupráce s publikem**, kdy to vyžadují tvůrčí záměry uměleckých aktivit nebo poslání kulturní organizace. Jedná se o práci s užším publikem, jež můžeme označit termínem komunita nebo jej můžeme popsat jako seskupení lidí se stejným zájmem či specifikem. Rozvoj spolupráce se v posledních letech vyznačuje participativním charakterem. Nejprůrozněji tento motiv rozvíjejí některá divadelní představení, počítají se zapojením diváků během divadelní hry a přinášejí jedinečný kulturní zážitek. Ve výtvarném umění jsou to přímo umělci, kteří zapojují diváky do procesu tvorby a staví je do role spolutvůrce díla.

Jelikož naše vymezení zákazníka zahrnuje i instituci nebo firmu, pak u nich společný rozvoj spolupráce vnímáme ze dvou úhlů pohledu – z hlediska obchodních závazků nebo společné realizace akce. U festivalu nebo symposia se nejčastěji setkáváme s aktivním partnerským zapojením, neboť zajišťují program a chod akce.

V protikladu registrujeme konkurenční boj o publikum, především u kulturních organizací, které se snaží o vyrovnaný rozpočet. Boj o publikum je neustále přítomný, protože finanční stabilita organizace se váže k určité výši příjmů z činnosti – ze vstupného. I když se v kultuře počítá s příspěvky a dary, náklady na dopravu, propagaci, pojištění a další, výdaje spojené s organizováním kulturních akcí za poslední roky rostou, a v kultuře nezaznamenáváme prudký nárůst dotačního a dárcovského financování. V rámci obchodního trhu je konkurenční boj vnímán jako přirozený hybatel růstu organizace, kdy se očekává orientace v proměňujícím se tržním prostředí.

Přemýšlení o publiku, které generuje naše zákazníci, zakončíme doporučením průběžné a aktivní péče o zákazníky. Na prvním místě budte svým potenciálním i stálým zákazníkům k dispozici. Viditelně a přehledně umístějte své kontaktní údaje (telefonní číslo, web, e-mail). Reagujte na jejich požadavky (dotazy, reklamace, plnění slíbené rychlé dodávky aj.), dodržujte sliby a chybujete-li, přiznejte to. Víme, že naslouchat je nejlepší začátek, motivujte k tomu i své zaměstnance, ať se zajímají o názor zákazníků, jsou empatičtí a komunikují s nimi.

V obchodním prostředí platí, že díky pozitivní zkušenosti a spokojenosti s nákupem se k vám zákazníci budou nejen vracet, ale budou se o spokojenost dělit s ostatními. Zajímejte se o jejich názor, nejen potřeby. Umožněte zákazníkům se vyjádřit a využijte k tomu nejběžnější komunikační cesty – e-mail, sociální síť, webovou stránku, přímé oslovení v místě prodeje. A v neposlední řadě doplňujte produkt o související služby, například připravte tipy, návody, články nebo vytvořte speciální nabídku pro dlouhodobé zákazníky. Pokud nevíte, kde začít, srovnajte si jednotlivé kroky v péči o zákazníka tak, jak byste si přáli, aby se pečovalo o vás.

Otázky k zamyšlení:

- Jak byste popsali zákaznické segmenty na vašem trhu? Zkuste intuitivně odvodit jejich atraktivitu pro váš produkt nebo činnost organizace.
- Dovedete si představit kulturní akci, na kterou dorazí všichni diváci bez rozdílu? Firmy nejraději totiž hovoří o tom, že jejich činnost je pro širokou veřejnost, ale opravdu dokážeme zaujmout a naplnit všechny očekávané potřeby veřejnosti?
- Jaká preventivní opatření byste zavedli v oblasti péče o zákazníka ve vaší organizaci nebo v malé firmě?

Organizational structures

“The challenges of working across more departments than usual, with more communication needs between more people, fell mostly on the Director of Exhibition and Project Coordinators.”

— GRAHAM, COOK, 2010, p. 196

Organizational structure corresponds to the strategy to effectively meet the goals set. It is concentrated on optimizing the institution's¹ operation and completes the planning process in management. By laying down an organizational structure we respond to chosen strategies derived from the mission and activities of a company. There is no correct organizational structure to a company, however, by considering the different options of it you help to meet the strategic goals. The organizing process results in organizing a workplace which means organizing its constituents into one managed structure.

Organizational issues solution in management is concentrated on two concepts – **task allocation** and **department coordination**. The goal is to organize and define roles in a team keeping in mind the resource options and not forgetting about the financial aspect. A system of work connection is being developed side by side with production activities and redistributing the expected tasks. “Mintzberg claims these functions ‘show contradicting needs’. While on one hand, the purpose of work division is to work out concrete, independent tasks considering costs and time management, the main purpose of coordination, on the other hand, is to create a unified approach embracing all activities with a concentration on effective leadership” (HAGOORT, 2009, p. 145).

When organizing a planned task, a scheduling system is being developed. These tasks have their place and time and are performed by trusted employees. Coordinating planned activities within created work units comes with responsibility, interconnectedness, furthermore, it relates to human resources and leadership potential. Now it is the time to ask a question: how many subordinates can one manager lead? This depends on the capability and performance of a manager.

Mintzberg's notion of tension in the organizational process should be construed within the range of factors impacting the organization and its activity – size, company culture at the organization, and stages of development (life stages:

1 In this text “institution” is construed as any business subject – companies, enterprises, creative startups, NGOs, culture-oriented organizations, community-based organizations, etc.

foundations, growth, stagnation, crises, downfall). Life stages of organizations fluctuate constantly due to external and internal circumstances, differ in a stability lifespan, and often come back to the growth point. Keeping an organization in a stable stage is the main objective of managers at all levels. A suitable organizational structure setup helps.

The core of **institutions** is an organized directly managed complex with a long-term aspect. Its management is concentrated on fulfilling its vision and objectives. Around the core, there is a group of individuals or units that contribute to the success. Everything is completed by organizational units and their activity. Parallel working on tasks is the crucial element here. In institutions, we distinguish between formal and informal approach. With the formal approach you need to define workflows and organization policies (usually takes a written form – manifestos, working rules, role description, structured approaches, directives, etc.). The informal part of an institution is realized by more personal and mutually cooperative or contradicting opposing relations. Even so, everything becomes a whole with a certain verbal or written agreement of the workspace.

Designing an organizational structure is construed as a redistribution and mending process in which you seek to cover scheduled activities and cast them into a working system. This process is defined by four steps:

1. Creating an activities list – an overview of completed tasks,
2. Putting activities into groups – solving coordination issues,
3. Finding an ideal logical structure – work division,
4. Defining a formal structure – coordination.

Let's have a look at the structure process stages above on an art museum example. First, you need to outline the activities your institution will be performing (e.g. by brainstorming ideas). Gather information about the preservation of works, putting together an exhibition, technical infrastructure, rental items, transport and installation, visitors count; budget; funding; meetings; partners, event promotion, insurance; focus on theatre; publishing; education, hiring, etc.

Now the goal is to put these activities into relating groups based on common aspects (such as partners, promotion, and education). In the third step, investigate whether these activities can coexist and could work together efficiently. According to the coordination arrangement you create interconnected categories and name them (in this case these are marketing and PR). After this, you will have a few categories such as planning, finance, marketing, PR, art activities, and fundraising. With smaller institutions or projects, it is sometimes necessary to further connect the categories created and come up with small organizational units with subordinate relations.

Organizational charts (see an example 4) are used to describe a structure of an institution that is complemented by detailed task descriptions and corresponding job positions. The main management body covers the director and other departments are divided into parts based on their function, program, or

matrix structure. In the cultural and creative sector, you often get multidisciplinary projects, and sometimes the best solution seems to be to create an independent unit for it or at least define independent working groups. Larger organizations often opt for functional institution division. When a financial crisis comes, the institution leaders automatically opt for downsizing each department which often includes letting human capacities go and coming up with new ideas for new customer growth. The best choice is to reorganize structures and consequently downsize.

Example 4: Sample complex organizational structure

coordination – directors, the supervisory board

planning and investments

financial and management department (economy, technical grounds)

presentation and marketing department

digitalization department

specialized departments – fundraising

production and education department
(relating programs, creating temporary exhibitions)

An organizational structure provides the grounds for logical work division and effective coordination, but most importantly it limits potential chaos in event planning or new activity design. Besides the **structural function** which covers institution organization, this process also covers management procedural functions. Its objective is to organize content-oriented and function-oriented managing processes.

In management, you put organizational structures into categories based on multiple aspects – institution size, competence, activities (function, division, or work teams). Generally, you can distinguish certain types of organizational structures and their three options of basic organization shows Fig. 3. The **distinction between tall and flat organizational structures** works with a division of management levels

and exercising authorities among organizational units. In the first case, you can see multiple power links between upper management and low-level employees. In the flat structure, you can see a large number of subordinates, therefore fewer managing levels. Structures tend to have tiers with a pyramid character to them, as the institution is organized in a hierarchy.

Line organizational structure, one of the common organizational structures, works with the competitive aspect. It utilizes the approach of vertical division of labor, i.e., pointing in the top-down direction starting with managers before reaching the subordinates who can have more employees as their subordinates (Fig. 4). This is the structure small institutions use.

By adding specialized units (staff) to the mix, the line-staff organizational structure (Fig. 5) was created. This structure supports certain activities of the organization from their sub-positions within the hierarchy. This entire unit represents an advisory body. Smaller units need a thorough workplace and job position description. This structure tends to lapse into bureaucratic management with low responsiveness to what is happening outside of it.

Functional organizational structure (Fig. 6) is based on grouping activities. It is used in specialized management with a focus on quality. The employee has more superiors concentrated on different processing and production sectors of the organization.

Fig. 3
Options of basic organization of organizational structures

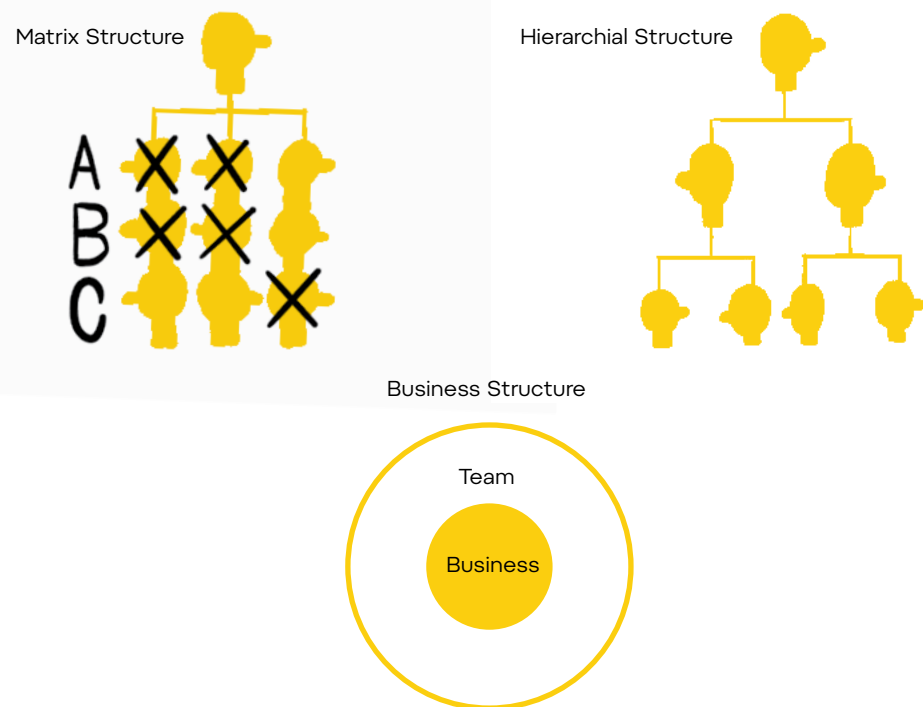


Fig. 4
Line organizational structure

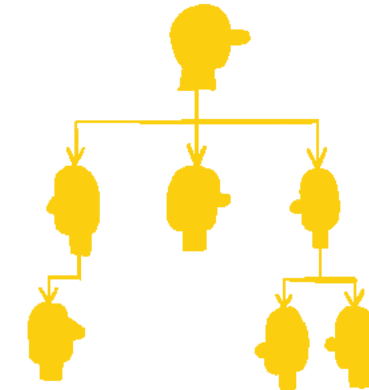


Fig. 5
Line-staff organizational structure

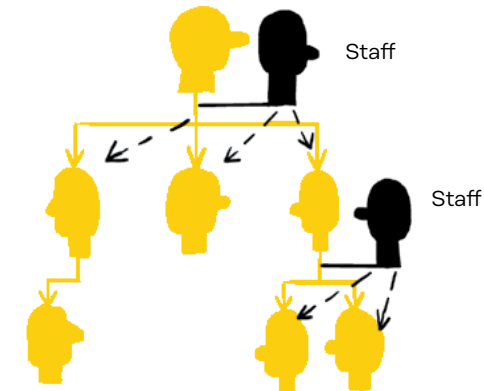
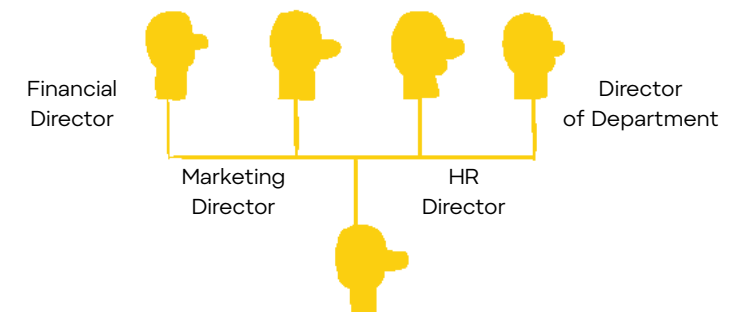


Fig. 6
Functional organizational structure



The **matrix organizational structure** offers more flexible responses and work distribution which is useful for example when working on independent or fractional projects at an organization, possibly it allows for crisis management or innovation. With variable working hours, an employee is assigned a new position for the time frame of the project (e.g. temporary leave or having different duties). A new internal organizational structure is designed and populated by teams. Teams form an essential part of flexible organizational patterns. An organizational structure with the highest flexibility rate is the **amoeba** model. Structures like this can quickly adapt to new conditions, objectives, or market development. Good teamwork and thorough communication are necessary.

In the culture sector and smaller institutions especially, you often stumble upon teams shining with creativity, constant communication, joint planning, and organizing activities as a whole. Some culture workers claim that there is no need for an organizational pattern, but not until there is a conflict in some important decision making. Creative working groups also need a coordination system that leads to decision-making. With the understanding of what your organization does or aims for, designing an organizational structure should be easy.

Another possible non-conceptual solution for your activities comes from the invariable organizational structure which is considered a steppingstone. *"If organizational structure is used to define a strategy, as it is the case with many institutions, then an organization can hardly do achieve more than to simply retain its current state"* (KAISER, 2009, p. 103). Kaiser draws attention to the fact that you are not capable of a flexible response to a new situation, conditions changing, or customer needs changing when the structure is the only invariable part of an institution. Organizational structure should engage in creating a flexible relation between an institution and its staff because with setting a strategic direction come new challenges and options. This brings a moment of constant work redistribution.

Practical exercise:

- Use online resources or annual reports of institutions to search for an organizational structure of a culture-oriented organization concentrated on art or design.
- Create and sketch out a project team structure for planning the first exhibition of your own art. Describe the tasks of each organizational unit to your colleague.
- Lead a group discussion about how units of a large culture-creative organization could communicate with each other most efficiently.

Organizační struktury

„Veškeré výzvy související s prací napříč více odděleními než obvykle a s vyššími nároky na komunikační potřeby mezi více lidmi řeší většinou ředitelé výstavy a projektoví koordinátoři.“

— GRAHAM, COOK, 2010, s. 196, volně přeloženo

Organizační struktura sleduje strategii, aby mohly být účelně naplněny stanovené cíle. Zaměřuje se na proces optimalizace fungování instituce¹ a kompletuje v managementu proces plánování. Sestavením organizační struktury reagujeme na zvolené strategie, které se odvíjejí z poslání a činnosti organizace. Pro konkrétní zaměření organizace neexistuje správná organizační struktura, ale uvažování o její podobě usnadní naplňování strategických cílů. Uspořádání dílčích částí do celku neboli organizace pracovišť a vznik řídicího aparátu je výsledkem procesu organizování.

Řešení organizačních otázek se v managementu soustředí na dva principy – **dělba práce** a **koordinace útvarů**. Uspořádáváme a definujeme role v pracovním týmu, a to z hlediska zdrojových možností a s přihlédnutím k hospodárnosti instituce. Je vytvářen systém pracovních vazeb, kdy se rozvíjejí produkční aktivity a přerozděluje se očekávaná práce. *„Mintzberg nazývá tyto funkce ‚protichůdnými požadavky‘. Zatímco účelem dělby práce je vypracovat konkrétní, oddělené úkoly s ohledem na náklady a časovou efektivitu, obecně aplikovaná koordinace usiluje o dosažení jednoty a shrnutí všech aktivit s důrazem na efektivní řízení“* (HAGOORT, 2009, s. 145).

Během organizování stanovujeme systém pro plánované pracovní úkoly, které se konají v místě, čase a jsou vykonávány pověřenými pracovníky. Koordinace navržených činností v rámci vytvořených pracovních jednotek v sobě nese zodpovědnost, provázanost a souvisí s lidskými zdroji a s potenciálem jejich vedení. Pokládáme si i otázku, kolik pracovníků je schopen řídit jeden vedoucí, což záleží na osobní kapacitě a výkonnosti manažera.

Mintzbergovo označení napětí v organizačním procesu musíme chápat v kontextu faktorů působících na organizaci a její činnost – její velikost, nastavení organizační kultury, vývoje v čase (tzv. životních fází: založení, růst, stabilizace, krize, zánik). Životní fáze instituce neustále kolísají dle vnějších a vnitřních podmínek, mají různě dlouhodobou stabilitu, často se navracejí do bodu růstu. Dlouhodobé udržení organizace ve stabilizované fázi je hlavním úkolem manažerů všech úrovní a napomáhá mu vhodně sestavená organizační struktura.

¹ Pod označením instituce v tomto textu vyjadřujeme podnikatelský subjekt různého typu – firma, podnik, kreativní start-up, neziskové, kulturní, komunitní organizace aj.

Instituce ve svém jádru obsahuje organizovaný celek přímého vedení dlouhodobějšího charakteru, které se věnuje vizi a plnění cílů. Okolo jádra je okruh jedinců nebo celků napomáhající úspěšné realizaci cílů. Vše doplňují organizační jednotky svou aktivní činností, nutný je souběh pracovních událostí. U instituce rozlišujeme formální a neformální přístup. Formální pojetí vyžaduje popis pracovních postupů a organizační normy (většinou písemná pravidla – statut, pracovní řád, popisy funkcí, metodiky, směrnice ad.). Neformální stránka instituce stojí na osobnějších, vzájemně se podporujících nebo protichůdných opozičních vztazích, přesto ji sceluje určitá ústní nebo písemná dohoda o organizaci pracoviště.

Sestavování organizační struktury chápeme jako **proces přerozdělování a zacelování**, kdy se snažíme obsáhnout plánované činnosti a překlomit je do funkčního systému. Tento proces charakterizují čtyři kroky:

1. soupis aktivit – přehled vykonávané práce,
2. spojení aktivit do skupin – řešíme koordinační otázky,
3. optimální logická struktura – dělba práce,
4. definování formální struktury – koordinace.

Na příkladu muzea umění si vysvětlíme výše popsaná stadia strukturního procesu. Nejdříve je třeba vytvořit přehled aktivit, které bude instituce vykonávat (např. pomocí brainstormingu). Získáme informace jako: péče o díla, rozvoj sbírek, tvorba výstav, zajištění techniky, záruční servis, transporty a instalace, propočet nákladů aktivit, návštěvnost, sepsání rozpočtu, zajištění financování, organizace setkání, oslovení partnerů, propagace, pojištění, dramaturgické zaměření, publikační činnost, vzdělávání, přijetí zaměstnanců atd.

Nyní je třeba tyto jednotlivé aktivity zařadit do vzájemných souvislostí podle společného obsahu činnosti (např. oslovit partnery, propagace, vzdělávání). Ve třetím kroku promýšlíme, zda spolu aktivity mohou koexistovat a budou dobře fungovat. Podle koordinačního rozložení vytváříme provázané oblasti a pojmenujeme je (v našem příkladu marketing a PR). Vznikne několik oblastí jako plánování, finance, marketing a PR, umělecká a sbírková činnost. U menších institucí nebo projektů je někdy nutné tyto logicky seskládané oblasti dále spojovat a vytvořit malé organizační celky a jejich subordinační vztahy.

K popisu struktury instituce využíváme **organizační schémata** (příklad 4), jež doplňují konkrétní popisy práce, a z nich vyplývají pracovní pozice. Hlavní vedoucí jednotka je označována jako ředitel a další oddělení jsou členěna podle funkcí, programu nebo jiné maticové struktury. V kulturním a kreativním odvětví se často propojují realizace různorodého programového zaměření a jako nejlepší řešení se ukazuje zřídit pro ně oddělenou jednotku, případně samostatné pracovní skupiny. U větších organizací je nejčastěji volené funkční dělení instituce. V období finanční krize vedení instituce automaticky volí strategii snížení počtu zaměstnanců na jednotlivých odděleních, přičemž se mnohdy zbavuje lidské kapacity a nových nápadů pro zařízení opětovného nárůstu zákazníků. Optimálnějším řešením je proto reorganizace struktury, a z ní vyplývající snížení počtu pracovníků.

Příklad 4: Vzor komplexní organizační struktury

koordinace – ředitel, dozorčí rada

plánování a investiční rozvoj

finanční a správní oddělení (ekonomika, technické zajištění)

oddělení prezentace a marketingu

odbor digitalizace

odborná oddělení – sbírkový fond

produkční a edukační oddělení
(doprovodné programy, tvorba dočasných výstav)

Organizační struktura zajišťuje logickou provázanost rozdělované práce a možnost efektivní koordinace, ale především eliminuje případný zmatek během realizace událostí nebo při vytváření nové činnosti. Mimo **strukturální funkci**, která se zaměřuje na uspořádání instituce, se organizování orientuje také na procesní funkci řízení. Jde o účelné uspořádání obsahových a funkčních řídicích procesů.

Management disponuje dělením struktur organizace podle různých ukazatelů – velikost instituce, kompetence, dle činností (funkce, divize, pracovní týmy). Obecně hovoříme o typech organizačních struktur a jejich třech možnostech základního uspořádání ukazuje Obr. 3. Dělení na **štíhlé a široké organizační struktury** vychází z rozložení řídicích úrovní a z uplatňování pravomocí mezi organizačními jednotkami. První případ obsahuje mnoho řídicích vztahů mezi vrcholovým vedením a řadovými pracovníky. U široké struktury rozeznáváme velký počet podřízených, a tedy méně řídicích úrovní. Obvykle se modelují stupňovitě, mají tzv. pyramidální charakter, protože se řeší hierarchické uspořádání instituce.

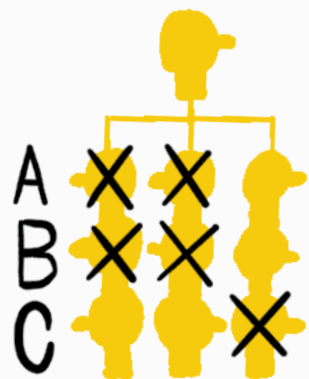
Kompetenční pojetí obsahuje jedno ze základních organizačních uspořádání, tzv. **liniovou organizační strukturu**. Vychází z vertikálního uchopení členění práce, tj. od odpovědného manažera postupně směrem dolů na podřízené pracovníky, kteří mohou mít pod sebou další zaměstnance (Obr. 4). Používá se u řízení malých institucí.

Rozšířením této struktury o speciální útvary (štáby) vznikla **liniově-štábní organizační struktura** (Obr. 5), která podporuje určité činnosti v organizaci na dílčích hierarchických pozicích. Útvar je poradním orgánem. Jednotky vyžadují detailní popis pracoviště a pracovních míst. Často sklouzne do byrokratického řízení a nedisponuje rychlou reakcí na dění v okolním prostředí.

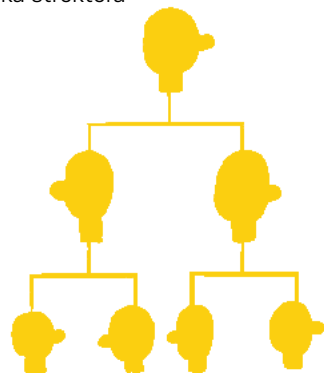
Funkční organizační struktura (Obr. 6) je založena na sdružování činností a využívá se u specializovaného řízení s důrazem na kvalitu. Pracovník získává více nadřízených vedoucích pro různé procesní a produkční oblasti činnosti organizace.

Obr. 3 Možnosti základního uspořádání organizační struktury

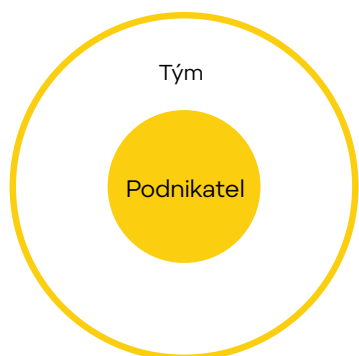
Maticová struktura



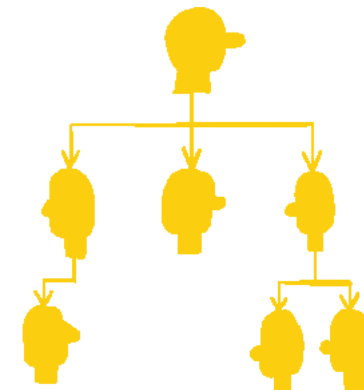
Hierarchická struktura



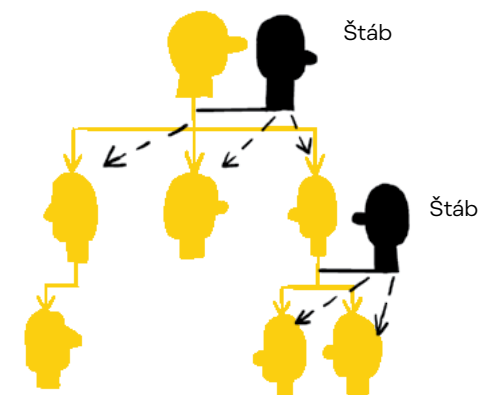
Podnikatelská struktura



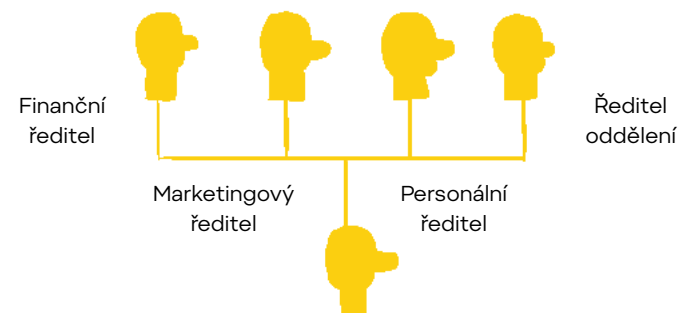
Obr. 4 Liniová organizační struktura



Obr. 5 Liniově-štábní organizační struktura



Obr. 6 Funkční organizační struktura



Pružnější reakce a možnost dílčího uspořádání práce, například při řešení samostatných nebo dílčích projektů organizace, popřípadě řešení krizové situace nebo inovace, nabízí **maticová organizační struktura**. Na omezenou dobu trvání projektu a s proměněnou výší úvazku je zaměstnanec delegován na novou pozici (např. je dočasně uvolněn nebo má upravenou náplň práce). Dochází ke stavbě nové vnitřní organizační struktury, kterou vyplňují pracovní týmy. Pracovní týmy jsou základním prvkem flexibilních typů organizačních schémat. Maximální flexibilitu pracovních týmů využívá organizační struktura **améba**. Disponuje rychlou schopností adaptace na nové podmínky, úkoly, vývoj na trhu. Vyžaduje týmovou práci a velkou míru komunikace.

V kulturní sféře se především u menších institucí běžně setkáváme s pracovními týmy, které vystihuje kreativita, neustálá komunikace, společné plánování a zorganizování činností. Někteří kulturní pracovníci tvrdí, že organizační schéma nepotřebují, ale to až do momentu neshody u nějakého důležitého rozhodování. I v pracovním kreativním týmu je třeba nastavit systém koordinace vedoucí k rozhodování. Uvědomíme-li si činnost naší organizace nebo záměr našeho projektu, musíme být schopni organizační strukturu navrhnout.

Další možné nekonceptní řešení naší činnosti vychází z neměnné organizační struktury, která je vnímána jako bod odrazu. „*Pokud organizační struktura může určovat strategii, jak je tomu u mnoha institucí, pak organizace může těžko učinit víc než jen zachovat svůj současný status*“ (KAISER, 2009, s. 103). Kaiser upozorňuje na nemožnost pružné reakce na aktuálně vznikající situace, vývoj prostředí, změnu potřeb zákazníků, pokud je struktura tím jediným neměnným kamenem instituce. Organizační struktura musí mít flexibilní vazby mezi institucí a jejími zaměstnanci, protože strategické směřování přináší nové výzvy a možnosti a nese s sebou moment neustálého přerozdělování práce.

Praktická cvičení:

- Využijte online zdroje nebo výroční zprávy institucí a vyhledejte, jak vypadá organizační struktura kulturní organizace zaměřené na výtvarné umění nebo design.
- Vytvořte a zakreslete strukturu projektového týmu k plánovanému projektu vaší první výstavy vlastní tvorby. Popište svému kolegovi pracovní náplň každé vytvořené organizační jednotky.
- Diskutujte se svými kolegy o tom, jak lze dosáhnout co nejlepší komunikace mezi jednotlivými odděleními ve velké kulturně kreativní organizaci.

Leadership – coordination and decision-making

“You have to be a collaborator, because nothing anymore is really apart: no man, but now no business, is an island. Some managers pretend theirs is, jealously guarding work they believe to be their proprietary skillsets.”

— YOUNG, 2018, p. 269

Strategic direction, organizational provision and staffing, and spending are connected by leadership within the organization's management. Leadership brings together moments of coordination and decision-making, all in order to achieve the set objective. Optimal leadership needs to look forward, i.e. to have a vision that arises during strategic planning. “*Management literature sees leadership only in the context of specific conditions (cultural values, environment, organizational development and growth, tasks, organizational culture, staff quality) that affect their performance*” (HAGOORT, 2009, p. 212). To be a leader within an organization or small business requires not only knowledge of plans and the environment, but also perseverance, personal approach, supervision, enthusiasm, entrepreneurial spirit, cooperation, adequate response, and determination.

The leadership process within management oversees the fulfilment of the tasks corresponding to the organization's objectives and is based on a certain degree of authority, decision-making process, and responsibility for the work done. Most managerial decisions are consciously and unconsciously influenced by various factors and situations for which the manager uses previous experience and soft skills. One of the factors is the time and ability to make decisions under pressure at a given moment compared to a normal trouble-free operation. A sub-factor is the riskiness and the related correction of any erroneous decision. It also depends on the attitude of the workers towards the task and their respect for the chosen procedure. Last but not least, the conditions of the leadership process are influenced by the personal qualities of the manager – communicativeness, empathy, tolerance, respect for the opinions of others, fairness, assertiveness, creativity, modesty, self-reflection.

Do not forget what forms a part of the decision-making process within management leadership. It starts with a task or defining a problem, followed by considering the options, consequences of the action, or future benefit. Individual steps are planned to fulfill the task or measures are taken with a problem. All these parts of the decision-making process need to be continuously assessed. Finally, the results are assessed – the work done on the tasks or the solution of

the problem. Both the output and the process are assessed, e.g. reaction time of workers if an unplanned step occurred or time available to solve tasks.

Two types of people management are usually distinguished, both responsible for the overall organization of planned activities and the performance. The first type has the power to command, he/she decides on the content of the work and reward based on the evaluation of the performance. We can call this type of manager an operative manager who gives instructions regarding the operation of the organization and listens to senior managers.

The second type is **functional manager**, his leadership means directing the proposed solutions, advising others, and ideally also motivating the work team to solve the tasks. In smaller cultural organizations, both roles are commonly combined into one, depending on the structure of the organization, whereas in larger museum or theatre institutions, they work separately. In the cultural environment, different names are used for the main managerial roles – director, executive producer, head of department, chief curator of the collection, chief conductor, chief dramaturg, etc.

The task of a responsible person holding a **managerial role** is to coordinate the individuals, tasks, activities, work teams, and decide on the schedule – leader, manager, entrepreneur, employer. *“To understand the function and nature of leadership, we choose four different managerial roles within an organizational framework (...)”* (HAGOORT, 2009, p. 204). Another possible concept of the distribution of managerial roles focuses on the subject of management and recognizes the manager of communication, time, goals, and change management.

The role of a **leader** is characterised by the ability to motivate the team, focusing on the ideas of the main activity as opposed to merely sticking to the organization’s system processes, and seeking new possibilities. A leader creates space for work, trusts his employees, and partially passes the responsibility to them, at the same time is interested in the progress and process. He can motivate employees to find the sense of their work for themselves, not showing them his own solutions, creates conditions for sharing ideas, and finding optimal solutions for the organization’s objectives. *“And it doesn’t matter if managers learn to use sophisticated methods, it has nothing to do with motivation. Better just order something, but let’s not call it motivation”* (NEMRAVA, 2019, p. 49). The ideal is a flexible balance between the leader and the manager, both approaches carried out by one person.

A typical form of leadership of a **manager** is a purpose-oriented job corresponding to management processes and functions. This is often used for system activities such as financial manager, marketing manager, sales manager, etc. The manager focuses on results and has control over the scope of the activity as well as the results representing the organization. He observes the rules, sticks to procedures, and requires discipline, which can be limiting and demotivating for some creative employees. On the contrary, an ideal manager – leader does not demotivate but listens to the employees’ needs, perceives their requirements concerning working conditions, thus ensuring successful work performance.

A **manager-entrepreneur** – is defined by an interest in the external environment, recognition of opportunities, innovative intention, and definition of strategic approaches as opposed to structured work. An entrepreneur is actively engaged in the development of the organization within the market, seeks opportunities for cooperation, establishes contacts and partnerships, monitors the development of competition, thinks about product innovations in response to market development, follows customer needs, and more other elements in the management processes.

The fourth type, **employer**, is characterized mainly by the responsibility for the working conditions and control of work performance. An important part of his decision-making processes is setting regulations and policies in the workplace as well as during sales or artistic performance. The **manager-employer** – monitors the performance of created structures, organizational units, and work teams in relation to the set objective of the organization.

Based on the observation of executive employees, Henry Mintzberg defined a concept of ten managerial roles in 1973. These were divided into three groups: interpersonal, informational, and decisional (HAGOORT, 2009, p. 206) – Fig. 7. When formulating these managerial roles, he found out that management is a complex activity and the roles cannot be performed individually. He thus claims that the roles need to be combined, the rule being that the manager resorts to a more specific role according to the activity performed (e.g. informational role in HR).

Fig. 7 Ten managerial roles according to Mintzberg

Interpersonal

1. Figurehead – representative role for social events, representing the company’s interest in certain situations
2. Leader – responsible for the performance of staff, motivates
3. Liaison – the connection among organizational units, often off the main hierarchy

Informational

4. Monitor – monitors both internal and external environment, seeks information
5. Disseminator – conveys information to both subordinates and superiors, presents the objectives and results, stimulates action
6. Spokesperson – represents, connects the organization to the external environment

Decisional

7. Entrepreneur – activates cooperation on joint projects, responds to market development, introduces new products
8. Disturbance handler – solves problems, failures, unexpected events, crisis
9. Resource allocator – manages and distributes resources, i.e. time, funding, tasks, etc.
10. Negotiator – participates in or directs various negotiations, ensures results in both routine and crisis situations

Leadership means creating an environment for the organization's activities and making effective use of the manager's skills and abilities to guide, influence, and stimulate the organization's employees to an active, high quality, not only in the cultural environment creative performance and achievement of goals within the framework of their work. This is closely connected to the chosen leadership style; the three main are authoritative, democratic, and liberal.

The management of creative and cultural activities is expected not only to communicate consistently, to set the sub-steps for the realization of products successively but also to be creative or to experiment. The results of cultural and creative organization's management are cultural goods, public services, and social recognition. The advisory body in cultural organizations operates on a voluntary basis and interest is directed towards investors and donors. On the contrary, corporate management focuses on profit, economic results and market orientation are required, the emphasis is put on shareholders, and the board's work is paid (HAGOORT, 2009, p. 220).

Authoritative leadership places power and decision-making processes only into the hands of the main manager – leader, who assigns tasks to employees without any discussion. Dependent relationships are created. One-way communication (from top to bottom – from manager to subordinate staff) does not develop initiative, often does not allow for creative solutions, and limits the possibility of participation – the emergence of new cooperating teams. Nevertheless, this type of leadership is characterized by regular higher performance and visible results.

The communication within **democratic leadership** runs in both directions (between the manager and his staff), the manager does not use his formal authority for work division. The working environment is completed through a moment of cooperation and allows stimulation through new ideas. It takes more time before a suitable solution is found since the majority needs to agree, but it enables sharing ideas, consultations, cooperation, and developing common motivation.

Liberal leadership is based on limiting the role of the leader, who presents only the general objective of developing the organization's activities. The communication process regarding sub-tasks and the organization's activity is initiated from bottom to top (from employees to the manager). This style involves flexible leadership. The freedom to choose a goal and set tasks is balanced by the disadvantage with unpopular decisions, when the group lacks the unequivocal decisive vote of the responsible manager. Within this leadership style, problems are solved through the communication of the workgroup, not by the manager.

Cultural and creative industries operate both in the profitable and non-profit areas. It is the non-profit area in which democratic or liberal leadership is more common because it develops a mission on a voluntary, non-profit basis.

Good leadership depends on an experienced manager and readiness (task maturity), previous work experience, and the emotional intelligence of employees. The selection of employees or the creation of work teams and their placement in the current structure of the organization is in the hands of a **personal manager**. Human resources and their distribution with regard to the mission of the organization are solved by HR. It forms an integral part of the organization's (or project) strategy and identifies the demands for the necessary employees. A leader's success depends on the ability to form a team.

A closely profiled managerial role is a **project manager**, the main person responsible for the implementation of the project. The project manager coordinates the project team and is responsible for meeting the goals and outputs of a particular project in a given time. He actively deals with any problems, monitors risks, and reports on the progress of the project. The project is managed according to the set rules, specified by the grant call, subsidy contract, or decision on the allocation of funds.

To conclude, look at the basic typology of project managers (according to IMPA; In: MELECKÝ, 2019) built on personality traits and work stimuli – planner, motivator, hero, diplomat. Project manager – planner creates the vision concerning the final benefit of the project. He proposes strategic solutions leading to the set objective and describes the appropriate paths. The motivator has the ability to bring people together, manage common ideas and thus introduce creative solutions for project outputs. The hero is able to obtain financial and human resources, handles unpleasant situations and problems, is decisive in his actions, and often sets unnecessarily big goals. The diplomat playfully completes all project and process relations. He is able to communicate appropriately with the project teams, maintains integrity, and participation is the most important moment of project management for him.

To all types of project managers applies that there is absolutely no cooperation without communication and the results of the project do not arrive in time. Good practice shows that it is important to think about the project communication matrix, i.e., who communicates with whom, when, about what, and how often.

Discussion topics:

- What is the difference between the leadership of an operations manager and a project manager? What similarities do you find in the leadership of these two positions?
- How do you imagine a competent cultural manager? Is he supposed to have an entrepreneurial spirit?
- Which of the above types of a project manager are you personally closest to?

Vedení – koordinace a rozhodování

„Musíte umět spolupracovat, protože dnes již nic není jen tak samostatně odděleno. Žádný člověk, ale nyní ani žádný business není ostrovem. Někteří manažeři předstírají, že ten jejich je, žálivě si střeží práci, u níž věří, že je v jejich vlastní skořápce.“

— YOUNG, 2018, s. 269

Strategické směřování, organizační a personální zajištění, finanční čerpání propojuje v rámci managementu organizace proces vedení. **Vedení** v sobě sdružuje momenty koordinace a rozhodování, a to vše vždy za účelem dobrat se vytyčeného cíle. Pro optimální vedení je nutný pohled vpřed, tj. mít vizi, která vzniká během strategického plánování. „Podle manažerské literatury lze na vedení nahlížet pouze v kontextu konkrétních podmínek (kulturní hodnoty, prostředí, organizační rozvoj a růst, úkoly, zkušenost, organizační kultura a kvalita zaměstnanců), které ovlivňují způsob výkonu“ (HAGOORT, 2009, s. 212). Vést organizaci nebo malou firmu vyžaduje nejen znalost plánů a prostředí, ale také vytrvalost, osobní přístup, dozor, nadšení, podnikavého ducha, spolupráci, adekvátní reakce a rozhodnost.

Proces vedení v managementu řeší naplnění úkolů dle cílů organizace a je postaven na určité míře autority, procesu rozhodování a zodpovědnosti za odvedenou práci. Většinu manažerských rozhodnutí vědomě i nevědomě ovlivňují různé faktory a situace, na které je manažer vybaven dosavadními zkušenostmi a tzv. měkkými dovednostmi. Jedním z vlivů je čas a schopnost rozhodování pod tlakem v daném okamžiku oproti běžnému bezproblémovému provozu. Dílčím faktorem je rizikovitost a s ní související náprava případného chybného rozhodnutí. Záleží i na postoji pracovníků k řešení úkolu a jejich respektu ke zvolenému postupu. V neposlední řadě jsou to osobní vlastnosti manažera – komunikativnost, empatie, tolerance, respektování názorů druhých, spravedlnost, asertivita, kreativita, skromnost, schopnost sebereflexe, které dotvářejí podmínky procesu vedení.

Připomeňme si, co všechno obecně spadá do procesu rozhodování u manažerského vedení. Na počátku je úkol nebo definování problému, následuje zvažování možností, důsledků činnosti nebo budoucího přínosu. Poté se sestaví dílčí kroky k plnění úkolu nebo nastaví opatření u daného problému. Všechny tyto části rozhodovacího procesu je nutné průběžně vyhodnocovat. Na závěr je pak ohodnocena odvedená práce vzhledem k počátečním úkolům nebo řešení zadaného problému. Jsou evaluovány výstup a průběh řešení, například reakční doba pracovníků v případě výskytu neplánovaného kroku nebo časová dostupnost na řešení úkolů.

Běžně u manažerů rozlišujeme dva typy řízení lidí, přičemž vždy zodpovídají za celkovou organizaci naplánovaných činností a výkon. První typ má moc přikazovat,

jeho úkolem je rozhodovat o náplni práce a odměňovat na základě vyhodnocení odvedeného výkonu. Obecně jej můžeme označit za typ **provozního manažera**, který udílí instrukce pro fungování organizace a naslouchá vyššímu vedení.

Druhým typem je **funkční manažer**, jehož vedení lidí se vyznačuje usměřňováním navrhovaných řešení, funguje jako poradce a jeho ideální schopností je namotivovat pracovní tým k řešení úkolů. V menších kulturních organizacích jsou obě role běžně spojovány v jednu, záleží na zvolené struktuře organizace, kdežto u větších muzejních nebo divadelních institucí jsou obsazovány jednotlivě. V kulturním prostředí se setkáváme s různým pojmenováním hlavních manažerských rolí – ředitel, výkonný produkční, vedoucí oddělení, hlavní kurátor sbírky, šéfdirigent, hlavní dramaturg, režisér aj.

Zkoordinovat jednotlivé osoby, úkoly, aktivity, řídit pracovní týmy stejně jako rozhodnout o aktuálním časovém plnění je prací zodpovědné vedoucí osoby, zastávající **manažerskou roli** – lídr (vedoucí osobnost), manažer, podnikatel, zaměstnavatel. „*Abychom porozuměli funkci a povaze vedení, vybrali jsme čtyři odlišné manažerské role v organizačním rámci (...)*“ (HAGOORT, 2009, s. 204). Další možné pojetí rozložení manažerských rolí se orientuje na předmět vedení a rozeznává manažera komunikace, času, cílů a řízení změn.

Schopnost motivovat tým, soustředění se na ideje hlavní činnosti oproti držení se pouhých systémových procesů organizace a hledání nových možností charakterizuje manažerskou roli lídra. Lídr vytváří prostor pro práci, důvěřuje a předává částečně odpovědnost svým pracovníkům, zároveň se však zajímá, jak jim práce jde. Dokáže namotivovat pracovníky k tomu, aby sami objevili smysl své práce, neukazuje jim vlastní řešení, vytváří podmínky pro sdílení nápadů a nalezení optimálních řešení k daným cílům organizace. „*A je úplně jedno, jestli se manažeři učí používat metody sofistikované, s motivací to celé nemá nic společného. Lépe rovnou něco nařít, ale neříkejme tomu prosím motivace*“ (NEMRAVA, 2019, s. 49). Ideální je pružná rovnováha mezi lídrem a manažerem, oběma přístupů prováděnými jednou osobou.

Typickou formou vedení je u **role manažera** účelově založená práce, která odpovídá řídicím procesům a funkcím. Často je toto pojmenování využíváno k označení systémové činnosti – finanční manažer, marketingový manažer, obchodní manažer atd. Manažer se zaměřuje na výsledky a má kontrolu nad prostorem činnosti i nad výsledky reprezentujícími organizaci. Hlídá pravidla, drží se postupů a vyžaduje disciplínu, což může být pro některé kreativní pracovníky limitující a demotivující. Přitom ideální manažerské řízení hlavně nedemotivuje, ale naslouchá potřebám pracovníků, vnímá jejich požadavky na pracovní podmínky, což zajistí úspěšný pracovní výkon.

Zájem o vnější prostředí, rozpoznávání příležitostí, inovační záměr a definování strategických přístupů oproti strukturované práci definuje práci manažera – podnikatele. **Manažer-podnikatel** se aktivně věnuje rozvoji organizace na daném trhu, vyhledává příležitosti spolupráce, navazuje kontakty a partnerství, sleduje vývoj konkurence, promýšlí inovace produktů jako reakci na vývoj trhu a potřeby zákazníků a další elementy, účastníci se manažerských procesů.

Typ manažerské práce, **zaměstnavatel**, je charakterizován především odpovědností za pracovní podmínky a kontrolou pracovních výkonů. Důležitou součástí jeho rozhodovacích procesů je nastavení předpisů a zásad na pracovišti i během prodeje nebo uměleckého výkonu. Manažer-zaměstnavatel – sleduje výkonnost vytvořených struktur, organizačních složek a pracovních týmů vzhledem ke stanovenému cíli organizace.

Na základě pozorování vedoucích pracovníků definoval Henry Mintzberg již v roce 1973 koncept deseti manažerských rolí, které rozdělil do tří skupin – interpersonální, informační, rozhodovací (HAGOORT, 2009, s. 206) – Obr. 7. Během formulace manažerských rolí zjistil, že management je komplexní činností, role nelze vykonávat jednotlivě. Přichází s tvrzením, že role je nutné kombinovat, přičemž platí, že se manažer uchyluje ke konkrétnější roli podle vykonávané činnosti (např. informační role u personalistiky).

Obr. 7 Deset manažerských rolí dle H. Mintzberga

Interpersonální

1. Reprezentant – pro ceremoniální účely, vyjádření zájmu firmy v určitých situacích
2. Vůdce – zodpovědný za lidi a práci, motivuje
3. Prostředník – spojovací článek, udržuje vztahy mezi organizačními jednotkami, často mimo hlavní hierarchii

Informační

4. Kontrolor – monitoruje externí i interní prostředí, vyhledává informace
5. Šířitel – sdílí informace s podřízenými i nadřízenými, prezentuje cíle i výsledky, podněcuje akci
6. Mluvčí – propojuje organizaci s externím prostředím, reprezentuje

Rozhodovací

7. Podnikatel – aktivizuje spolupráci na společných projektech, reaguje na vývoj trhu, zavádí nové produkty
8. Ochránce – řešitel problémů, poruch, nečekaných událostí, řeší kritické situace
9. Distributor zdrojů – hospodaří, optimálně přerozděluje čas, finance, práci apod.
10. Vyjednač – zapojuje se do různých typů jednání, zajišťuje výsledky v rutinních i konfliktních situacích

Vedením lidí rozumíme vytváření prostředí pro činnost organizace a účinné využívání dovedností a schopností manažera usměrňovat, ovlivňovat a stimulovat pracovníky organizace k aktivnímu, kvalitnímu, nejen v kulturním prostředí tvůrčímu výkonu a k plnění cílů v rámci jejich práce. S tím úzce souvisí zvolený styl vedení. Rozpoznáváme tři základní styly – autoritativní, demokratický a liberální.

Od vedení tvůrčích a kulturních aktivit se očekává nejen důsledná komunikace, návaznost dílčích kroků vedoucích k realizaci produktů, ale i kreativita či experiment. Mezi výsledky vedení kulturních a kreativních organizací identifikujeme kulturní statky, služby veřejnosti a společenské uznání. Poradní orgán v kulturních organizacích funguje na dobrovolné bázi a zájem je směřován k investorům a donátorům. Naopak korporátní vedení souvisí se ziskovým zaměřením, kdy jsou vyžadovány ekonomické výsledky, tržní orientace, důraz je kladen na akcionáře a práce rady je placená (HAGOORT, 2009, s. 220).

Autoritativní styl vedení soustřeďuje moc a rozhodovací procesy pouze do rukou hlavního manažera – vedoucího, který bez diskuze přiděluje pracovníkům úkoly. Vytvářejí se závislé vztahy. Jednosměrná komunikace (seshora dolů – od manažera k podřízeným pracovníkům) nerozvíjí iniciativu, mnohdy nedovoluje kreativní řešení a omezuje možnost vzniku participace – vzniku nových spolupracujících týmů. Přesto se tento typ vedení vyznačuje pravidelným vyšším výkonem a viditelnými výsledky.

V případě **demokratického stylu vedení** běží komunikace oběma směry (mezi vedoucími a jeho pracovníky), takže manažer nevyužívá svou formální autoritu během rozdělování práce. Pracovní prostředí je dotvářeno momentem spolupráce a umožňuje stimul nových myšlenek. Zabere znatelně více času, než je nalezeno vhodné řešení, musí se shodnout většina, ale přináší možnost vzájemného sdílení nápadů, konzultace, spolupráce a utváření společné motivace pro práci.

Liberální styl vedení je založený na omezení vedoucí role pracovníka, jenž přichází pouze s obecným cílem rozvíjejícím činnost organizace. Proces komunikace ohledně dílčích úkolů a plnění činnosti organizace je iniciována směrem nahoru (od pracovníků k vedení). Hovoříme zde o pružném vedení. Volnost volby cíle a stanovení úkolů vyvažuje nevýhoda možného tápání v momentě nepopulárních rozhodnutí, kdy chybí jednoznačný rozhodující hlas zodpovědného manažera. Tento styl vedení nenařizuje řešit vzniklé problémy přímo manažerem, ale skrze komunikaci v pracovní skupině.

V oblasti kulturních a kreativních průmyslů se pohybujeme jak v ziskové, tak neziskové sféře. Zmiňme proto, že neziskově vystavěná organizace využívá častěji demokratický nebo liberální styl vedení, neboť rozvíjí poslání na dobrovolné a neziskové bázi.

Dobrý styl vedení závisí na zkušeném manažerovi a připravenosti (tzv. úkolové zralosti), dosavadní pracovní zkušenosti i emoční inteligenci pracovníků. Výběru pracovníků či tvorbě pracovních týmů a jejich rozmístění do aktuální struktury organizace se věnuje **personální manažer**. Lidské zdroje a jejich rozložení vzhledem k poslání organizace řeší obor personalistika. Tvoří nedílnou součást strategie organizace (případně projektu), kdy se jedná o identifikaci nároků na potřebné pracovníky. Každé úspěšné řízení se odvíjí od schopnosti zformovat tým.

Úzce profilovanou manažerskou rolí je **projektový manažer**, hlavní osoba odpovědná za realizaci projektu. Projektový manažer koordinuje projektový tým a zodpovídá za naplnění cílů a výstupů konkrétního projektu v daném časovém období. V případě vzniklých problémů je aktivně řeší, sleduje rizika a podává zprávy o průběhu projektu. Realizaci projektu řídí dle stanovených pravidel, která specifikují grantová výzva, dotační smlouva nebo rozhodnutí o přidělení financí.

Uveďme si na závěr ještě základní typologii projektových manažerů (dle IMPA; In: MELECKÝ, 2019) vystavěnou na osobnostních vlastnostech a pracovních stimulech – plánovač, motivátor, hrdina, diplomat. Projektový manažer – plánovač vytváří vizi, myslí na to, co bude koncovým přínosem projektu. Dokáže navrhnout strategická řešení vedoucí k vytyčenému cíli a popsat vhodné cesty. Motivátor má schopnost dát lidem dohromady, řídit společné nápady, a vytvářet tak cesty kreativních řešení pro výstupy projektu. Typ hrdiny dokáže sehnat finanční i lidské zdroje, zvládá nepříjemné situace a problémy, projevuje se rozhodně, ale mnohdy si klade zbytečně velké cíle. Diplomat hravě sceluje všechny projektové a procesní vztahy. Dokáže vhodně komunikovat s řešitelskými týmy projektu, udržuje integritu a participace je pro něj nejdůležitějším momentem řízení projektu.

Pro všechny typy projektových manažerů bezpodmínečně platí, že bez komunikace není spolupráce a nedostavují se včas výsledky projektu. Jako dobrá praxe se ukazuje věnovat čas promyšlení tzv. komunikační matice projektu, tj. kdo s kým, kdy a o čem, jak často komunikuje.

Diskuzní otázky:

→ Čím se liší vedení provozního manažera a projektového manažera? Jaké podobnosti stylu vedení u těchto dvou pozic najdete?

→ Jak si představujete schopného kulturního manažera? Má mít podnikatelského ducha?

→ Ke kterému z výše uvedených typů projektového manažera máte vy osobně nejbližší?

Project and project thinking

“A project is a system because it consists of interconnected parts of the interaction which characterizes the project and affects its performance.”

— KŘIVÁNEK, 2019, p. 27

Over time, the term project began to be used in many areas, including culture. A **project** is time-bound, defined by the area of operation, the determination of financial resources, and, above all, its focus on a unique result, achieved through gradual organizational mechanisms managed by responsible persons. In its very nature, it is perceived as a set of tasks that change something or drive it on. It is characterized by approaching a set goal in a planned way that needs to be continuously coordinated and controlled; in this context, we talk about project management or project thinking.

Project thinking is applied during the preparation and organization of new ideas together with the assessment of the necessary financial resources and staff. Project management writes this structured formulation of the subject of the project, its contribution, its price, the estimated costs, and time in a document named **logical framework** (Logframe; works on a similar principle as a business case). “*Logical framework represents a phase based on communication with the project stakeholders and clarification of the assignment or logical links*” (KŘIVÁNEK, 2019, p. 131). The document clearly and logically presents the project and its strategy, communicates the project to the interest groups (partners, donors, project team, investor, etc.). At the end of the project, the results, need to be thought through already during project planning as they are reflected in the project objectives.

Projects can take various forms (exhibition project, catalogue, product innovation, marketing campaign, construction, educational cycle, directed research, start-up business, etc.), yet we can find common attributes for all of those - uniqueness, temporary nature, necessity, sequence of activities, risk assessment, resource constraints, relevance to the implementation environment.

The Triple Constraint method may serve well when anchoring the original idea in the context of the project. **The Triple Constraint** is a model of the basic project parameters - objectives (what), scope (when), and costs (resources). The set parameters affect each other and ensure balance. If one of them changes, the others need to be updated in order not to increase the risks involved in project implementation. Compromises need to be sought often while still bearing in mind

the quality and project security. The possibility of extending the time or increasing the costs of the project is only limited and must be consulted both in relation to the outputs of the project and the donors.

The idea of an exhibition presentation or a vision of a new business is not a project in itself, it represents only thinking about the future. It becomes a project after it is well anchored in the above-mentioned structure. The same applies to a working procedure or repetitive activity; in order to form a project, a new objective and the benefits of the project activity need to be clearly defined. A specific problem that has not been solved or resolved yet must be indicated together with the reasons. New objectives arise and the aim of the project can be clearly defined. Whether a project is successful depends on a precise analysis of the project target as well as on the application of project methods.

Formulation of a project works with five variables – objectives, reasons, procedure, resources, and evaluation (ONDRUŠEK, p. 46. In: SMOLÍKOVÁ, 2008). Image the **objectives** as a bunch of grapes, a certain system connecting the main goal of the project. No matter whether working with strategic objectives or separate tasks, the main point is to have them clearly defined, preferably to correspond to the SMART principle (specific, measurable, achievable, realistic, time-bound). It is a good idea to let those who are responsible for the implementation of the objectives to define them; it helps them to adopt those objectives and be proactive when addressing them. The reasons for the implementation of the project specify the answers to the questions why one should start with the project in the first place, what it will bring, what it wants to solve. Look for a unique contribution to the society or industry we operate in. The **reasons** describe the problem the project solves, justify the choice of the implementer and his approach.

The **procedure** follows the sequence of the individual subprojects, coherently sorted with respect to the schedule. Project planning determines who will do what when in order to meet the project's aim and outputs (see *Organization structures*). With smaller projects, the activities may be sorted in successive blocks or according to the responsibility matrix (i.e., task overview table where each task is assigned a person responsible for its completion and sub-implementers within the defined time). At this point, the project roles, i.e., the teams and their structure need to be determined and defined.

In order to successfully achieve the project objectives, it is necessary to assess the individual activities of the project and create an **overview of the resources**. In this case, it is the summarization of cost items, recorded in a clear and structured budget. The budget takes into account both costs and necessary revenue, provided by the project fundraising campaign (see *Financial Management – Budget; Fundraising*).

Evaluation works with three kinds of situations – before, during, and after the project. First, clarify what are you evaluating. Evaluation in the preparatory phase focuses on future results. Choose quantitative (numbers) or qualitative (benefit, impact, change for better, etc.) indicators. Be as realistic as possible and anticipate the related possible risks during the project implementation. At this point, identify what will be evaluated after the project is completed.

In the remaining two situations, the set outputs and their progress are evaluated. During the implementation of the project, monitor timeliness and spending or evaluate the strengths and weaknesses of the team. Alongside, work on the final report. Do not forget to evaluate for yourself the internal processes during the implementation of the project – managerial methods, cooperation, teamwork. Feedback quickly verifies the suitability, the effectiveness of an approach or leads to creativity and solving the individual sub-projects. If fluctuations in indicators or a change in a project activity are detected during evaluation that happened for a reason, request a change in the project in time. That way you avoid the risk of not fulfilling the project activities.

After the project ends, it is evaluated through the final report. It evaluates whether the activities led to the expected results and whether the indicators and targets have been fulfilled. Some forms of financial support are associated with an audit on the use of financial resources, assessing whether the allocated funds were used efficiently and transparently according to the budget. For this purpose, keep an overview of accounting and other relevant documents (promotional materials, meeting minutes, planning schemes) illustrating the project progress and process and the fulfilment of the requirement of project support publicity.

A good plan serves as a guide through the implementation. Even with changes during the project (changing the way, responding to obstacles met), the objective stays the same. Think about the last time you planned, organized, and then dealt with something important – a party, vacation, creative workshop. What was the difference between the planned and the final procedure? How much has the budget changed? Was there any crisis situation? Even with such experience, you used project thinking and management, only on a lower scale. Has this experience changed your managerial skills?

Projects have different lifespans, as was already said, they are time-bound – defined by their duration. A project, however, does not start with the start of the event itself, it starts with the project plan. Bearing this in mind, we discuss the **project life cycle**. The processes preceding the implementation (pre-project phase), the evaluation process, the project phase (implementation with the resources secured), and the post-project phase need to be distinguished.

The key characteristic of the pre-project phase is initiation, it focuses on the project proposal, feasibility study, opportunities, or the assessment of necessity. Asking for support according to the grant calls available follows. The project is evaluated and the requirements set by the donor are verified. The verdict states whether the project should be supported or not or returned for further elaboration.

When the project is approved, the donator will make and deliver the decision on support or prepare a donation agreement. These documents need to be thoroughly studied because the donor may eliminate the project in costs or outputs. Once we undertake to administer the project, the process is started. First, initial meetings are arranged, a team is built, the schedule is checked, the project team meets regularly and organizes the project activities. The project manager continuously

monitors, evaluates, and assesses the risks. The specified objectives are met through specific outputs within the set term and the project activities end. The final report needs to be prepared and accepted by the donor. This may not end the project life cycle though. The project may become an example of good practice and its results or methods may be presented at conferences, to boards, or as a good example within the field.

Practical exercise:

→ Draw up your own project focusing on presenting your production or product. Prepare a description of project activities alongside the project objectives and outputs, including the schedule, the expected costs (see *Financial management - budget*), and think about the financial sources for your budget.

Projekt a projektové myšlení

„Projekt je systém, protože se skládá ze vzájemně propojených částí, jejichž vzájemná interakce vytváří vlastnosti projektu a ovlivňuje jeho výkonnost.“

— KŘIVÁNEK, 2019, s. 27

Postupem času se označení projekt začalo využívat v mnoha oblastech, kulturu nevyjímaje. **Projekt** je definován časovým ohraničením, oblastí působení, vymezením finančních zdrojů, a především orientací na unikátní výsledek, ke kterému vedou postupné organizační mechanismy řízené zodpovědnými osobami. Ve své podstatě je projekt chápán jako sled aktivit, které něco mění, pohánějí kupředu. Vyznačuje se plánovaným postupem k vytyčenému cíli, který bude třeba koordinovat a průběžně kontrolovat, a v této souvislosti hovoříme o projektovém managementu nebo také o projektovém myšlení.

Projektové myšlení se užívá během příprav a organizování nových idejí s posouzením nezbytných finančních zdrojů a personálního zajištění. Projektový management toto strukturované zformulování předmětu projektu, jeho přínosu, nacenění, kolik to bude asi stát a jak dlouho to bude trvat, vepisuje do dokumentu pojmenovaného **logický rámec** (Logframe; naplňuje podobný princip jako business case). „*Logický rámec je fáze založená na komunikaci se zainteresovanými skupinami projektu a vyjasňování si zadání, resp. logických vazeb*“ (KŘIVÁNEK, 2019, s. 131). Dokument představuje jasně a logicky projekt a jeho strategii, skrze něj je projekt lépe komunikován se zájmovými skupinami (partneři, donátoři, řešitelský tým, investor apod.). Již během plánování projektu myslíme na jeho konec - výsledky, které jsou propisovány do cílů projektu.

Projekty mohou mít rozdílnou podobu (výstavní projekt, katalog, inovace produktu, marketingová kampaň, stavba, vzdělávací cyklus, řízený výzkum, start-up podnikání a další), přesto u všech najdeme společné atributy - unikátnost, dočasnost, potřebnost, posloupnost činností, posouzení rizik, omezení zdrojů, relevanci k prostředí realizace.

Pro ukotvení původní myšlenky do kontextu projektu můžeme použít techniku trojimperativu (Triple Constain). **Trojimperativ** je vztahový model základních parametrů projektu – cíle (co), rozsah (kdy), náklady projektu (zdroje). Nastavené parametry se vzájemně ovlivňují a zajišťují balanc. Pokud dojde ke změně u jednoho z nich, je třeba zaktualizovat i ty další, abychom nezvyšovali rizika vyplývající z realizace anebo nerealizace projektu. Často hledáme kompromisy, ale myslíme přitom na kvalitní zajištění a průběh projektu. Možnost prodloužení času nebo navýšení nákladů u projektu existuje, ale evidujeme ji jako omezenou možnost, kterou je nutno konzultovat jak vzhledem k výstupům projektu, tak k donátorům.

Představa o výstavní prezentaci nebo víze nového podnikání není sama o sobě projektem, je pouze činností zaměřující se nad budoucností. Projektem se může stát až v momentě ukotvení do výše vyjmenované struktury. Stejně tak pracovní postup nebo opakující se činnost nesplňuje požadavky na projekt, musí být jasně vymezen nový cíl a přínos projektové činnosti. Zde je nárokováno pojmenování konkrétního problému, který zatím nebyl řešen nebo doposud vyřešen, a doplňuje jej zdůvodnění. Vystávají nové cíle a je možné jasně definovat záměr projektu. Samotná úspěšnost projektu závisí na přesné analýze projektového cílení, nejen na aplikaci projektových metod.

Formulace projektu vychází z pěti celků – cíle, zdůvodnění, postup, zdroje a hodnocení (ONDRUŠEK, s. 46. In: SMOLÍKOVÁ, 2008). Představte si cíle projektu jako hrozen, určitou soustavu, která propojuje hlavní cíl projektu. Cíle mohou být strategické nebo ve formě úkolů, ale hlavně musí být správně definované. Ideálně odpovídají principu SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově vymezený). U projektového řízení se vyplatí, když cíle pomáhají definovat ti, kteří jsou následně zodpovědní za jejich plnění, protože projektové cíle snáze přijmou a budou iniciativní při jejich řešení. Důvody realizace projektu konkretizují odpovědi na otázky, proč se do projektu vůbec pouštíme, co přinese, co chce řešit. Hledáme jedinečný přínos pro společnost nebo obor, ve kterém působíme. Do **zdůvodnění** patří jak popis problému, který projekt řeší, tak obhajoba realizátora a jeho způsobu řešení.

Postup zobrazuje sled dílčích celků nebo částí projektu, které jsou na sebe návazně řazeny s respektem k harmonogramu. V rámci plánování projektu určujeme co, kdy a kdo bude vykonávat tak, abychom naplnili záměr a výstupy projektu (více *Organizační struktury*). U menších projektů můžeme využít třídění činností do postupně navazujících bloků nebo využít techniku matice zodpovědnosti (tj. tabulka přehledu úkolů, kde každý úkol má přiřazenou hlavní zodpovědnou osobu a následně dílčí vykonavatele v definovaném čase). V této fázi rozklíčujeme projektové role, tj. týmové uspořádání pro řešení projektu.

Abychom mohli úspěšně dosáhnout projektových cílů, je třeba jednotlivé činnosti projektu vyčíslit a vytvořit **přehled zdrojů**. V tomto případě hovoříme o sumarizaci nákladových položek, které zaznamenává přehledný a strukturovaný rozpočet. Rozpočet zohledňuje jak výdaje, tak nutné příjmy, jež pomáhá zajišťovat dostupná fundraisingová kampaň pro projekt (více viz *Finanční management – budget; Fundraising*).

V rámci **hodnocení** projektu musíme rozlišovat tři situace – před zahájením, v průběhu realizace a po skončení projektu. Ujasňujeme si, co budeme posuzovat. Hodnocení v rámci přípravy projektu se orientuje na budoucí výsledky. Stanovujeme kvantitativní indikátory (počty) nebo kvalitativní ukazatele (přínos, dopad, změna něčeho k lepšímu apod.), v jejichž určení bychom měli být co nejvíce realističtí a měli bychom předvídat možná rizika jejich plnění během projektu. V této fázi identifikujeme, co se bude hodnotit po dokončení projektu.

V ostatních dvou momentech hodnocení evaluujeme nastavené výstupy a jejich průběh. Během realizace projektu sledujeme plnění časového plánu, čerpání financí nebo vyhodnocujeme silné a slabé stránky fungování týmu. Vypracováváme průběžnou závěrečnou zprávu. Nezapomínáme sami pro sebe zhodnotit vnitřní procesy během realizace projektu – způsoby vedení, spolupráce, týmovou práci. Zpětná vazba je rychlým ověřením vhodnosti, účinného postupu nebo vede ke kreativitě a řešení dílčích částí projektu. Když odhalíme během evaluačního hodnocení výkyvy indikátorů nebo změnu některé z aktivit projektu a existují odůvodnění, zažádáme včas o změnu řešení projektu. Především tak riziku nenaplnění aktivit projektu.

Po ukončení projektu nás k hodnocení vyzývá nejčastěji závěrečná zpráva. Hodnotíme, zda aktivity vedly k očekávaným výsledkům, zda byly naplněny uvedené indikátory a cíle. S některými podporami projektů se pojí audit čerpání finančních prostředků, který zjišťuje, zda jsme účelně a transparentně využili dle rozpočtu přidělené finance. Za tímto účelem jsou k projektu vedeny přehledy účetních dokladů, ale i další relevantní dokumenty (propagační materiály, zápisy ze schůzek, plánovací schémata), které dokládají průběh realizace projektu a plnění publicity o projektové podpoře.

Dobrý plán projektu je průvodcem řešení. I když dochází ke změnám během realizace projektu (odbočíme z cesty, reagujeme na vzniklé překážky), cíl máme stále stejný. Zkuste si vybavit, kdy jste naposledy plánovali, organizovali a následně řešili něco významného – oslavu, dovolenou, tvůrčí dílnu. Jaký byl rozdíl mezi plánovaným a konečným postupem? Nakolik se proměnil rozpočet? Museli jste řešit nějakou krizovou situaci? Jednoznačně to byla zkušenost, prošli jste si projektovým myšlením a řízením v menším rozsahu. Změnila tato zkušenost vaše manažerské dovednosti?

Projekty mají různou životnost, jak již víme, vymezuje je čas – doba konání. Ale život projektu začíná plánováním – projektovým záměrem, tedy daleko dříve před umožněnou realizací projektu. Z tohoto úhlu pohledu hovoříme o tzv. **životním cyklu projektu**. Rozlišujeme procesy probíhající před realizací projektu (předprojektová fáze), proces vyhodnocení, projektovou fázi (realizace se zajištěnými zdroji) a poprojektovou fázi.

Předprojektová fáze se vyznačuje iniciací a soustředí se na vypracování návrhu projektu, studii proveditelnosti, příležitosti nebo analýzu potřebnosti. Následně s projektem žádáme o podporu dle dostupných grantových výzev. Nastává proces vyhodnocování projektu a ověření zadaných podmínek dle donátora. Tento proces rozhodování vynesou verdikt, zda projekt podpořit, nepodpořit nebo jej vrátit k dopracování.

Když je projekt schválen, donátor vystaví a doručí rozhodnutí o podpoře nebo připraví smlouvu o daru. Tyto dokumenty pečlivě nastudujeme, neboť projekt může být donátorem eliminován v nákladech nebo výstupech. Zavážeme-li se k řešení projektu, přichází na řadu zahájení. Jsou pořádány úvodní schůzky, je sestavován tým, ověřujeme nastavení harmonogramu a tým řešitelů se pravidelně setkává a organizuje aktivity projektu. Průběžně jsou projektovým manažerem prováděny monitoring, evaluace a vyhodnocování rizik. V časovém horizontu konání projektu jsou naplněny zadané cíle skrze konkrétní výstupy a nastane den ukončení činnosti projektu. Na řadu přichází příprava závěrečné zprávy a její akceptace donátorem. I přesto se životní cyklus projektu tímto okamžikem nemusí završit. Projekt se může stát tzv. dobrou praxí, kdy jsou jeho výsledky nebo metody řešení prezentovány na konferencích, grémiích nebo jako dobrý příklad v rámci oborové působnosti.

Praktické cvičení:

→ Vypracujte vlastní projekt zaměřený na prezentaci umělecké tvorby nebo designového produktu. K projektovým cílům a výstupům připravte popis projektových aktivit, včetně harmonogramu, sestavte předběžný rozpočet výdajů (viz kapitola *Finanční management – rozpočet*) a zkuste promyslet, z jakých zdrojů budou výdaje pokryty nebo jaké donátory oslovíte.

Financial management – budget

“In addition to the content of the project itself, ensuring an economic agenda is one of the most important parts of its preparation. Do not even start a business without a high-quality calculation; with a non-profit project, you may even not be able to obtain any grants or sponsors.”

— SMOLÍKOVÁ, 2008, p. 152

Financial management deals with planning, organizing, administration, and control of all financial flows in an organization. For this purpose, a budget is set up and is later changed or updated in the individual phases because it is linked to the ongoing project implementation or operation of the entire organization.

Financial management focuses on **securing the financial resources** needed to fulfill the mission of the organization and its strategic and project plans – it also deals with fundraising or investments. At all times, it strives to ensure that the resources available are used efficiently and according to the laws on business activities. It is therefore also closely linked to the marketing of the organization and the use of resources for sales promotion.

Financial management does not equal accounting. Accounting tasks are used for administration and record of financial flows for future financial controls in the organization (internal or external audit, taxes, payroll processing, processing of income tax returns, etc.). But how can an accountant book something without an income plan or spending plan for a defined area of the organization activities? Financial management includes budgeting, spending management, and the control of these.

The financial manager drawing up the **budget** also establishes the **cash flow** in the organization. They monitor the difference between expected revenue and expenditure in a selected period, aiming for a balanced budget. It may happen that a grant the budget works with will not arrive in time or the allocated funds may not be otherwise released; at that point, you can cover this temporary period without active financial resources with a banking product available – overdraft or loan.

With non-profit organizations, the budget works with non-profitability; all the extra revenue is used again for the organization's activity, it is not paid to the founders as a bonus. In contrast, profitable businesses ideally calculate higher revenue,

track financial returns. Cash-flow planning is a preventive measure; before you start generating profits or implementing non-profit activities, pay attention to budgeting.

There are several budget structures but all contain **similar budget items**. Common expenditure items include fees and royalties (wages, contracts, including levies), travel costs, material costs, services, operating costs, and other expenses (e.g. insurance, fees and charges, rent, etc., the budget of universities also includes scholarships). Expenditures are covered by income (donations, subsidies, one's own contribution, etc.), the effective spending of which can be specified by the donor or by the management of the organization. This means that priority is given to the use of funds for specific items, for example, the project grant decision states that it will cover only fees and services, the remaining expenditure must be covered by other resources.

Let's take an example of an exhibition presentation project preparation to see the individual steps of budgeting. The project plan is prepared, including a list of activities within a time period. It is easy to think of the individual steps and activities, including the financial aspects (payment), for the activities we perceive as necessary, such as securing space for the presentation, communication with the artists, writing texts, transport, installation, PR activities and promotion, accompanying program, catalogue release, administration, etc. Write them down. There are various instruments for budget planning, but the basis for financial management are the specification of the item (activity, factual definition), the time spent, and their value. No matter whether using tables or other tools, work with the identified budget items and learn how to link them to other plans of the organization.

You may find that you need to create individual budgets for each sub-activity of an organization or project and then combine them into a single one. Budgeting provides an overview of financial flows, set up by you. Last but not least, identify financial resources for your budget - identify the donors (via stakeholder analysis techniques), verify the possible amount of your initial deposit, and confront the projected revenues with the planned expenditure.

The budget may be distributed according to the items monthly or quarterly, or provide the date of spending for the items. Specify the course of financial flows. The Gantt chart works well in planning. The budget provides **detailed information** both to the project team and any cooperating organization about **how and when the funds will be drawn and where and when we receive resources** to cover the costs of the project. It shows the security and readiness of our activities.

Practical exercise:

→ Place these costs within these groups - fees and royalties, travel costs, material costs, services, operating costs, and other expenses.

Transport of the work of art by a private company

Transport of the work of art by an employee

Transport insurance

The economist's monthly salary

Renting a data projector

White colour for wall painting

Monthly payment for the Internet

Banquet for the exhibition opening

Payment of royalties to the artist

Graphic work on the exhibition visual

Papers for printing the invitations

Putting up posters - advertising campaign

Metal bars for making a stand

Artist's accommodation

Finanční management – rozpočet

„Zajištění ekonomické agendy je vedle samotného obsahu projektu jednou z nejdůležitějších částí jeho přípravy. Bez kvalitní finanční kalkulace je lepší nezačínat s podnikáním, v případě neziskového projektu pak nebude možné získat granty ani sponzory.“

— SMOLÍKOVÁ, 2008, s. 152

Finanční management se věnuje plánování, organizování, provádění a kontrolování všech finančních toků v organizaci. Za tímto účelem je sestavován rozpočet, který v jednotlivých fázích prochází změnami či aktualizacemi, neboť je navázán na probíhající realizaci určitého projektu nebo na fungování celé organizace.

Finanční management se soustředí na zajištění finančních zdrojů potřebných k plnění poslání organizace a jejích strategických a projektových plánů – věnuje se mimo jiné i fundraisingu nebo investicím. Ale vždy se snaží o to, aby byly dostupné prostředky uplatněny efektivně, účelně a dle požadavků zákona k podnikatelské činnosti. Je tedy úzce propojen i s marketingem organizace a s užíváním zdrojů pro podporu prodeje.

Nenechte se zmýlit tvrzením, že finanční management je účetnictví. Účetní úkony slouží k provádění finančních toků a jejich evidenci pro budoucí finanční kontroly v organizaci (interní nebo externí audit, daně, zpracování mezd, zpracování příjmy k dani z příjmu atd.). Ale jak může účetní něco zaúčtovat, když nemá plán příjmů ani plán čerpání pro definovanou oblast činnosti organizace? Stanovení rozpočtu, řízení čerpání a jeho kontrola spadají do finančního managementu.

Finanční manažer, který vytváří rozpočet, sestavuje tok peněz v organizaci (cash flow). Ve zvoleném časovém období sleduje rozdíl mezi očekávanými příjmy a výdaji, přičemž se snaží o vyrovnaný rozpočet. Může se stát, že pro připravený rozpočet stále nedorazila dotace nebo nebyly jinak uvolněny přidělené prostředky – pak je možné toto dočasné období bez aktivních finančních zdrojů pokrýt dostupnou nabídkou bankovních produktů – kontokorentem nebo úvěrem.

U neziskových organizací je rozpočet řízen tzv. neproziskovostí, kdy všechny případné příjmy navíc jsou vkládány zpět do činnosti organizace, nejsou tedy vyplaceny jako bonusy zakladatelům. Oproti tomu ziskové podniky ideálně kalkulují s vyššími příjmy, sledují finanční návratnost. Plánování cash-flow má preventivní

charakter, a proto než se pustíme do vytváření zisků nebo realizace neziskových aktivit, věnujme nejprve pozornost rozpočtování.

Objevíme celou řadu struktur rozpočtů, ale všechny obsahují podobné **rozpočtové položky**. Mezi běžné výdajové položky patří honoráře (mzdy, dohody, včetně odvodů), cestovní náklady, materiální náklady, služby, provozní náklady a ostatní výdaje (např. pojištění, poplatky, nájmy a další – v rámci rozpočtů vysokých škol se setkáváme s položkou stipendia). Výdaje jsou kryty příjmy (dary, dotace, vlastní vklady apod.), jejichž účelné utrácení může specifikovat sám donátor nebo management organizace. To znamená, že se určuje prioritizace čerpání financí na konkrétní položky, například v rozhodnutí o dotaci na projekt se píše, že bude pokrývat pouze honoráře a služby, zbylé výdaje musí pokrýt jiné zdroje.

Na příkladu přípravy projektu výstavní prezentace si přiblížíme jednotlivé kroky k vypracování rozpočtu. Na stole máme připravený záměr projektu se slovním popisem, který doplňuje výpis aktivit sestavený do časového období. U jednotlivých činností, jako jsou zajištění prostoru pro prezentaci, komunikace s umělci, psaní textů, transport, instalace, PR aktivity a propagace, doprovodný program, vydání katalogu, administrativa a další, které uznáme za nezbytné, si dokážeme představit samotné dílčí kroky a činnosti, včetně jejich finančního vyrovnání (platby). Sepíšeme si je. Existují různé nástroje pro plánování rozpočtů, ale základem pro finanční řízení je konkretizace položky (činnost, věcné vymezení), odpracovaný čas a její nacenění. Možná budete vytvářet tabulky, možná objevíte jiný nástroj, ale předně s identifikovanými položkami rozpočtu pracujte a naučte se je provázat s ostatními plány organizace.

Možná zjistíte, že pro každou dílčí aktivitu organizace nebo projektu potřebujete vytvořit vlastní rozpočty a ty následně musíte spojit v jeden celek. Smyslem rozpočtování je přehled finančních toků a ten vytváříte vy. V neposlední řadě zjišťujeme zdroje finančního krytí – identifikujeme donátory (lze využít techniky analýzy zainteresovaných stran), ověřujeme vlastní výši možného počátečního vkladu a konfrontujeme předpokládané příjmy s plánovanými výdaji.

Rozpočet dle položek můžeme rozložit do měsíců nebo na jednotlivá čtvrtletí, případně položky doplnit o časový údaj čerpání. Konkretizujeme průběh finančních toků a jako vhodný nástroj pro plánování volíme například tzv. Ganttův diagram. Rozpočet **detailněji informuje** jak řešitelé projektu, tak případnou spolupracující organizaci o tom, **jak a kdy budou čerpány finance a odkud a kdy nám přicházejí zdroje** na pokrytí nákladů projektu. Ukazuje zajištěnost a připravenost na realizaci činnosti.

Praktické cvičení:

→ **Zařaďte tyto náklady pod výše jmenované položky: honoráře, cestovní náklady, materiální náklady, služby, provozní náklady a ostatní výdaje.**

Převoz díla soukromou firmou

Převoz díla zaměstnancem

Pojištění transportu

Měsíční plat ekonomky

Pronájem dataprojektoru

Bílá barva na výmalbu stěn

Měsíční platba za internet

Raut na vernisáž

Platba honoráře umělci

Grafická práce na vizuálu výstavy

Papíry pro tisk pozvánek

Výlep plakátů - reklamní kampaň

Kovové tyče na výrobu stojanu

Ubytování umělce

Fundraising

“Fundraising represents systematic raising of financial and acquisition of non-financial resources a non-profit organization needs to realize its mission through individual projects. It is an ongoing planned activity completing the financial-economic strategy (...).”

— BOUKAL, 2013, p. 34

Fundraising is mostly used by organizations focusing on diverse activities beneficial to the society, on research, or associative activities. The field of culture and creative industries aims both at public education and the development of visual literacy, as well as on the development of new products. The cultural sphere generates activities and events for different target groups and it needs an initial idea, the interest of the audience, and the executive resources (people, finance, cooperation) to successfully realize them. Fundraising activities **are used to raise financial, human, and material resources**, which enable the preparation and realization of cultural goods or concentration on product innovation.

Fundraising (often referred to as FR) is a long-term and strategically managed activity. It needs managerial processes – plans, strategies, searching for opportunities, organization of steps leading to the fundraising event, approaching a suitable donor, preparing the applications, and communication. *“Any organization seriously dealing with fundraising must have a clear legal arrangement, a clear mission and objectives, and transparent funding systems for individual activities. The decision from whom and under what conditions should they accept any form of support and how to use it lies with them”* (CZECH FUNDRAISING CENTRE, 2016, p. 2). Fundraising requires knowledge of the procedures and methods of applying for support, as well as a flexible response to the changing environments, and searching for new opportunities.

In addition to the resource plan that is frequently used in the financial management of your organization, you should also keep an overview of grant calls and a plan for the development of individual and corporate donors. Once you have a group of potential donors, you need to care for them and maintain a dialogue. A fundraiser is also responsible for a long-term fundraising outlook. They cooperate with all team members across the organization because anyone can come up with a tip on a donor and find the link, the common ground, and thus support for your activities.

At first glance, fundraising seems to be only about convincing others that your activity deserves to be supported because it meets society's needs. However, this is not what fundraising is about, rather than just convincing people, it uses diplomatic relationship establishment, exchange of information, or the achievement of specific conditions of both parties. Fundraising is not only about money; it also covers the volunteering of individuals. The motivation to become a volunteer is to

do a good deed and inspire others to also engage in sharing their time, skills, or experience. Volunteers have a need to be useful, to achieve common goals, to help, to solve problems, to enjoy devoting one's time to someone or something, or to pass on one's experience.

We distinguish the following methods of fundraising according to the group of donors:

- writing a project – a grant proposal,
- advertising offer – presentation,
- business relations – partnerships,
- shared marketing,
- fundraisers or auctions,
- donation campaign,
- face-to-face meeting,
- bequests,
- in-kind donation,
- personal assistance – volunteering.

Many non-profit organizations, as well as other business and public entities across market sectors (educational, cultural, sports institutions, research organizations, churches, etc.), apply for subsidies and contributions for their operation. The attempt to secure funding from multiple sources belongs among the inherent life processes of cultural or educational organizations involved primarily in the development of civil society. They make use of subsidies provided by the state, municipalities/regions, private entities, or foundations (who also belong to the non-profit sector), which requires a lot of work on grant applications or presentations for the sponsor.

In order to secure funding from different sources, you need to know your goals and prepare **appropriate arguments**. Prepare answers to questions starting with "why" (e.g. Why is your event so important and for whom is it beneficial? Why don't you come back in a month? Why didn't you come sooner? Why aren't you working with someone else? Why should anyone contribute? etc.) One of the fundraising activities is to prepare such answers in advance since these questions may arise sooner or later. Various other questions may be asked and you, as an applicant or person asking for funding, need to be prepared for them. In grant applications, you describe which of the objectives presented in the call will be reached and how.

The situation is the same when submitting a written grant application as when meeting the donor in person; you need to present clear, factual arguments and disclose the value of the event right from the very beginning. When meeting

in person, be prepared to willingly and readily answer all questions, no matter how prying or repetitive they seem. Ideally, both sides should be listening, both the donor and the claimant.

Even if you are not successful for the first time, try to ask for another meeting with the donor, discussing some form of support from the donor. Find out why they are not interested in your project and if you have other events planned, let them know about those. Some respond to a cultural experience (e.g. for their employees prepare a bonus – theatre tickets), others to the education of children, or to addressing social problems (ecology, multicultural dialogue, health care – art therapy, etc.). In order to succeed, you need to try to find common ground, get the potential donor interested in your cause. A good fundraiser ideally has an alternative project up his sleeve and tries another area to attract the donor.

The process of **motivation**, the joy of giving, is the key characteristic of fundraising. The basic mistake is to try to convince the donor that it is advantageous for him to donate; they must initiate the donation. The motives are not the same for all donors. These are, however, the most common reasons for monetary donations: lowering the tax base, advertising for the donor, improving the donor's image in their field, fame, the feeling of power, money laundering, distribution of unused items, loyalty. All the detailed information uncovering the possible motivation can be found on the donors' websites or looking around in your field of work to see who supports what.

Last but not least, you need to prepare different groups of sponsors according to their donations to maintain a certain hierarchy of benefits and support shares. Prepare at least three groups of sponsors - basic level (media partnership, volunteers, cooperation), medium level, and top-level (all financial contributions, in leaflets usually distinguished as general partners, main sponsor, etc. and the size of the logo or the position of the text also reflects this hierarchy). For business donors, be ready to show examples of the promotion of your organization or event, including a marketing communication tool plan. Do not wait for them to ask for this kind of information, show them that you will always think about it when promoting your affairs.

Practical exercise:

→ Draw up a fundraising (FR) plan for a project – every project needs an outline of a strategic fundraising plan. The following structure for basic analysis and preparation of an FR plan will help you:

Start from the formulated mission, the vision of the project, specify its uniqueness, which will serve as the basis for argumentation when asking for support.

Examine the possible ways of getting support. According to your project plan, look up organizations providing resources and draw up an overview of those.

Remember, an integral part of analysing fundraising opportunities is a project financial plan that shows the extent (and possibly the specific costs you need to cover) of the resources needed.

Supportive questions when you already have experience with financial or partner support: Where did you ask for funding in previous projects? Were you successful? Who are the donors of your competition? What partners does your competition list in their leaflets? What about individual requests for support (companies x individuals)? What resources do you have (grants often require using your own resources or funding from multiple sources)?

Fundraising

„Fundraising (do češtiny lze navrhnout překlad ‚pěstování zdrojů‘) představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů. Jde o průběžnou, plánovanou činnost, naplňující finančně-ekonomickou strategii (...).“

— BOUKAL, 2013, s. 34

V oblasti fundraisingu se pohybují nejčastěji organizace, které se soustředí na různorodou, společností prospěšnou, výzkumnou nebo zájmovou činnost. Oblast kultury a kreativních průmyslů svým zaměřením cílí jak na vzdělávání veřejnosti a rozvoj vizuální gramotnosti, tak na vývoj nových produktů. Kulturní sféra generuje aktivity a akce pro různé cílové skupiny a k jejich úspěšné realizaci potřebuje počáteční nápad, zájem publika a výkonné prostředky (lidé, finance, spolupráce). Fundraisingové aktivity slouží k získávání finančních, lidských i materiálových zdrojů, díky nimž je možné připravit a zrealizovat kulturní statky nebo se soustředit na inovaci produktů.

Fundraising (často též uváděn pod zkratkou FR) je dlouhodobou a strategicky uchopenou činností. Neobejde se bez manažerských procesů – plánů, strategií, vyhledávání příležitostí, organizace kroků vedoucích k fundraisingové akci oslovení vhodného přispěvatele pro naši věc, vypracování žádostí a komunikace. „Každá organizace, která se chce fundraisingem vážně zabývat, musí mít vyjasněné právní uspořádání, srozumitelné poslání a cíle a průhledné systémy financování jednotlivých činností. Zároveň se musí rozhodnout, od koho a za jakých podmínek podporu přijme a jak s ní naloží“ (ČESKÉ FUNDRAISINGOVÉ CENTRUM, 2016, s. 2). Fundraisingová činnost vyžaduje znalost postupů a metod žádání o podporu i pružnou reakci na měnící se prostředí a vyhledávání nových příležitostí.

Mimo plán zdrojů, který nejčastěji využijeme ve finančním managementu naší organizace, je vhodné vést si přehled grantových výzev a plán pro rozvoj individuálních a firemních dárců. Jakmile získáme skupinu potenciálních dárců, musíme o ni pečovat a udržovat vzájemný dialog. Prací fundraisera je připravit i dlouhodobý výhled fundraisingu. Spolupracuje se všemi v týmu, napříč organizací, protože každý může mít tip na oslovení donátora a najít propojovací linku pro společnou řeč aneb budoucí podporu naší činnosti.

V prvním slova smyslu nás napadne, že fundraising je hlavně o tom, jak přesvědčit druhé, že zrovna naše činnost je tou, která si zaslouží být podpořena, protože dokáže vyřešit nějakou potřebu společnosti. Ono přesvědčování však není podstatou fundraisingu, naopak staví na diplomatickém navazování vztahů, výměně informací či naplnění zadaných podmínek obou jednajících stran. Fundraising není jen o penězích, patří sem také dobrovolná činnost jedince. Motivací k dobrovolnictví je vykonání dobrého skutku a inspirování druhých, aby se také zapojili svým časem,

svou dovedností nebo zkušeností. U dobrovolníků se setkáváme s potřebou být užitečný, naplňovat společné cíle, pomáhat, řešit problémy, radovat se z dávání času nebo předávání zkušeností.

Mezi metodami fundraisingu dle donátorství (skupin dárců) rozlišujeme:

- vypracování projektu – grantová žádost,
- nabídka reklamy – prezentace,
- obchodní vztahy – partnerství,
- sdílený marketing,
- benefiční akce nebo aukce,
- darovací kampaň,
- osobní jednání,
- odkaz majetku,
- věcná podpora,
- osobní pomoc – dobrovolnictví.

Mnohé neziskové organizace, ale i další podnikatelské a veřejné subjekty v různých sektorech trhu (vzdělávací, kulturní, sportovní instituce, výzkumné organizace, církve aj.), žádají pro své fungování dotace a příspěvky. Snaha o kroky vedoucí k získání vícezdrojového financování patří neodmyslitelně mezi procesy fungování kulturních nebo vzdělávacích organizací, jež se prioritně podílejí na rozvoji občanské společnosti. Obracují se na vyhlašované podpory ze státních, samosprávních (městských, krajských) nebo soukromých subjektů, případně nadací (spadajících též do neziskového sektoru), což vyžaduje úsilí vypracování grantových žádostí nebo přípravu prezentací k oslovení sponzora.

Pro různé typy žádostí o podporu je třeba znát cíle a **vhodně argumentovat**. Připravujeme si odpovědi na otázky začínající „proč“ (např. Proč je ta vaše akce tak důležitá a komu poslouží? Proč nepřijdete až za měsíc? Proč jste nepřišli dřív? Proč nespolupracujete s někým jiným? Proč by měl někdo přispět?). Jednou z fundraisingových činností je připravit si předem odpovědi na tyto otázky, které mohou dřív nebo později zaznít při jednání s donátorem. Stejně tak nám mohou být položeny jiné dotazy a my na ně musíme být připraveni, když jsme žadateli. U psaných grantových žádostech, kde jsou cíle často stanoveny ve výzvěch, popisujeme, které z uvedených cílů a jak bude náš projekt naplňovat.

Pamatujme, že jak v úvodních minutách, kdy nám donátor naslouchá, tak u psané žádosti, argumentujeme o našem projektu srozumitelně, věcně a hodnotu akce vyložíme na stůl ihned. Dále musíme být u osobního jednání vždy připraveni s ochotou odpovídat na všetečné a mnohdy stále se opakující otázky. Naslouchání ideálně probíhá na obou stranách – u donátora i žadatele.

I když napoprvé se žádostí o podporu neuspějeme, snažíme se domluvit další možnost setkání ohledně určité podpory ze strany donátora. Zjistíme, proč náš projekt nezaujal, a pokud máme i jiné akce k realizaci, informujeme, co chystáme v budoucnosti. Někdo reaguje na kulturní zážitek (např. pro své zaměstnance připravuje bonus – lístky do divadla), jiný na vzdělávání dětí, třetí na řešení společenských problémů (ekologie, multikulturní dialog, zdravotní péče – arteterapie apod.). Snažíme se najít společnou řeč, abychom potenciálního dárcem nadchli pro naši věc, jinak nikdy neuspějeme. Zdatný fundraiser má ideálně v rukávě náhradní projekt a může zkusit, zda donátora nezaujme jiným zacílením.

Fundraising se vyznačuje procesem **motivace**, podnícením radosti z darování. Základní chybou je přesvědčovat dárcem, že je pro něj výhodné darovat, musí to být jeho iniciace. Motivy však nejsou pro všechny donátory stejné. Přesto si připomeňme nejběžnější důvody u peněžních darů – snížení daňového základu, reklama donátora, zlepšení image v oblasti působnosti, sláva, pocit moci, praní špinavých peněz, distribuce nevyužitých věcí, loajalita. Detailní informace odkrývající možné motivace donátorů dnes jednoduše získáme na jejich webových stránkách. Nebo se rozhlédneme v našem oboru, co kdo podporuje.

V neposlední řadě se musíme připravit na dělení sponzorů podle jejich vkladu – daru, abychom zachovávali hierarchii výhod a podílů jejich podpory. Promysleme si alespoň tři stupně našich dárců – základní (mediálních partnerství, dobrovolníci, spolupráce), střední stupeň a top přispěvatelé (finanční příspěvek různé výše, znáte z propagačních materiálů, kdy jsou rozlišováni textem jako generální partner, hlavní sponzor a hierarchii odpovídá velikost loga nebo umístění psaného textu). Pro firemní dárcem mějte během žádosti o podporu připraveny ukázky propagace vaší organizace nebo akce, včetně plánu marketingových komunikačních nástrojů. Nečekejte, až si o tyto informace řeknou, ukažte, že na ně vždy budete myslet během propagace.

Praktické cvičení:

→ Sestavte FR plán projektu – pro každý projekt je vhodné vypracovat rámcový strategický fundraisingový plán. Pomůže vám následující struktura pro základní analýzu a přípravu FR plánu:

Vycházíme z naformulovaného poslání, vize projektu, konkretizujeme jeho jedinečnost, která poslouží pro základní argumentaci během žádosti o podporu.

Následně prozkoumáme možnosti, kde žádat. Vyhledáme si organizace poskytující prostředky dle našeho projektové záměru a vypracujeme jejich přehled.

Pamatujme, nedílnou součástí analýzování fundraisingových příležitostí je sestavený finanční plán projektu, z něž vyplývá kolik, případně i na jaké konkrétní náklady potřebujeme najít zdroje.

Nápomocné otázky:

Jaké donátory má naše konkurence? Jaké partnery uvádí na svých propagačních materiálech? Kam můžeme směřovat individuální žádosti o podporu (firmy x jedinci)? Jaké máme vlastní zdroje? Granty mnohdy vyžadují zapojení vlastních zdrojů nebo vícezdrojové financování. Když již za sebou máme nějakou zkušenost s finanční nebo partnerskou podporou, nabízí se otázky: Kde jsme žádali o podporu pro minulý projekt? Byli jsme úspěšní?

Art marketing

“It is not only technology and our businesses that change, people are also changing. We’re changing the way we’re consuming; we’re changing the way we’re communicating; the way we express our opinions.”

— RUF, SLYCE, 2017, p. 86

The term **art marketing** is used to represent marketing opportunities in the art and creativity industry. It includes the art market as well as other sectors of cultural life (fine arts, theatre etc.) including cultural heritage and creative industries. The latest definition by the American Marketing Association states that marketing is “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (KARLÍČEK, 2018, p. 19; AMA, 2007, online). The aim of marketing is to cater for the needs of organizations – for them to be seen, to listen to customer needs and to set the communication format on the market.

Producing services and products is not enough to gain profit. Running a successful business requires, among other things, a marketing strategy to be set, a marketing plan to be created, market research to be conducted and to a certain degree you also need to influence your customers or their needs to make them choose your product from the market. “Marketing first asks what the customer is looking for on the market and then creates an offer which meets the customers’ wishes and expectations” (JOHNOVÁ, 2008, p. 16). The modern approach to marketing is based on knowing your customer and setting out the conditions regarding item exchange or service use. Marketing obviously requires a wide sphere of operation, but it is always followed by a certain form of commutation.

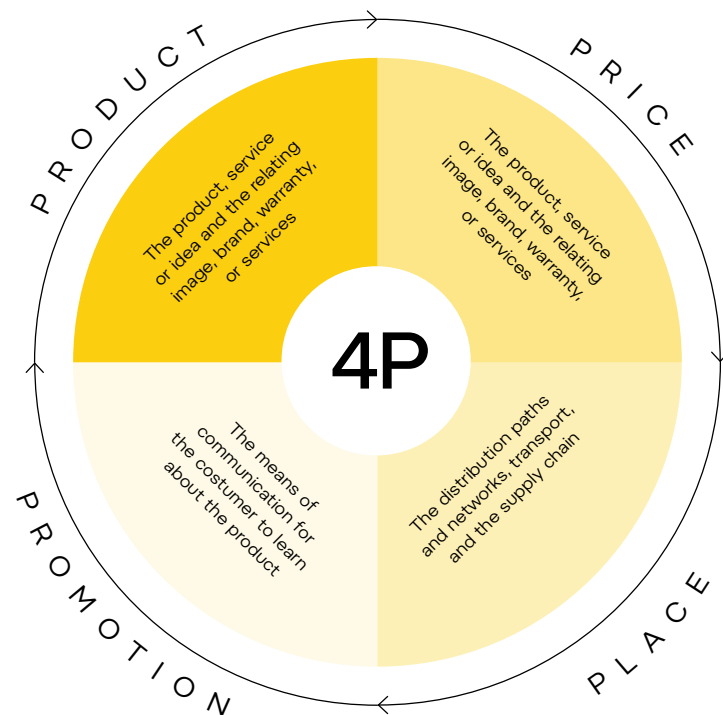
Marketing is about collecting data, processing available information, conducting market segmentation, and appropriately using various marketing tools to approach customers. The main point of interest consists of **strategic marketing decisions** which follow up on tactical marketing questions: What product do we offer and what form does it have? How much does it cost? When and how do we present it? How do we make sure it will be available?

Tactical questions are laid out in more detail in a so-called **marketing mix** which includes basic marketing tools. The 4 Ps of Marketing approach (see an example 5; the Ps represent the names of its elements)² is built on the Product being offered and its value followed up by setting the Price, the Place, and Promotion which

² The term was first used in the 1940s by James Culliton, an American professor, to describe a combination of the features which influence demand. His ideas were later further refined by other authors.

help to arrange the delivery of the product to a potential customer. With a similar perspective, the 4 Cs of Marketing approach is based on Customer value, assessing the customer's Costs, the Convenience, and the appropriate Commutation moments.

Example 5: The 4 Ps of Marketing



In today's concept of marketing you often come across a self-sourced marketing mix, combination of the Ps and Cs or adding more elements to the mix such as People, References or Partnership. A marketing mix should always be based on strategic marketing decisions that pose a response to the competitors, respect the market segmentation conducted before, seek what values should customers be offered, investigate on how to care for a long-term customer and take into account many more marketing sub-goals.

Art marketing connects the concept on how to stay in the market for the long term and how to successfully develop your cultural and creative initiative. Contrary to popular belief, a marketing approach does not stand for manipulation. It requires long-term conceptual and systematic planning and tactics. It provides knowledge on how to continuously stay up to date with the current situation on the market. The one who listens to their customers knows how to talk to them and gain their interest.

Discussion topic:

→ Think about what is marketing most criticized for - that it causes the final product cost to raise, that it negatively impacts the society as a whole and last but not least that it is not good for the environment. Do you agree with these statements? What is the core to these negative aspects?

Marketing umění

„Nemění se jen technologie a naše podnikání, mění se i lidé. Mění se naše spotřebitelské chování, mění se způsob naší komunikace, mění se i to, jak vyjadřujeme svůj názor.“

— RUF, SLYCE, 2017, s. 86, volně přeloženo

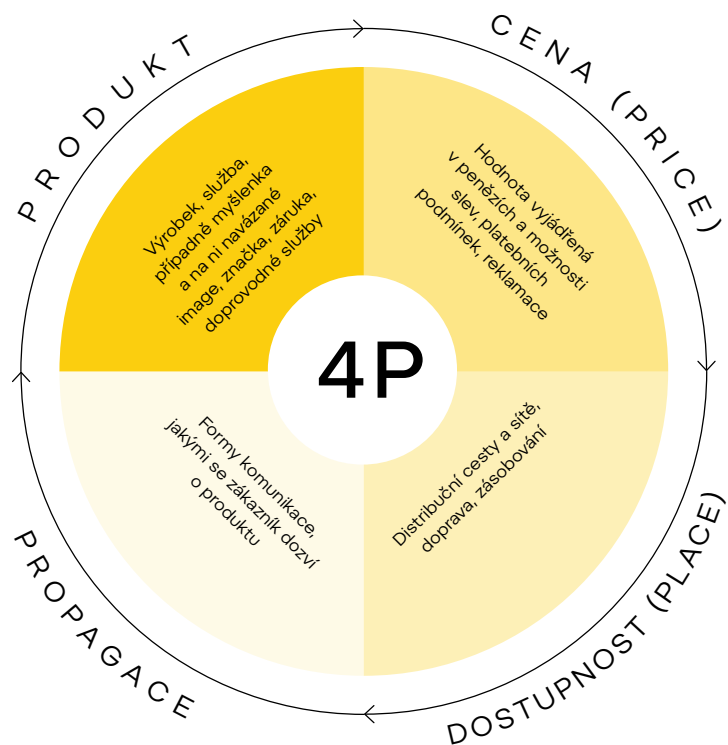
Pojem **marketing umění** označuje marketingové možnosti užívané v oblasti uměleckého a kreativního podnikání. Zasahuje nejen trh umění, ale i další oblasti kultury (výtvarné umění, divadlo ad.), včetně kulturního dědictví a kreativních průmyslů. Nejznámější definice od Americké marketingové asociace říká, že marketing je „činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku“ (KARLÍČEK, 2018, s. 19). Obecně se marketing zaměřuje na uspokojování potřeb organizace – pomáhá jí být vidět, vnímat potřeby zákazníka, nastavovat formáty komunikace na trhu.

Produkce služeb a výrobků nepřináší sama o sobě zisk nebo užitek. Úspěšné podnikání vyžaduje mimo jiné i nastavení marketingové strategie, vytvoření marketingového plánu, průzkum a do jisté míry ovlivňování potřeb zákazníků nebo jejich motivaci, aby si na trhu zvolili náš produkt. „Marketing se nejdříve ptá, co zákazník na trhu vyhledává, a pak připravuje nabídku, která odpovídá zákaznickovým přáním a očekáváním“ (JOHNOVÁ, 2008, s. 16). Základem moderního marketingu je znalost zákazníka a vytvoření podmínek doprovázejících směnu zboží nebo užití služeb. Marketing evidentně vyžaduje široké pole působnosti, ale vždy je doprovázen určitou formou komunikace.

Jednou z činností marketingu je shromažďovat data, zpracovávat dostupné informace, provádět segmentaci trhu a vhodně kombinovat marketingové nástroje pro oslovení zákazníků. Ve středu zájmu stojí **strategická marketingová rozhodnutí**, jež reagují na taktické marketingové otázky: Jaký produkt nabízíme a jakou má podobu? Kolik stojí? Kdy a kde jej budeme prezentovat? Jak zajistíme jeho dostupnost?

Taktické otázky konkretizuje tzv. **marketingový mix** a obsahuje základní marketingové nástroje. Marketingový mix „4 P“ (příklad 5; zkratka je odvozena od anglického pojmenování jednotlivých složek)² staví na nabízeném produktu (product) a jeho hodnotě, na něj navazuje rozhodnutí o ceně (price), dostupnosti (place), propagaci (promotion), jež napomáhají zprostředkovat produkt potenciálnímu zákazníkovi. V podobném nastavení funguje marketingový mix „4 C“, který se zabývá hodnotou pro zákazníka (customer value), vyhodnocuje náklady ze strany zákazníka (costs), dostupnost (convenience), vhodné momenty komunikace (communication).

Příklad 5: Marketingový mix „4 P“



² Pojem použil ve 40. letech 20. století americký profesor James Culliton, když popisoval mix jednotlivých ingrediencí, které ovlivní poptávku. Později byla jeho myšlenka dalšími autory upřesněna.

V současném marketingu se běžně setkáte s vlastním sestavováním marketingového mixu a kombinací složek „P“ a „C“ nebo s možným rozšířením o další nástroje – lidé/zaměstnanci (people), fyzický důkaz (references), spolupráce a kooperace (partnership). Marketingový mix vždy musí vycházet ze strategických marketingových rozhodnutí, která reagují na konkurenci, respektují provedenou segmentaci trhu, řeší, jakou hodnotu budeme nabízet zákazníkovi, jak budeme pečovat o dlouhodobého zákazníka a reaguje na další zvolené dílčí marketingové cíle.

Art marketing v sobě sdružuje koncepce, jak zůstat dlouhodobě na trhu a rozvíjet úspěšně kulturní a kreativní činnost. Marketingový přístup neznamená manipulaci a intriky, jak si mnozí stále myslí. Vyžaduje dlouhodobý koncepční a systematický plán a taktiku. Ví, co, kde a jak průběžně zjišťovat pro vyhodnocení aktuální situace na trhu. Kdo naslouchá svým zákazníkům, ví, jak na ně mluvit, jak je oslovit.

Diskuzní téma:

→ Zamyslete se nad nejčastější kritikou marketingu – zvyšuje náklady na konečnou cenu produktu; má negativní vliv na společnost; působí negativně na životní prostředí. Souhlasíte s těmito tvrzeními? A v čem tato negativa spočívají?

Marketing plan

“When you don't know where you're going,
it is difficult to plan your path.”

— LOSEKOOT, VYHNÁLKOVÁ, 2019, p. 121

To implement a satisfactory marketing plan you need strategic thinking which includes an organized approach, creative problem and opportunities solution, foresight or making accurate estimates about future development in your domain or the market demands, and last but not least a capacity to come up with various solutions. **Marketing planning** will of course look different in small business compared to large enterprises - the sketch below presents a planning format in a larger enterprise (see Fig. 7) which can also be used with smaller entities by changing its content and the amount of goals set.

Fig. 8 The planning process

(source: BLAŽKOVÁ, 2007, p. 19)



The results of marketing planning lead to a **marketing plan**. Its implementation is not straight-forward, it rather resembles putting together pieces of a jigsaw puzzle, all interconnected, to build one unit of linked elements and actions. Marketing plan requirements are not difficult to define. The aim is to clearly and explicitly process key data, provide the tools for actions to take place while not going into too little or too much detail. A marketing plan usually takes the form a written **document** possibly structured as follows:

- introduction brief (the outline, key points of the plan),
- situation analysis of the target market,
- setting the marketing goals (defines the results of actions - the outcome),
- marketing strategy (describes the ways to achieve the goals set),
- marketing mix draft (respecting and further developing the strategies),
- implementation schedule (month-based timeline of actions and progress checks),
- budgeting (the monetary framework of expected costs based on various profit and expenses options - budget options),
- various attachments.

Same as for all planning, you always need to look back to previous stages. We seek balance between actions and goals by verifying how these are connected and possibly adding associations. A marketing plan intended for small businesses does not have to be on the lengthy side. Though with small businesses and new organizations you do not necessarily need to include an extensive amount of research studies or analyses as well as a thorough budgeting plan or a detailed schedule, you should create a time and financial framework accompanied by a self-sourced analysis of the sector.

When defining marketing goals try to be as specific as possible. Even if the name is not too specific, think about its content and derive the so-called SMART goals - Specific, Measurable, Achievable, Relevant (to our business in the long-term and short-term) and Time-based. Unclear goal descriptions such as "reach more customers" need to be further specified. For example, you can divide this goal into two: you can aim for 1) a 5% growth in web traffic within a 3-month time frame and 2) a 10% growth in social media presence (follower count growth) within a 12-month time frame. You also need to know what (content) will be shared via on-line platforms, by what means (what marketing communication tool), when and how often (rate) and last but not least by bearing what costs.

A small business marketing plan example to fill in:

→ Answer this question guide to create a marketing plan. If lacking some of the answers, more supporting steps need to be taken, such as research, data analysis, or creating a business plan.

The value offered to customers

*What does our company introduce and what values does it set out?
What makes a new or innovative product solution?
In which respect do we have the edge over our competition?
What customer-related issues are we facing most often?*

Situation analysis

*How would you define your market? What is your sphere of operation?
Who are your competitors?
What is your current position on the market?
Why should customers purchase our products?
How would you describe the demand in a given sector?
How far does our brand reach?
What conclusions can we draw based on the SWOT analysis?*

Marketing goals

*What is our goal? Awareness? Profit?
Education - implementing a new use of a product?
What production awareness score do you expect to reach within a year?
How much do you expect the customer interest to grow?
What goals are we aiming for and by what means?*

Target segments

*Who purchases our products? How would you describe your customers?
What about your staff, are your employees content and loyal?
Who is your most important customer?
How much do you expect customers to spend on your products per year?*

An attribute table can be used to describe customers:

*Name
Description
Reason they purchased our products
Customers count
Profit share
Profit in CZK*

Marketing mix

(its constituents may be exchanged or expanded, but the basic four are kept in any scenario):

Product

*Comprehensive product description
What products do we offer?
What values do they bring?*

Price

*What is the price of the product?
What product discount options do we offer?
What are the payment policies?
What costs does the customer bear?*

Distribution

*Where and how am I going to sell the product?
What options of product delivery to the customer do we opt for?
Who is our key supplier?
How do marketing channels relate?*

Marketing communication

*How and when is the customer presented with the product?
How do we reach customers?
What products do we usually offer to customers?
Which communication channel is the most effective?
Do we communicate with the target segments well?*

People — the staff

*Which staff is the client going to be in touch with and how will they communicate?
Is some of our staff a part of the marketing communication (e.g. face-to-face purchases or associated services) and do they have the information and the means needed to communicate with the customer?
Are we planning to run a customer help line?*

Marketingový plán

„Když nevíte, kam jdete,
těžko si naplánujete cestu.“

— LOSEKOOT, VYHNÁLKOVÁ, 2019, s. 121

Pro realizaci vhodného marketingového plánu je vyžadováno strategické myšlení, které je charakteristické systematickým přístupem, tvůrčím přístupem k řešení problémů i příležitostí, předvídavostí nebo správným odhadem vývoje budoucího směřování v našem oboru a poptávky na trhu, schopností vypracovat více možností řešení. **Marketingové plánování** bude mít jiný rozsah v malé firmě oproti velké organizaci – náskok předkládá formát plánování ve větším podniku (Obr. 8), který však lze využít i u menších subjektů a upravit obsah a počet cílů.

Obr. 8 Plánovací proces

(zdroj: BLAŽKOVÁ, 2007, s. 19)



Výsledky marketingového plánování předkládá **marketingový plán**. Jeho realizace není mechanickou činností, spíše připomíná puzzle, kdy jednotlivé dílky spojují budoucí jeden celek provázaných složek a aktivit. Požadavky na marketingový plán se dají stručně shrnout, musí jasně a výstižně zpracovat klíčové informace, disponovat možností uskutečnit volené aktivity a nesmí být příliš stručný, či naopak obsáhlý. Marketingový plán je obvykle písemný **dokument**, který může být strukturovaný následovně:

- úvodní stručné shrnutí (obsah, klíčové body plánu),
- situační analýzy cílového trhu,
- stanovení marketingových cílů (určuje, čeho aktivity dosáhnou – výsledky),
- marketingové strategie (popisují cesty, jak bude cílů dosaženo),
- rozpracovaný marketingový mix (respektující a rozvíjející strategie),
- harmonogram realizace (časový plán rozepsaný po měsících dle aktivit, plán kontrol plnění plánu),
- finanční rozvaha (rámcový rozpočet očekávaných nákladů v různé míře rozpracovanosti výdajů a příjmů – varianty rozpočtu),
- doplnění o různé přílohy.

I v tomto případě platí, jako u každého plánování, že se neustále vracíme k předchozím fázím. Řešíme soulad aktivit a cílů, ověřujeme provázanost a případně doplňujeme vzájemné souvislosti. Když jsme malým podnikatelským subjektem, nemusíme mít obavu z poměrně stručného marketingového plánu. Jako malá firma nebo začínající organizace si můžeme dovolit prozatím nezařazovat například rozsáhlé výzkumné studie a analýzy, podrobný finanční rozpočet nebo detailní časový plán, přesto alespoň vypracujeme rámcový časový a finanční horizont a doplníme ho o vlastními silami zpracovanou analýzu prostředí.

U definování marketingových cílů se snažíme být co nejkonkrétnější. I když máme cíl pojmenovaný obecně, zamysleme se nad jeho náplní a vytvořme tzv. SMART cíle – specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), relevantní k našemu podnikání z dlouhodobého nebo krátkodobého hlediska (relevant) a časově ohraničené (time framed). Nevyhraněný cíl typu „rozšířit povědomí o naší značce“ je třeba specifikovat. Mohou to být dva dílčí cíle jako zvýšení nákupu přes webovou stránku o 5 % během tří měsíců a zvýšení sledovanosti sociálních sítí (nárůst sledovatelů) o 10 % do jednoho roku. Zároveň platí, že musíme vědět, co (obsah) budeme na online platformách lidem předávat, v jaké formě (marketingový komunikační nástroj), kdy a jak často (intenzita) a v neposlední řadě za kolik.

Vzor malého marketingového plánu k doplnění:

→ **Odpovězte si na návodné otázky a vytvořte marketingový plán. Pokud vám některé odpovědi scházejí, je třeba učinit podpůrné kroky – výzkum, analýza dat, vypracování podnikatelské koncepce.**

Hodnota nabízená zákazníkům

*Co vytváří vaše organizace a jakou hodnotu přináší?
V čem spočívá nové nebo inovativní řešení produktu?
Co děláte lépe než konkurence?
Jaké zákaznickovy problémy řešíte?*

Situační analýza

*Jak byste definovali váš trh? V jaké oblasti působíte?
Kdo jsou vaši konkurenti?
Jaká je vaše aktuální pozice na trhu?
Proč nakupovat u vás?
Jaká je poptávka v daném prostředí?
Jaké je povědomí o vaší značce?
Co ukázala SWOT analýza?*

Marketingové cíle

*Čeho chcete dosáhnout? Povědomí?
Tržba? Edukace – zavedení nového užívání produktu?
Kolik procentuální povědomí o produktu očekáváte během jednoho roku?
Jaký je očekávaný růst zájmu zákazníků?
Jakých cílů dosáhnete a pomocí jakých kroků?*

Cílové segmenty

*Kdo u vás nakupuje? Jak byste vaše zákazníky popsali?
Co zaměstnanci, jsou spokojeni a loajální?
Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?
Kolik plánujete, že u vás zákazníci nakoupí za rok poměrově?*

Lze použít popisnou tabulku zákazníků

*Název
Popis
Proč by u vás nakupovali?
Počet zákazníků
Podíl na zisku
Zisk v Kč*

(jednotlivé složky lze proměnit, doplnit, ale základní čtyři si vždy ponecháváme):

Produkt

*Komplexní popis produktu
Jaký produkt nabízíte?
Jaké přináší hodnoty?*

Cena

*Za kolik se produkt prodává?
Jaké jsou možné slevy produktu?
Jaké budou podmínky placení?
Jaké náklady má zákazník spojené s koupí?*

Distribuce

*Kde a jak budete produkt prodávat?
Jaké volíte možnosti dopravy pro dodání produktu k zákazníkovi?
Jaké máte klíčové dodavatele?
Jak jsou marketingové kanály propojeny?*

Marketingová komunikace

*Jak a kdy se zákazník s produktem seznámí?
Jak se dostanete do povědomí zákazníků?
Jak je produkt obvykle nabízený zákazníkům?
Který komunikační kanál je nejefektivnější?
Komunikujete s cílovými segmenty právně?*

Lidé – zaměstnanci

*S kterými zaměstnanci přijde klient do styku a jak bude probíhat komunikace?
Jsou někteří vaši zaměstnanci součástí marketingové komunikace (např. osobní prodej nebo doprovodná služba) a znají potřebné informace a formáty vhodné ke komunikaci se zákazníkem?
Budete nabízet informační linku pro zákazníky?*

Market research

“Market research is crucial to a corporation’s marketing process. I don’t think anybody ought to be making marketing decisions without some form of research, because you can waste a lot of time and money.”

— KOTLER, 2003, p. 118

When setting up a business, two aspects need to be taken into consideration - product and market research. It is based on the idea of the product, the form it takes, and the needs it satisfies. Next comes verification of the idea of who the potential customers are, what conditions the market offers (prices, the possibility of product innovation, associated services, available distribution methods, etc.), the company’s place in terms of competitiveness, or how to set up a communication strategy (choice of promotion tools).

Market research collects, gains, analyses, and evaluates information. It is a key tool of marketing management used for the acquisition of information necessary for setting up and evaluating the marketing decisions. Its task is, for instance, to identify customer preferences and opinions or to evaluate the potential of the market. According to the financial, time, and resource possibilities, the type of research and its implementers - an external company or internal human resources - are selected.

The research consists of five basic phases; first, the **problem** and goal of the research are defined (a hypothesis is set), then a research **plan** is created and the focus shifts on the **collection** of information. This is followed by the **analysis** of the data collected - removal of inaccurate or confusing information, interpretation, and possibly also the presentation of results (findings). Finally, **conclusions and recommendations** are drawn up and implemented. Every market research should be:

- targeted - coherent with marketing management objectives,
- applicable - usable in practice,
- systematic - the moment of coincidence should be eliminated,
- objective - subjectivity should be eliminated,
- topical - an adequate time period should be defined,
- complete - an appropriate sample of respondents should be selected.

Within market research, secondary and primary or qualitative and quantitative research is distinguished. **Quantitative research** answers typical questions starting with 'how' and measures the frequency of phenomena. A wider scope and having a large sample are the main advantages. It is useful when you are interested in the number of potential customers of the product and the quantity demanded. The main methods are observation, experiment, or survey (questionnaire, interview, poll).

Cultural subjects usually use observation to see the interest, numerosity, or satisfaction of the audience. A time map of the number of visitors to an exhibition currently on display within a week may be an example. Surveys help define the psycho-geographical profile of the audience; this includes for instance a cashier at the museum asking where the audience came from, what is the motive of their visit, or how they learned about the exhibition (from a newspaper, a poster, friends, etc.).

Qualitative research focuses on set facts and asks "why". It is interested in the customers' motivation or their evaluation of the visual quality (packaging) or appropriateness of names used. It examines causes and relationships. A smaller sample of respondents is sufficient; the most common methods are in-depth interviews, controlled commentary, focus groups, or brainstorming.

Market research targeted at the competition during data collection focuses on the monitoring of published information at the institution's location and within the online environment. Other options are: to purchase a competitor's product for testing, to experience or otherwise enjoy the services offered, to collect information from competitors' employees. Last but not least, also the competitor's buyers can serve as a source of information. They can fill in a questionnaire (see *Data and Databases* to see how to compile a questionnaire) or take part in a poll that will help detect the set hypotheses (e.g. how much the customer is willing to pay for a particular product).

Practical exercise:

→ Find out how customers behave in your market, what products do they buy and why? Think about their attitude, what do they lack in the current offer, what do they value? Will you use only the observation technique?

Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum má pro marketingové procesy rozhodující význam. Myslím, že by nikdo neměl přijímat marketingová rozhodnutí bez nějakého předběžného průzkumu, jinak můžete vyplýtvat spoustu času a peněz.“

— KOTLER, 2003, s. 74

Na začátek každého podnikání věnujeme čas dvěma aspektům – produktu a marketingovému výzkumu. Vycházíme z ujasněné představy o našem produktu, víme, jak vypadá a jaké potřeby naplňuje. Na řadu přichází ověření představy, kdo jsou naši potenciální zákazníci, jaké podmínky trh nabízí (ceny, možnost inovace produktu, přidružené služby, dostupné způsoby distribuce apod.), kde si stojíme v rámci konkurenceschopnosti nebo jak nastavit komunikační strategii (volba nástrojů propagace).

Marketingovým výzkumem shromažďuje, získává, analyzuje a vyhodnocuje informace. Je klíčovým nástrojem marketingového řízení a pomocí něj získáváme informace potřebné pro tvorbu a hodnocení marketingových rozhodnutí. Jeho úkolem je například zjišťovat preference a názory zákazníků nebo vyhodnocovat potenciál trhu. Dle našich finančních, časových a zdrojově dostupných možností volíme druh výzkumu a jeho vykonavatele – externí firma nebo vlastní lidské zdroje.

Výzkum se skládá z pěti základních fází, kdy nejprve definujeme **problém** a cíl výzkumu (nastavuje se hypotéza), následně vytvoříme **plán** výzkumu a zaměříme se na **provedení sběru** informací. Následuje fáze **analýzy** získaných dat – odstranění nepřesných nebo zmatených informací, interpretace a případná prezentace výsledků (zjištění). Posledním krokem je **vypracování závěrů a doporučení** s následnou implementací do praxe. Každý marketingový výzkum ideálně splňuje tyto požadavky:

- cílenost – provázanost s cíli marketingového řízení,
- aplikovatelnost – využití v praxi,
- systematičnost – vyloučení momentu náhody,
- objektivita – eliminace subjektivního názoru,
- aktuálnost – definování adekvátního časového období,
- úplnost – výběr vhodného vzorku respondentů (osob účastnících se výzkumu).

V rámci členění marketingového výzkum rozlišujeme sekundární a primární nebo kvantitativní a kvalitativní výzkum. **Kvantitativní výzkum** odpovídá na typické otázky začínající slovem „kolik“ a měří četnost jevů. Jeho výhodou je širší záběr a získání velkého vzorku. Vyplatí se nám v momentě, kdy chceme zjistit, kolik zákazníků bude mít o produkt zájem a v jakém množství ho bude chtít odebrat. Využívá techniky pozorování, experimentu nebo průzkumu (dotazník, rozhovor, anketa).

U kulturních subjektů se setkáváme s metodou pozorování, kdy je zjišťován zájem, četnost nebo spokojenost publika. Například jednou ze zjišťovaných skutečností může být časová mapa počtu návštěvníků v průběhu týdne u aktuální výstavy. Metodou dotazování pak dokážeme vydefinovat psychogeografický profil publika, děje se tak, když se nás na pokladně muzea ptají, odkud jsme přijeli, ale stejně tak se mohou dotázat, co nás motivuje k návštěvě nebo kde jsme se o výstavě dozvěděli (z novin, plakátu, od přátel atd.).

Kvalitativní výzkum se soustředí na stanovené skutečnosti a je veden otázkami začínajícími „proč“. Zjišťuje motivaci zákazníků a jejich chování nebo popřípadě odhaluje vizuální kvalitu (obal) nebo vhodnost názvů. Zkoumá příčiny a vztahy. Výzkumu postačí menší vzorek respondentů a je prováděn pomocí technik hloubkového rozhovoru, řízeného komentování, skupinového rozhovoru (focus group), brainstormingu.

Marketingový výzkum cílený na sledování konkurence se ve fázi získávání dat zaměřuje na sledování zveřejněných informací v místě instituce a online prostředí. Další možnosti jsou: pořídit si výrobek konkurence k testování, u služeb prožít nebo jinak užít, zjišťovat informace od zaměstnanců konkurence. V neposlední řadě jsou zdrojem sami nakupující u konkurence, pro které můžeme připravit dotazník (jak sestavit dotazník viz *Data a databáze*) nebo anketu, jež nám pomohou odhalit námi stanovené hypotézy (např. kolik je zákazník ochoten zaplatit za určitý produkt).

Praktické cvičení:

→ Zjistěte, jak se chovají zákazníci na vašem trhu, jaké produkty kupují a proč? Zamyslete se, jaké zastávají postoje a co jim ve stávající nabídce případně chybí, čeho si naopak vážíte? Budete používat pouze techniku pozorování?

Data and databases

“The marketing information system includes the staff, facilities, and information technologies for the collection, sorting, analysis, and distribution of information the institutions need. The same conditions as for marketing decision-making apply: necessity, timeliness, accuracy.”

— JOHNNOVÁ, 2008, p. 103

Effective marketing management requires sufficient external and internal information. For this purpose, a marketing information system (MIS) is used. MIS gathers, analyses, and evaluates the information necessary for planning, organization, management, and control of marketing activities. According to the information obtained and available, each organization creates its own MIS.

The **marketing information system** processes existing internal data from accountancy, communication channels used, traffic or sales records, and external data such as statistics, or demographic research data from various agencies – these are referred to as secondary information. Primary information is obtained through specified market research for, using methods of observation, interview, focus group, experiment, or questionnaire.

How to compile a questionnaire? A questionnaire, by its very nature, comprises a series of questions that need to be logically structured, coherent within the context, and compact. A questionnaire is always written, presented either in printed or electronic form. It needs to have a user-friendly format, easy to fill in, not forgetting the visual aspect. Time spent with the questionnaire also plays a role so the number of questions should be adjusted. Questionnaires have three disadvantages that cannot be influenced – the difficulty of gathering respondents willing to fill in the questionnaire, the possibility of false data reported (despite anonymization), and the impossibility of monitoring the respondents' reaction to the question asked.

A correctly compiled questionnaire starts with a motivation for completion and explains the reasons for the research, thus eliminating the first two disadvantages listed above. One way of motivation may be a bonus in the form of a discount or material reward. It is, however, the importance of the respondent's opinion that must be highlighted. A well-arranged questionnaire starts with a title (heading) and instructions for completion, followed by a battery of questions (see more an example 6). In order to keep the respondents motivated to answer the questions. Do not forget to thank the respondents at the very end. The most important part of the questionnaire, these recommendations should be followed: Start with simple questions to set up the atmosphere and specify the area of research. Filter questions sort respondents and determine the rules

for further answers. Continue with factual and more detailed questions, using various types of questions (see an example 7). Sensitive questions concerning the respondent's age and gender are also necessary for research and are usually placed in the final (speeding up the answering process) or introductory part. The questionnaire should end with a thematic or other open-ended question asking for the respondent's opinion.

Example 6: Structure of a questionnaire:

Explanatory part

- title
- motivational introduction
- instructions on how to fill in the questionnaire (can be indicated for individual questions)

Battery of questions

- contact
- filter
- factual
- final or open-ended asking about the respondent's opinion

Final part

- 'Thank you' and submission instructions

Example 7: Types of survey questions

Close-ended questions:

- Dichotomous questions - Yes / No
- Trichotomous questions - Yes / No / I don't know
- Scale questions - work with scales (e.g. 1—5 rating scale, Likert scale, importance scale: very important - not at all important, graphic rating scales)
- Multiple-choice questions - selection from choices

Open-ended questions:

- Opinion questions
- Follow-up questions

Each business entity creates separate **databases** of customers, suppliers, employees, sellers, and distributors according to their needs, based on the techniques chosen. An overview of media and financial partners, donors, cooperating organizations, and the relevant data of those is typical not only for the cultural sector. Before creating a database, what data will be collected and for what purpose must be decided. The essence of each database is the management of mutual relations and the use of data for determining marketing and other strategies.

The customer database necessary for the implementation of marketing strategy focuses on demographic data (used for segmentation), psychographic data (opinions, interests, motives for purchase), and an overview of the products purchased (what will be purchased next, what else may be appealing).

The data acquisition process requires some effort and system setup regarding the collection and updating of information. If you find that you are not able to collect the data or use them, consider investing in database marketing or recruiting an expert. Also, be careful about asking the customer too much in order not to discourage them or made them feel that their privacy is violated. Remember, when was the last time you were asked to participate in research, and in what form. Think about your feelings on that occasion. Get inspired and use your experience.

Practical exercise:

→ **Schedule your research to obtain data using a questionnaire; specify the problem to be solved and the tool - the questionnaire. Prepare a pilot questionnaire for the collection phase. (You can choose one of the following areas: customer satisfaction, communication strategies, product innovation, product launch, etc.)**

Data a databáze

„Marketingový informační systém zahrnuje pracovníky, zařízení, informační technologie pro sběr, třídění, analyzování a distribuci informací, které instituce potřebují. Platí přitom podmínky pro marketingové rozhodování: potřebnost, včasnost, přesnost.“

— JOHNOVÁ, 2008, s. 103

Efektivní marketingové řízení vyžaduje dostatek externích a interních informací. K tomuto účelu využíváme marketingový informační systém (známý pod zkratkou MIS). Marketingový informační systém shromažďuje, analyzuje a vyhodnocuje informace, které jsou nezbytné pro procesy plánování, organizování, řízení a kontrolu marketingových aktivit. Dle dostupných a nově získaných informací si každá organizace vytváří vlastní systém MIS.

Marketingový informační systém zpracovává vnitřní existující informace z účetnictví, užívaných komunikačních kanálů, evidence návštěvnosti nebo prodeje, a externí data ve formách statistik, demografických výzkumů od různých agentur – označujeme je jako sekundární informace. Primární informace jsou zjišťované marketingovým výzkumem za stanoveným účelem, a to pomocí metod pozorování, individuálního nebo skupinového rozhovoru, experimentu, dotazování.

Jak sestavit dotazník? Víme, že ze své podstaty bude obsahovat sérii otázek a ty musíme logicky strukturovat, vnímat jejich vzájemný kontext a zajistit jim celistvost. Dotazník předkládáme písemnou formou (elektronickou nebo tištěnou). Dáváme si záležet na jeho vizuální podobě a jednoduchém, uživatelsky příjemném vyplňování. I čas strávený s dotazníkem hraje svou roli a uzpůsobíme tomu počet otázek. Dotazování s sebou nese tři víceméně neovlivnitelné nevýhody – obtížné získávání osob ochotných vyplnit dotazník, možnost nepravdivě uváděných údajů, a to i přes anonymizaci dotazníku, a nemožnost sledovat reakci respondentů na položenou otázku.

Správně sestavený dotazník v úvodu motivuje k vyplnění a vysvětluje důvody výzkumu, čímž eliminuje první dvě výše uvedené nevýhody. Jednou z motivací bývá nabídka určitého bonusu v podobě slevy nebo hmotné odměny. Předeevším však zdůrazňujeme potřebnost názoru respondenta. Přehlednosti dotazníku svědčí název (nadpis), pokyny k vyplnění a teprve následně sled otázek (příklad 6). Nejdůležitější část věnovaná otázkám má svá doporučení, aby respondenty udržela v ochotě pokračovat v odpovědích. Na závěr nezapomeneme poděkovat. Začínáme jednoduchými otázkami, které navodí atmosféru, upřesní oblast výzkumu. Filtrační otázky utřídí respondenty a určí pravidla pro další odpovědi. Následně zapojíme věcné a podrobnější dotazy, kdy můžeme využít různých typů otázek (příklad 7). Pro výzkum jsou nezbytné i citlivé otázky zjišťující věk, pohlaví, a ty řadíme do závěrečné fáze (zrychlí proces odpovídání), případně je zapojíme do úvodní části otázek. Dotazník zakončujeme námětovou nebo jinak otevřenou otázkou zjišťující názor respondenta.

Příklad 6: Struktura obsahu dotazníku

Vysvětlující část:

- nadpis
- motivační úvod
návod, jak vyplnit otazník (případně uvádět u jednotlivých otázek)

Série otázek:

- kontaktní
- filtrační
- věcné
- uzavírací nebo otevřené, určené ke sdělení názoru respondenta

Závěrečná část:

- poděkování a pokyny k odevzdání

Příklad 7: Základní typologie otázek pro dotazník

Uzavřené:

- dichotomické otázky – odpovídáme ano, ne
- trichotomické otázky – odpovídáme ano, ne, nevím
- škálové otázky – zavádí stupnice (např. ohodnocení 1–5, Likertova stupnice, významová stupnice: velmi důležité – nedůležité, grafické stupnice)
- výběrové otázky – výběr z možností

Otevřené:

- názorové
- doplňující

Každý podnikatelský subjekt dle svých potřeb a na základě jím zvolených technik utváří samostatné **databáze** zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, prodejců, distributorů. Nejen v kulturním sektoru se vedou přehledy mediálních a finančních partnerů, donátorů, spolupracujících organizací a dat k nim příslušných. Pro vytváření databází je nutné se rozhodnout, jaké údaje budou shromažďovány a za jakým účelem. Podstatou každé databáze je řízení vzájemných vztahů a užívání dat pro stanovení různých, nejen marketingových strategií.

U databáze zákazníků, kterou potřebujeme pro plnění marketingové strategie, se zaměříme na demografické údaje (využitelné pro segmentaci), psychografické údaje (odhalující názory, zájmy, motivy rozhodnutí k nákupu) a přehled zakoupených produktů (co bude zákazník příště nakupovat, co dalšího jeho zájmu může odpovídat).

Proces získání dat vyžaduje určité úsilí a nastavení systémů – jakým způsobem informace budeme sbírat a jak je budeme aktualizovat. Když zjistíme, že údaje nedokážeme sesbírat nebo přinejhorším zužitkovat, měli bychom zvážit investici do databázového marketingu a případně si nasmlouvat odborníka. Navíc si musíme dát pozor, abychom přílišným dotazováním zákazníka neodradili nebo neměl pocit, že mu narušujeme hranici soukromí. Vzpomeňte si vy sami, kdy jste naposledy byli osloveni pro průzkum a v jaké formě. Uvědomte si vaše pocity během onoho oslovení k vyplnění dotazníku nebo odpovědi na krátkou anketu. Inspirujte se a stavějte na své zkušenosti.

Praktický úkol:

→ Rozvrhněte si výzkum pro získání dat formou dotazníku, specifikujte, jaký problém má být vyřešen, a konkretizujte nástroj – dotazník. Vypracujte podklad (dotazník) pro fázi sběru. (Lze zvolit šetření v jedné z oblastí, např. spokojenost zákazníka, komunikační strategie, inovace výrobku, zavádění produktu na trh apod.)

Product and its values

Is your product tangible or intangible?
What do you produce and for whom?
What product or service will your organization offer?
What is the consumer value?

— MACHOVÁ, 2021

At first glance, it may seem quite clear what we are doing and what constitutes our own product base in the field of culture. However, in the markets for cultural heritage, the arts, and creative industries, product differentiation can be more complex, as it shapes a diverse range of services and products. There are various types of products, in the form of a live performance, exhibition presentation, educational event, lecture, video report, work of art, art collection, specific interiors of cultural heritage buildings, etc. Not to mention creating your own name – brand, which is a specific product attribute. Defining a product line requires focused action.

In general, two types of products are distinguished: **tangible** (material goods, real estate) and **intangible** (services, ideas, activities that can be purchased to satisfy the needs and wishes of an individual). Intangibles further distinguish personal services aiming directly at a person (e.g. education, tourism), and material services that care for and restore material goods (e.g. repairs, consultations).

The **composition of a product** can be perceived as layers (Fig. 9). The basis, the core, is covered in tangible or intangible form, wrapped in an extended conception. The core responds to the main need and demand (e.g. the desire for an aesthetic experience in a museum of art). There are several ways to satisfy this wish and for that reason, another layer, the product form, appears. This middle layer distinguishes the aspects of the product offered according to its physical nature (tangible or intangible goods) and solves the design, style, brand, quality, or packaging, etc. Finally, everything is wrapped in the extended conception of the product, focusing on accompanying services in various forms (e.g. delivery, payment terms, consultancy, contests, etc.).

Last but not least, there are two categories of products according to the buyers. The first type of **customer – consumer** purchases the product for their own use, the second type, **customer – organization** purchases it for further processing or sale, simply to be able to provide their business or other activities.

Product quality ensures that the customer returns and reflects the positive characteristics of the product. It is sometimes referred to as standardized quality. Quality represents a certain desirable level. In the cultural sector, the issue of quality is very important, but at the same time difficult when making decisions, as shown in the following questions: What level of presentation of art (performances,

exhibitions, etc.) is desirable? But also affordable? Every organization aims for high-quality products. It is, however, unrealistic to expect high-quality every time or to expect that building a world-class collection at the museum happens overnight without much funding.

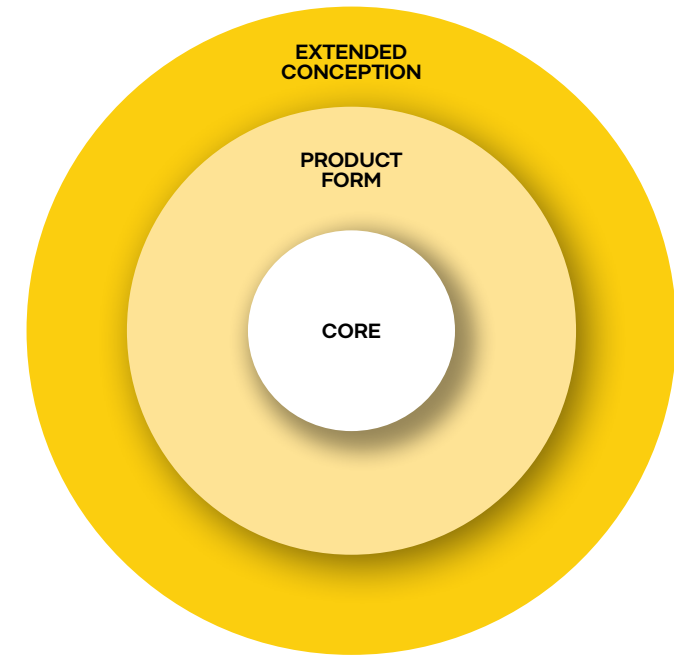
Product value combines quality, service, and price corresponding to the target market and focuses on satisfying the consumer's requirements. The consumer is presented with a summary of the product characteristics; the product is thus presented in relation to the expected fulfilment of needs. Ultimately, the value depends on perception, for example, in an artistic environment the focus is put on moments such as helping to prepare an exhibition or co-creating an event that set the mirror to the society, or raises and asks interesting questions and looks for relevant answers. It is all about the point of view of mediation of the given product, which is further applied in marketing communication.

When the consumer is looking for suitable products that bring them the highest value in relation to the total price, their choice of product depends on the value, costs, and satisfaction. **Consumer value** answers the question of how the consumers themselves can evaluate the offer of a company or organization, and this value is subjectively perceived by the consumer. The total value of the product is a set of services that the consumer expects from the product.

Within the marketing concept, the product is complex and it is accompanied by other characteristics. It has an important position in the marketing activities of our cultural business and is an important part of marketing tools - the marketing mix. No matter if the marketing plan is being set up for a small business, a specific product, or a specific creative brand or stage name, it always starts with **defining the product**. As the basis of the marketing plan, the product helps to direct other sub-aspects of the company's marketing focus. It is followed by the determination of the right price and strategy to get the product to adequate groups of customers, at an appropriate time and with an adequate level of promotion to attract customers to choose this product rather than that of competition. A clear definition of the product - the creation of the centerpiece of our artistic business - brings better knowledge of the environment, needs and wishes of our customers and allows for an adequate response.

In terms of marketing, we also think about compliance with the mission of the institution (organization, companies, entrepreneurs), which helps to guide the individual steps of management and marketing, and thus also to close a large circle of infinite possibilities for the existing market.

Fig. 9
Product and its layers



Practical exercise:

→ **Decide on the product you want to offer to your audience (customers). What value does it bring? What makes your product distinct from that of your competition to gain and maintain the competitive advantage? Be as specific as possible in your answers.**

→ **Visit the websites of several art museums or cultural institutions to find out what services they offer.**

Produkt a jeho hodnoty

Je náš produkt hmotný či nehmotný?
Co vytváříme a pro koho?
Jaký výrobek nebo jakou službu bude naše organizace nabízet?
Co znamená, když popisujeme tzv. spotřebitelskou hodnotu?

— MACHOVÁ, 2021

Na první pohled se může zdát zcela jasné, čemu se věnujeme a co tvoří naši vlastní produktovou základnu v oblasti kultury. Na trzích kulturního dědictví, umění a kreativních průmyslů může být však rozlišování produktů složitější, neboť utváří různorodou škálu služeb a výrobků. Setkáváme se s typy produktů ve formách živých představení, výstavních prezentací, vzdělávacích akcí, přednášek, video-reportáží, uměleckých děl, sbírek umění, specifických interiérů budov v rámci kulturního dědictví atd. Nemluvě o tvorbě vlastního jména – značky (brand), jež je specifickým atributem produktu. Vydefinovat produktové řady jednoznačně vyžaduje soustředěnou činnost.

Obecně rozlišujeme **hmotný** produkt – materiální statky, nemovitosti, a **nehmotný** – služby, myšlenky, znalosti, činnosti, které mohou být spotřebovávány skrze zakoupení, aby uspokojily přání a potřeby jedince. U nehmotného produktu rozlišujeme osobní služby, které směřují přímo k člověku (např. vzdělání, turistika), a věcné služby, které pečují a obnovují hmotný statek (opravy, konzultace ad.). V kulturním odvětví často platí, že hmotný produkt doplňuje série doprovodných služeb nebo on sám službu poskytuje (specifikum výstavy).

Složení produktu si můžeme představit jako vrstvy (Obr. 9). Na základ, tzv. jádro, se postupně nabaluje hmotná či nehmotná podoba a rozšířené pojetí. Jádro reaguje na hlavní potřebu a na poptávku (např. touha po estetickém zážitku v muzeu umění). Možností, jak uspokojit toto přání, bývá několik, a proto přichází na řadu další vrstva označovaná jako podoba produktu. V této středové vrstvě se rozlišují aspekty nabízeného produktu dle jeho fyzické podstaty (hmotného či nehmotného statku) a jsou řešené – design, styl, značka, kvalita, případně balení apod. Vše nakonec obaluje rozšíření pojetí produktu, kdy se zaměřujeme na doprovodné služby v různých formách (doprava, platební podmínky, poradenství, soutěžní aktivity a jiné).

V neposlední řadě rozlišujeme dvě kategorie produktů podle toho, kdo je kupuje. První **zákazník** – **spotřebitel** nakupuje pro vlastní potřebu, druhý kupuje produkt pro zpracování nebo prodej, aby zkrátka zajišťoval své podnikatelské nebo jiné aktivity, a označujeme jej jako **zákazníka** – **organizaci**.

Kvalita produktu zajišťuje návratnost zákazníků a odráží kladné vlastnosti produktu. Někdy je o ní hovořeno jako o jakosti, která je normována, proto z jakosti samé automaticky nevyplývá kvalita. Kvalita je určitá žádoucí úroveň. V kulturním odvětví je otázka kvality velmi důležitá, ale zároveň obtížná pro rozhodování, což ukazují například otázky jako: Jaká úroveň prezentace umění (představení, výstavy, aj.) je žádoucí? Ale je také finančně dostupná? Automaticky každá organizace usiluje o vysokou kvalitu. Je však nerealistické očekávat, že se tak bude dít pokaždé nebo že muzeum ihned vybuduje sbírku na vysoké světové úrovni bez dostatečných finančních prostředků.

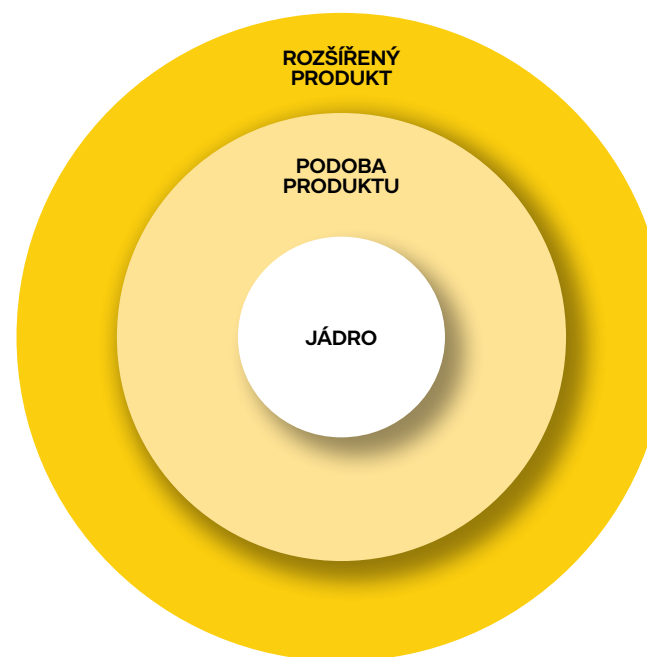
Hodnota produktu kombinuje sestavu charakteristik produktu, jako jsou jakost, služba, cena odpovídající cílovému trhu, a soustředí se na uspokojení požadavků spotřebitele. Spotřebiteli je předkládán souhrn vlastností produktu, čímž je mu představován vzhledem k očekávanému naplňování potřeb. V konečném důsledku je hodnota závislá na vnímání, například v uměleckém prostředí se soustředíme na momenty jako pomoc s přípravou výstavy nebo spoluvytváření dané akce, která nastavuje zrcadlo společnosti, nebo vyvolávání a kladení zajímavých otázek a hledání odpovědí na ně. Vše je jen o úhlu pohledu zprostředkování daného produktu, a s tím pak dále pracujeme především v marketingové komunikaci.

Když spotřebitel hledá vhodné produkty, které mu přinášejí nejvyšší hodnotu vzhledem k celkové ceně, jeho volba produktu se odvíjí od hodnoty, nákladů a uspokojení. **Spotřebitelská hodnota** odpovídá na otázku, jak samotný spotřebitel může hodnotit nabídku firmy případně organizace, přičemž tato hodnota je subjektivně vnímána spotřebitelem. Celková hodnota produktu je souborem užitků, které spotřebitel od produktu očekává.

V marketingovém pojetí vnímáme produkt jako komplexní a doprovázejí jej další charakteristiky. Má důležité postavení v marketingových činnostech našeho kulturního podnikání a je důležitou součástí marketingových nástrojů – tzv. marketingový mix. Ať už budeme vytvářet marketingový plán pro malou firmu, konkrétní výrobek, nebo pro naši kreativní značku či umělecké jméno, vždy začínáme **vydefinováním produktu**. Produkt jako základ marketingového plánu pomáhá nasměrovat další dílčí aspekty marketingového zaměření naší firmy, navazuje na něj určování ceny i strategie, jak dostat produkt k adekvátním skupinám zákazníků, v jaký vhodný čas a s jakou mírou propagace, abychom zákazníky zaujali oproti konkurenci. Jasně vymezení produktu – vytvoření středobodu našeho uměleckého podnikání – umožní poznat co nejlépe prostředí, potřeby a přání zákazníků a reagovat na ně adekvátním způsobem.

U produktového zaměření z pohledu marketingu myslíme i na soulad s posláním instituce (organizace, firmy, podnikatele), které napomáhá směřovat dílčí kroky managementu a marketingu, a tedy i uzavírat velký kruh nepřeborných možností pro existující trh.

Obr. 9 Produkt a jeho vrstvy



Praktická cvičení:

- **Rozhodněte se, co se chystáte svému publiku (zákazníkům) nabízet? Jakou hodnotu jim budete zprostředkovávat? A čím se bude lišit váš produkt od konkurence, abyste získali a průběžně udržovali tzv. konkurenční výhodu? Buďte ve svých odpovědích co možná nejkonkrétnější.**
- **Navštivte webové stránky několika muzeí umění nebo kulturních institucí a zjistěte, jaké služby nabízejí.**

Price and its application in culture production

“I like money on the wall. Say you were going to buy a \$200,000 painting. I think you should take that money, tie it up, and hang it on the wall.”

— DEGEN, 2013, p. 22

Valuation and pricing of a cultural or original design product offered is associated with money also in the art world. The cultural sphere produces artwork that is introduced to the consumers market, either in the field of tourism connected to the presentation of art and cultural heritage, or to the art market of original design.

Many people perceive price as an **economic value** – it states how much the tangible product or service costs with respect to the others. The evaluation represents a moment of judgment, the processing of the relevant product criteria, and the assignment of a certain definiteness. If value is understood as a price, we must distinguish its fundamental essence. It must be therefore monitored whether the value is defined by an economic factor or, on the contrary, cannot be expressed by money and relates to preferences and satisfaction, or, last but not least, moral and ethical issues (the value of safety or belonging). Do not forget that talking about artwork alone, we talk not only about artistic or aesthetic values or value in use, but also social, cultural, and economic values.

Pricing always reflects the economic factors and market demand. The price for a particular market is defined by the seller, whose task is to know both the internal and external environment, the prices of the competition, and the development of demand in order to quote a price. At the same time, the price may reflect the value of the product, but above all depends on the willingness and ability of the customer to exchange his money for the benefit of owning or using the product.

Setting of price is, on a long-term basis, determined by internal and external factors. The external factors in question are quantity, selling place, payment terms, customers target group and their price range, time and current economic development of the market, what the competitors are offering, but also the costs of the creation of the product including operating activities, intermediaries, and government policy. Internal factors affecting the price are marketing goals, marketing mix settings, and corporate policy costs.

The following methods may be used for pricing:

- cost-oriented pricing (calculation method),
- value-oriented pricing (customer perception of value),
- setting the price according to competition (price comparison method),
- pricing from the customer's point of view (psychological perception of the price by the customer).

In the context of the presentation of cultural heritage and art, the prize is limited by three economic factors – the budget of the organizations, the social view on the cultural activity, and legislative conditions. In the Czech environment, culture and cultural heritage are mostly managed by a public or non-governmental non-profit organization and subsidized from public money or other fundraising resources (donations, sponsors, volunteering, etc.), and therefore this aspect of funding needs to be taken into account when pricing the products offered.

Art markets themselves are a creative pricing environment and the set price is constantly changing. It significantly contributes to the financial market, for example, investments. Investing in art is an attractive activity in different time periods, but just like any investment, it takes time and one needs to be ready for not earning any interest. Investors represent only a minimal percentage of purchasing power worldwide (more HOOK, 2013). When pricing an artwork for the art market, the price reflects the taste and style, preferences, motives of purchase, but also the author's reputation.

Final reflection on relative value and pricing:

→ **Situation – Sotheby's was selling a Gustav Klimt Painting; its price was set with regard to the author's position on the international market and the painting's place within his artwork:**

"And how can you justify someone paying \$20 million for this painting when that money could build a children's hospital?" Unprepared for the challenge, I gave an inept and evasive answer about Sotheby's merely reflecting the market and not creating it. But I thought about it afterwards. The only possible justification for the high value of art and the money spent on it not being devoted to the building of a hospital to save people's lives is that there must be something to save people's lives for. Art has claims to be that thing, or one of them. So the provision of great art – as healthcare to the spirit rather than the body – also represents a legitimate expenditure of financial resources in a civilised society" (HOOK, 2013, p. 369—371).

Cena a její uplatnění v produkci kultury

„Mám rád peníze na zdi. Třeba když řekneš, že se chystáš kupovat malbu za 200 000 dolarů. Myslím, že bys měl vzít tyhle peníze, svázat je a pověsit na zed.“

— DEGEN, 2013, s. 22, volně přeloženo

Oceňování nebo stanovení ceny za nabízený kulturní nebo originální designový produkt se i v uměleckém prostředí pojí s penězi. V kulturní sféře vznikají díla, jež míří na spotřebitelský trh, a to až už do oblasti turismu spojeného s prezentací umění a kulturním dědictvím, nebo na trh s uměním a originálním designovým řešením.

Cena pro mnohé z nás vyčísluje **ekonomickou hodnotu** – vymezuje, kolik stojí hmotný výrobek nebo služba vzhledem k těm ostatním. Hodnocení je určitým momentem soudu, zpracováním příslušných kritérií vztahujících se k produktu a přidělením zvláštní danosti. Je-li hodnota chápána jako cena, musíme rozlišovat její základní podstatu. Proto sledujeme, zda je hodnota definována ekonomickým faktorem, nebo ji naopak nelze vyjádřit penězi a vztahuje se k preferencím a spokojenosti nebo v neposlední řadě morálním a etickým otázkám (hodnota bezpečí nebo sounáležitosti). Vzpomeňme si, že u díla mluvíme nejen o uměleckých, estetických, užitných, ale i společenských, kulturních a ekonomických hodnotách.

Tvorba ceny reaguje vždy na ekonomické faktory a poptávku na trhu. Za definováním ceny pro konkrétní trh stojí prodávající a jeho úkolem je znát vnitřní i vnější prostředí, ceny konkurence, vývoj poptávky, aby mohl utvořit vlastní cenovou nabídku. Cena zároveň může odrážet hodnotu produktu, ale především závisí na ochotě a schopnosti zákazníka vyměnit finanční prostředky za užitek vyplývající z vlastnictví nebo užití produktu.

Stanovení ceny se dlouhodobě orientuje podle vnitřních a vnějších faktorů. Sledovanými externími (vnějšími) faktory jsou množství, místo prodeje, platební podmínky, cílová skupina zákazníků a jejich cenové možnosti, čas a aktuální ekonomický vývoj trhu, nabídka konkurence, ale i náklady na vznik produktu, včetně provozní činnosti, nebo obchodní mezičlánky a politika vlády. Interními (vnějšími) faktory ovlivňujícími cenu jsou marketingové cíle, nastavení marketingového mixu a náklady na firemní politiku.

Pro tvorbu ceny je možno použít tyto metody:

- nákladově orientované stanovení ceny (kalkulační metoda),
- hodnotově orientované stanovení ceny (vnímání hodnoty zákazníkem),
- stanovení ceny dle konkurence (metoda cenového porovnání),
- stanovení ceny z pohledu zákazníka (psychologické vnímání ceny zákazníkem).

V rámci prezentace kulturního dědictví a umění cenu omezují tři ekonomické faktory – rozpočtové možnosti organizací, společenský pohled na kulturní činnost a legislativní podmínky. V českém prostředí jsou kultura a kulturní dědictví většinou spravované veřejnou nebo nestátní neziskovou organizací a dotované z veřejných peněz nebo dalších fundraisingových zdrojů (dary, sponzoři, dobrovolnictví apod.), a proto se do ceny za nabízené produkty tento aspekt financování nutně zohledňuje.

Trhy s uměním jsou samy osobně kreativním prostředím pro určování cen, zároveň procházejí neustálou proměnlivostí udané ceny. Velkou měrou se totiž podílejí na finančním trhu, například na investicích. Investice do umění je v různém časovém období lákavou aktivitou, ale jako každá investice vyžaduje čas a připravenost na možné nezúročení vkladu. Kupní síla se celosvětově pohybuje v minimálním procentuálním zastoupení investorů (více viz HOOK, 2013). Stanovuje-li se cena díla pro trh s uměním, cena reaguje na vkus, preference, motivy nákupu, ale také na renomé autora.

Závěrečné zamyšlení nad relativní hodnotou a cenovou tvorbou:

→ Situace – aukční prodej obrazu Gustava Klimta v Sotheby's, kde byly vzhledem ke stanovení ceny brány v potaz význam ocenění autora na mezinárodním trhu a místo obrazu v umělcově tvorbě:

„A čím si ospravedlníte, že za tento obraz někdo utratí 20 milionů dolarů, když by za tytéž peníze mohl postavit dětskou nemocnici? Na tak provokativní otázku jsem nebyl připravený, a proto jsem se nezmohl na víc než na nejapnou a vyhýbavou odpověď, v níž jsem vysvětloval, že Sotheby's pouze odráží situaci na trhu, ale sám trh nevytváří. Potom jsem se na tím zamyslel. Jediné možné ospravedlnění vysoké hodnoty umění a faktu, že sběratelé místo budování nemocnic, které zachraňují lidské životy, nakupují umělecká díla, zní, že je nutné, aby tu bylo něco, pro co stojí za to lidské životy zachraňovat. A umění takovou věcí nebo jednou z takových věcí je. Z toho vyplývá, že nákup výtečných uměleckých děl – které neprospívají tělu, ale duši – představuje v civilizované společnosti legitimní vynaložení finančních prostředků“ (HOOK, 2013, s. 369—371).

Distribution channels

“While companies working with the high price strategy will probably choose exclusive or selective distribution strategy in order to better control their brand and its image, companies using economy pricing and good value pricing strategy will probably choose intensive distribution strategy in order to achieve as many sales as possible.”

— KARLÍČEK, 2018, p. 220

One of the aspects marketing mix deals with is the question of product availability. This tool **secures the distribution channels** and creates a specific distribution strategy. The systems mediating the product must be chosen as well as the places where the customer sees, tries and buys the product. A key aspect for art museums and cultural heritage sights is also the travelling possibilities to the seat of the institution together with clear information for the audience about the possible ways to get to the institution and opening hours. The creation of virtual museums and online exhibition tours has been developing in recent years and is also part of the distribution strategy. Mediation of a cultural experience is a specific service and is always associated with a place and its accessibility, attractiveness, and atmosphere.

We aim to offer our product to the recognized target customers at the right time and place. The key condition of effective marketing is to provide convenient distribution channels – how the product reaches its customers or the customer reaches the product (according to our marketing mix, we focus on place or convenience). We can either set up our own shop, arrange a partner shop, find a distributor, or choose direct marketing. It is always a good idea to combine more channels, not relying on reaching a higher level of market distribution through direct marketing only, no matter its increasing importance.

Availability plays an important role in small businesses and organizations, where appropriate sales location, speed, and simplicity of purchase bring a competitive advantage. The space available does not define availability, it is merely a part of one of the distribution strategies. Do not forget that distribution does not depend on a brick-and-mortar shop and its size; the success lies in the extent to which the availability of the product corresponds to the current needs of customers.

An important part of availability is securing purchase conditions; these require different sales processes in a brick-and-mortar or online shop. At the same time do not forget that setting up the customer service processes shapes their future purchase satisfaction. Within distribution strategy, we think not only about distribution channels but also about delivery options (transport services), size and location of warehouses, determination of stock, and customer complaint process.

Various distribution channels are created for a product. We may use the already existing distribution system or go our own way (DIY – do it yourself). Both require cost evaluation, then planning and securing the processes of operation. According to the entities that provide distribution, we distinguish **direct and indirect distribution channels**. Both channels can take place physically (in a building, at an event, or in the form of personal address), online (website, social networks, or mailing), or via phone (telemarketing).

With a direct distribution channel, the burden lies only with us and we are in direct contact with the customer. Personal contact provides the possibility of consultation, advice, and similar service added to the offered product. The organization also builds the environment – the place of communication with customers during the sale, and completes the brand image. This includes using an online or offline shop, catalogue sale, personal sale through a presentation, or a vending machine. In the cultural sphere, the first vending machine selling art appeared in the Czech Republic in 2019 in Prague and others are gradually expanding to other cities. Artmat focuses on the presentation and sale of small works of art by young artists. An art shop has been created in an old cigarette vending machine that offers the possibility of investing in art. In this artistic business, product availability is combined with marketing communication.

Indirect distribution channels are characterized by the presence of an intermediary within the distribution. The product reaches the customer through another entity that becomes the owner of the goods. There are various forms of intermediaries on the market, the most common being retail, but there are also agents, franchise operators, commission marketing, independent dealers, wholesalers. The cost of building one's own distribution network does not apply anymore but having an intermediary is not free of charge – either you pay them or they add commission and the price increases. Always sign a contract with the distributors and verify that their sales methods suit you. In the cultural sector, common intermediaries are tourist information centres, travel agencies, or servers offering cultural experiences. This is common for larger cities popular with tourists, but we can encounter this situation also on a local level through partnerships.

When deciding about the distribution channels, think about the market you operate on and apply your marketing strategy to the options available. Efficient distribution works with market segmentation and customer expectations. Therefore, we can create customer segmentation according to their preference for distribution channels.

Organizing distribution channels requires the involvement of people in important functions such as contact, offer, product information, ordering, transportation, storage, financing, crisis management, sales support. You need to decide how many workers your distribution system requires or whether you will use intermediaries.

Practical exercise:

- Choose one of your favourite brands and think about the way you buy and take over its products. Are there various distribution channels available? Which one do you choose most often?
- Design a distribution strategy for your own product that matches your marketing strategy. Consider the costs and revenues when choosing the distribution channel.

Distribuční cesty

„Zatímco firmy, které využívají strategii vysoké ceny, budou spíše volit exkluzivní či selektivní distribuční strategii, aby mohly lépe kontrolovat svou značku a její image, firmy využívající ekonomickou cenovou strategii a strategii dobré hodnoty pravděpodobně zvolí intenzivní distribuční strategii, aby dosáhly co největších objemů prodeje.“

— KARLÍČEK, 2018, s. 220

Součástí marketingového mixu je řešení otázky dostupnosti produktu. Smyslem tohoto nástroje je **zabezpečit cesty prodeje** a vytvořit vlastní distribuční strategii. Rozhodujeme o systémech, které budou zprostředkovávat náš produkt, a o místech, kde se zákazník s produktem setká, aby jej mohl spatřit, otestovat, zakoupit. U muzeí umění a kulturních památek je klíčovým momentem i nastavení možností cesty do sídla instituce a jasné informování publika, jak se k nám dostat, a především odkdy–dokdy nabízíme naše služby. Vytváření virtuálních muzeí a online prohlídek výstav se v posledních letech rozvíjí a patří též do distribuční strategie. Zprostředkování kulturního zážitku je specifickou službou a vždy se pojí s místem a jeho přístupností, atraktivitou a atmosférou.

Jde nám o to nabízet rozpoznávaným cílovým skupinám zákazníků ve správném okamžiku a na vhodném místě náš produkt. Klíčovou podmínkou efektivního marketingu je zajištění pohodlných distribučních cest – jak se produkt dostane ke svým zákazníkům nebo zákazníci k produktu (dle uchopení připravovaného marketingového mixu se zaměřujeme na místo/place nebo pohodlí/convenience). Máme možnost založit vlastní prodejnu, domluvit si partnerský obchod, najít distributora nebo jít cestou přímého marketingu. Vždy je výhodné kombinovat více cest a nespoléhat na to, že i přes vzrůstající význam přímého marketingu dosáhneme vyšší distribuce na trhu.

Dostupnost hraje významnou roli u malých podniků a organizací, kdy vhodné umístění prodeje, rychlost a jednoduchost nákupu přináší konkurenční výhodu. Prostorové dispozice nedefinují dostupnost, jsou součástí jedné ze strategií distribuce. Uvědomme si, že dostupnost není závislá na kamenné prodejně a její velikosti, ale faktorem úspěchu je, do jaké míry dostupnost produktu odpovídá aktuálním potřebám zákazníků.

Důležitou součástí dostupnosti je zajištění podmínek nákupu, jež vyžadují odlišné procesy prodeje v kamenné prodejně anebo v online prostředí. Zároveň pamatujeme, že nastavení procesů obsluhy zákazníka utváří jeho budoucí spokojenost s nákupem. V distribuční strategii promýšlíme jak odbytové cesty, tak možnosti dodání (dopravní služby), velikost a umístění skladů, stanovení zásob a v neposlední řadě i proces reklamace.

Pro produkt vytváříme varianty distribučních kanálů – prodejních cest. Máme možnost napojit se na již existující distribuční systém nebo jít vlastní cestou (DIY – udělej si sám). Obojí vyžaduje vyhodnocení nákladů, následně plánování a zajištění procesů fungování. Podle subjektů, které zabezpečují distribuci, rozlišujeme **přímé a nepřímé distribuční cesty**. Obě tyto distribuční cesty se mohou odehrávat fyzicky (v budově, na akci nebo formou osobního oslovení), elektronicky (v online prostředí – na webu, přes sociální sítě nebo mailing), případně telefonicky (tzv. telemarketing).

U přímé distribuční cesty jsme odkázáni sami na sebe a jsme v přímém kontaktu se zákazníkem. Osobní kontakt poskytuje možnost konzultace, poradenství a podobného doplnění služeb k nabízenému produktu. Zároveň si organizace sama buduje prostředí – místo, kde se zákazníkem komunikuje během prodeje a dotváří image značky. Může se jednat o vlastní provozovnu, e-shop, katalogový prodej, osobní prodej na bázi prezentace nebo prodejní automat. V kulturní sféře se první automat s prodejem umění objevil na území České republiky v roce 2019 v Praze a postupně se rozšiřuje do dalších měst. Artmat se zaměřuje na prezentaci a prodej malých uměleckých děl mladých výtvarných umělců. Ve starém cigaretovém automatu vznikl obchod s uměním, který nabízí možnost investice do umění. V tomto uměleckém podnikání je dostupnost produktu kombinována s marketingovou komunikací.

Nepřímé distribuční sítě charakterizuje utváření mezičlánku v rámci distribuce. Produkt se k zákazníkovi dostává prostřednictvím druhého subjektu, který se stává vlastníkem zboží. Na trhu se vyskytují různé formy prostředníků, nejběžnější je maloobchod, který doplňují agenti, franšizanti, komisioní prodej, nezávislí dealeři, velkoobchod. Odpadne nám náklad na budování vlastní distribuční sítě, ale zastoupení druhou stranou se neděje bezplatně nebo si k našemu zboží připočítávají provizi, a zvyšuje se cena. Vždy se snažíme s distributory nastavit smluvní vztah a ověřit, že nám vyhovují jejich metody prodeje. V kulturním sektoru se například setkáme se zastupováním prostřednictvím turistických informačních center, cestovních kanceláří nebo serverů nabízejících kulturní zážitky. Tato situace je běžná ve větších turisticky exponovaných městech, ale i na lokální úrovni ve formě partnerství.

Když se rozhodujeme, jaké distribuční cesty budeme využívat, zvažujeme možnosti podle trhu, na kterém působíme, a konfrontujeme je s naší marketingovou strategií. Efektivní distribuce pracuje se segmentací trhu a vnímá očekávání zákazníka. Můžeme proto vytvořit segmentaci zákazníků dle jejich preference distribučních kanálů.

Organizace distribučních cest vyžaduje zapojení osob, které vykonávají důležité funkce, jako jsou kontakt, nabídka, poskytování informací o produktu, objednávky, doprava, skladování, financování, řešení krizových situací, podpora prodeje. Musíme se rozhodnout, kolik pracovníků náš distribuční systém vyžaduje nebo zda využijeme prostředníků.

Praktická cvičení:

- **Vyberte si jednu ze svých oblíbených značek a zamyslete se, jak nakupujete a přebíráte její produkty. Máte k dispozici různé distribuční kanály? A jakou cestu nejčastěji volíte vy?**
- **Navrhněte distribuční strategii vlastního produktu, která bude odpovídat vaší marketingové strategii. Při výběru distribučních cest zvažujte náklady a tržby.**

Marketing communication

“Whether a company wants to draw attention to its new offer or maintain its awareness among potential customers, promotional objective(s) include a certain combination of various elements: informing the potential visitor and getting their attention, awakening their interest (...) and finally being able to convince them to transform their interest into action.”

— KESNER, 2005, p. 227

Including marketing communication in your creative or business activities starts with planning out a communication strategy. The next step is to choose a style and a visual identity, then to come up with the content, define what is being communicated and to whom, create marketing assets, manage communication tools, and last but not least evaluate the impact and efficiency of a chosen communication strategy.

Knowing your **marketing** and **communication objectives**, choosing the methods to the set objectives should be a breeze. When setting out concrete objectives (preferably SMART objectives – see *Art marketing*) you often get inspired by your visions. These visions may include initiatives such as – to raise your company's awareness with its relating services, to inform a potential customer about your products in an online setting, to promote the company's good name, to put products on new markets, to establish more partnerships, to increase sale, and many more actions that increase your communication capabilities. You draw on the current public awareness of a subject or its specific offer and you consider the competitive landscape as well as your financial limits.

The most common **communication strategy** is based on a combination of pull and push strategies differing in the way communication channels are involved. The pull strategy is concentrated on building up demand for a product directly from the customer's end. It works with targeted segmentation and tools ranging from advertisement to sales promotion. It is based on the principle of customer's future demand at the point of sale. The push strategy creates an environment for demand as the manufacturer can promote their product in the customer's direction. It pushes products towards the customer through distribution and targeted communication often by using the tools of sales promotion and face-to-face sale. A customer-centered approach has been considered the most challenging marketing activity and is sometimes declined into cliché, humor, or vulgar pieces which are supposed to represent original communication elements.

There are more marketing strategies such as a competition-centered strategy – the Porter strategy which aims for gaining an edge over your competition (BLAŽKOVÁ, 2007, p. 136). Its key factors are low price-induced costs, customer awareness differentiation, and specialization to the point or type of sales. An interesting product development strategy can be observed in the culture and creative sectors. You develop the market by introducing a new or redesigned product (e.g. art history courses in art museums, custom cuts in the textile sector, or a new type of kettle). On the contrary, a market widening strategy consists of placing an existing product onto a new market such as in a different country – choosing a new market sector (same as with Czech paintings being sold at the Saatchi auction house such as Patrik Hábl's).

The objective of a marketing message is to attract the customer's attention and stimulate their interest in the product. To communicate effectively in marketing, you need to be able to answer these questions (see JOHNOVÁ, 2008, p. 196):

- what is being said (the content of the message),
- who is being told (target groups – segments),
- how is it being said (the structure of the message),
- what symbolic expressions and coding is being used (message form),
- how often is it being said (number of repetitions),
- who or what is saying it (choosing speakers or media),
- why is it being said.

Before you decide to set a marketing communication, you need to put in concrete terms what is the main objective. Are you building communication for the entire brand or are you building it for the product? Note that communication will be taking place in all your connections. You will be approaching customers, partners, donors, and staff who all will be a part of conveying the information to a certain degree.

The AIDA model (see Fig. 10) expanded with the "S" moment (customer Satisfaction) shows the gradual impact of promotion on potential customer behavior. If communication channels have a positive effect, the model shows a gradual development of customer's selling behavior which will be further elaborated on using an online advertisement example. In the beginning, there is a moment of interest, attracting the attention of the relevant target group – in an online setting by the means of banners, search engine links, or a fitting web headline. After that, the interest gaining stage begins in which you are supposed to awaken curiosity that is fulfilled by providing information about the product, both text and visual. In an online setting, this aspect is represented by a click-through motivated by seeking more information. Next comes the reveal – why is the product a must-have. You are aiming to spur the idea that the customer needs to try the product by, for example, providing a more concrete and detailed description of the product complemented by emotions or a rationale behind

it. The initial craving leads to a decision to purchase and with a comfortable distribution and communication channel the customer is hooked until their action is finished. Here it is important to look at the customer perspective when designing the settings and layout of an online store – simply put, it is the moments customers are presented with guiding instructions to purchase. A finalized purchase should not be put aside. Communicating with the customer and asking about their experience can motivate them to make another purchase.

There are so many products on the market, therefore you need to continuously seek more potential customers. That is why public relations is not enough. You need to think about the methods and channels used for spreading information about your product. The communication and promotion activities chosen are referred to as the **marketing communication mix**. Each and every company puts together its own communication mix using the marketing tools (elements) to reach the set communication objective. The **basic elements to a marketing communication mix** represent:

- public relations,
- advertisement,
- direct marketing,
- face-to-face sale,
- sales promotion.

Even though these take various forms, content, and communication channels, when working together, they can reach a wider audience – more customer segments. To reach its objective, a company combines communication tools taking into consideration their potential, effectiveness, and costs.

In an online setting, you also have the virtual marketing technique. This means information about the product is being spread online without you having control over it such as by sharing your message in a social media setting for it to be shared by other users. In both online and off-line marketing, this is called the spontaneous spread of information, a WOM (Word of Mouth). The spread of information may be a result of an action on your end or it may come from satisfied customers.

Public relations often referred to as PR is used for promoting the good name of the product (goods, services, brand, or the company alone) in the long or medium term. When promoting products, the main aim is to present additional services and innovation, to inform the public about establishing further relations with partners or a local community, moreover to emphasize the contribution your company makes and last but not least to highlight that the company's objectives were reached. The common tasks of a PR department are: releasing annual reports, sending out the newsletter, maintaining an active social media presence, updating the company's website, and extending contracted media partnerships.

On the other hand, a PR crisis department turns negative views of an audience into more of a positive interest. You probably have heard the phrase "there is no such thing as bad PR". This rule, however, only applies if the company has made a response using the PR tools explaining the case and its circumstances.

The long-term activity in PR consists of continuous publicity in the sense of spreading information about the activities or products of your company. In the culture sector, you work on promoting the institution by various means including holding traveling exhibitions, taking part in the local community in the public, or acting as a partner guest institution. Diverse activities outside the company's perimeter should be a part of your communication strategies. For these purposes, a set visual identity is used – the company's logo which helps to put a label on its activities or specific partnerships.

One of the key roles of PR is establishing relations with media – with the press, social media influencers or bloggers, as well as promoting cooperation and communication with its competitors. The basic method of communication is fostering personal relationships, but this can be combined with a public presentation and press releases. In the sector of culture, it is common practice to release reports to the press about an event being held – such as exhibitions, guest artist lectures, introducing new products, etc. A **press release** ideally is a page-long written report or sometimes a spoken report introduced at a press conference when presenting an attractive or key report on the company's activity. Your company can maintain a good relationship with the media by utilizing the press kit with the text describing the purpose and aim of a product supplemented by comments, visual aids, and photos. The relationship between a company and the media is symbolic. Do not be afraid to show initiative and offer giving an interview to the press or meeting in person to get ready for a news report. The media never have enough interesting content.

An exhibition opening is a format specific to the art sector. When hosting such an event you should have a speech ready to present the exhibition to the visitors. In the speech, you not only present the product and its contributive aspect, but you should also not forget to leave some time for the patrons and sponsors to promote a good relationship. In the terms of design, you might have thought of Designblok, the greatest Czech display event of the year which has gained its prestige. Participating at a design fair helps both novice and established brands to promote their good name and inform about their new products. This kind of event might be labelled as a sales promotion since it is a social event of a sort.

Even the staff contributes to the way a company presents itself. Content and motivated employees maintain good customer relations and especially those in retail directly affect the customer's experience and future engagement. When a company alone hosts an event meant for its staff and existing or potential customers, we refer to this as event marketing. Further future engagement with the brand or a positive approach to it is expected as a result of the positive emotions experienced at the event. The case of exhibition opening means in the Czech environment that visitors have free access to the exhibition, but the audience size is limited. You rarely need an invitation to enter an exhibition opening but if you aim in this direction, you should consider hosting a special viewing with a limited offer available for example for the company's donors. This option combines both the PR support and the fund-raising aspect.

When using the sales promotion tool, you do not only present the product to target groups, but more importantly, you are efficiently making it available for your audience. The tool consists of motivation tools which are usually aimed at the short-term. These motivation tools take well-known forms such as a discount, gift, free sample, tasting, giveaway, game, loyalty program, or bargain packs. The intended outcome of sales promotion is gaining more long-term customers. A concept associated with sales promotion is limitedness, e.g. discounts within a limited time frame often working with immediate purchase. It works on a stimulus basis which means you awaken customer needs and are consequently able to observe a certain growth of sales. This approach, however, cannot be used in the long term since it does not bring profit.

Hosting a conference is also one of the tools used in sales promotion, same as presenting at fairs or hosting seminars which, among other things, focus on the business partner sector. Another instance of a sales promotion tool is communicating at the point of sale or at the partner organizations. This in reality stands for fliers in racks, brochures, posters, product mockups, advertisements on buildings, video advertisements, and other digital forms of promotions.

In the cultural sector, admission fee discounts are often used – either by introducing different tiers or by offering yearly ticket options. When promoting festivals, an early ticket pre-sale is very common. With this method, you gradually keep raising the price with the final price at the event stated explicitly which leads to the desired behaviour in potential customers – they purchase the tickets in advance. In the cultural heritage sector, they usually use a visit-based collection system (such as collecting stamps) with one future visit being free of charge.

Promotion serves its informative, persuasive, reminder-oriented, or competitive purpose and it is built on impersonal product presentation. Promotion can raise brand or product awareness, given how many individuals it reaches. Its goal is to make the brand more visible utilizing a media of choice, a designed form, and a certain message.

By the type of media, you can distinguish printed advertisement (in newspaper or magazines), online, television, radio, placed advertisement – product placement (as a part of an AV work – movies, TV shows), mobile ads in the public space (walking advertising, hot-air balloons, bus decays, etc.), and postings (billboards, bill postings, signs). These forms of advertisement provide the foundation for diverse communication elements to spread information in a one-way direction towards potential or existing customers.

When making choices about the form and shape of the advertisement you should consider five defining elements (referred to as the 5 Ms of Marketing): Money, Message, Media, and Measurement, even though it is not easy to assess the latter. Timing the promotion right is a crucial element to any advertisement campaign planning. Moreover, you should support it with, therefore complement with, another communication tool to make use of the combination for mutual support and awakening more interest of the audience.

A marketing tool referred to as **direct sales** is based on approaching customers directly while expecting real-time feedback. Its focus is mainly pointed at a chosen segment of customers, thus it is called a targeted interactive marketing

tool. By using a direct approach, you are given a chance to make the message more personal and use a segment-specific communication style. Elements of the segment are addressed impersonally without being acquainted with the individuals' names but with being to identify common aspects of the group the communication will be based on. With this tool, you have the option to measure whether the promotion was successful, and customers showed interest.

Catalogs are the oldest known means of direct sales. These were followed by distance selling to a group of recipients by using magazines and specialized booths in stores or other busy areas. With the recent growth of new technologies and the online communication world, more forms of telemarketing, teleshopping, SMS marketing, and email marketing (direct mailing) have been on the rise.

When working with a database of potential customers, this is called addressed direct marketing. You investigate your customers' needs and to do so successfully you need a robust information database. This tool is used in the cultural sector for example when building a member base and later as an additional element of sales promotion.

A recent widely used and effective tool of marketing communication is the email campaign tool. It requires time and preparation. Direct mailing does not have to cost a lot when you already have a potential customer database. Similarly, if you need to gain new customers, reach them through your online platforms. For instance, you run a social media site and a certain group of individuals follows your activity, it is beneficial to initiate the collection of email addresses to populate a database. With that, you have the means to create an interesting offer for target segments. Do not forget about compliance – namely any personal data regulations that stipulate rights and obligations on processing sensitive data, then the information services regulations which address behavior norms and the chance for customers to unsubscribe from the marketing service. One of the perks of online campaigns is that it helps you assess how fast customers respond to an offer and allows for a more thorough analysis of the data collected.

Face-to-face sale is a part of marketing communication which relies on immediate personal contact using hands-on product introduction sometimes coupled with showing its documentation and additional services. The company's representatives (sellers) introduce the product to potential customers with the intention that by presenting it as a must-have item the customer will be motivated to purchase it.

Presenting custom product implementation or processing is also considered a type of face-to-face sale. An obvious advantage of this method is personal contact which allows reacting to the way customers behave, what needs they mention, and answer asked questions. Psychological methods of sale can be used here, or face-to-face sale can be used to proactively build a lasting relationship with the customer.

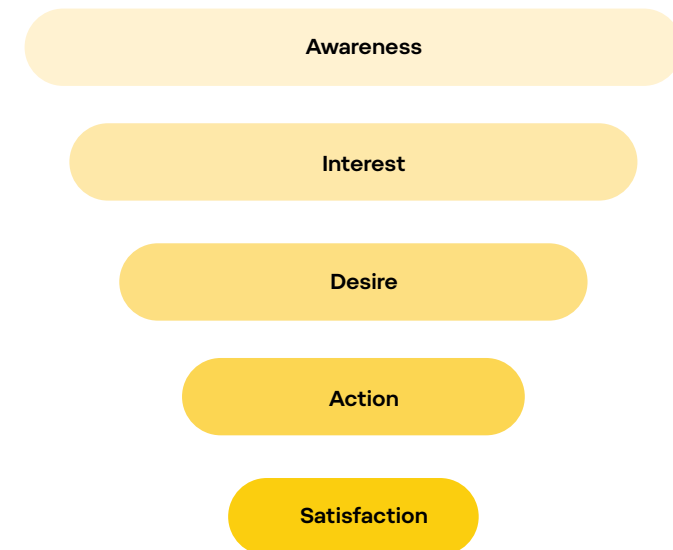
Choosing the right tool combination is only a part of being successful, you also need to master four abilities – **arousing someone's interest, listening well, utilizing storytelling, and making assessments**. The let's do what our competitors do' approach is not sufficient anymore. Your competition relies on ongoing communication, tradition, or another edge they have acquired during their activity.

It is crucial to be aware of why are you communicating by certain marketing tools, what are the circumstances, and who is the target group – thoroughly developing a marketing communication strategy. Do not be afraid to come up with a marketing communication plan and find the right communication mix for your product. Plan out how is the plan supposed to be fulfilled, set out subgoals, assign creating communication forms and assess how successful the strategy was because if anything, your own experience teaches you the most.

Practical exercise:

- Analyze the communication mix your competition uses. What tools do they facilitate? What message is their communication potential built on? Which media mention or promote your competition?
- Design your own communication strategy and a suitable communication mix in accordance with the marketing strategy and a customer segmentation of choice.

Fig. 10
The AIDA communication model
extended with the S factor



Marketingová komunikace

„Ať již chce organizace upozornit spíše na novou aktuální nabídku nebo se udržet v povědomí potenciálních zákazníků, propagační cíl(e) zahrnují vždy určitý poměr několika elementů: informovat a vyvolat pozornost potenciálního návštěvníka, povzbudit jeho zájem (...), a konečně přesvědčit jej, aby svůj zájem proměnil v akci.“

— KESNER, 2005, s. 227

Zapojení marketingové komunikace do naší kreativní nebo podnikatelské činnosti začíná plánem komunikační strategie. Následně pokračujeme výběrem stylu a vizuální identity, promyšleným obsahem, co a komu chceme sdělit, tvorbou marketingových materiálů, řízením komunikačních nástrojů a v neposlední řadě vyhodnocením dopadu a úspěšnosti zvolené komunikační strategie.

Když budeme znát vlastní **marketingové a komunikační cíle**, snáze se nám budou volit metody, jak cílů dosáhnout. Při promyšlení konkrétních cílů (ideálně SMART cílů – více *Marketing umění*) nejčastěji čerpáme z našich vizí. Těmito vizemi mohou být například tyto aktivity – zvýšit povědomí o naší organizaci a jejich službách, informovat potenciálního zákazníka o našich produktech v online prostředí, posílit dobré jméno značky, umístit produkt na nové trhy, rozšířit partnerskou základnu, zvýšit prodej a jiné, které rozvíjejí naši komunikaci. Vycházíme ze situace o aktuálním veřejném povědomí o instituci nebo její konkrétní nabídce, uvědomujeme si konkurenční prostředí a vlastní finanční možnosti.

Nejběžnější komunikační **strategií** je kombinace strategií tlaku a tahu (pull & push), které se liší různým zapojením komunikačních kanálů. Strategie tahu (pull) se zaměřuje na vybudování poptávky po produktu přímo od zákazníků. Pracuje s cílenou segmentací a využívá nástroje, jako jsou reklama nebo podpora prodeje. Staví na principu budoucí poptávky zákazníka v místech prodeje. Strategie tlaku (push) vytváří prostředí pro poptávku a výrobce propaguje produkt směrem k zákazníkům. Protlačuje produkt k zákazníkovi skrze distribuci a cílenou komunikaci, pro kterou nejčastěji používá nástroje podpory prodeje nebo osobní prodej. V současné době je zaujetí zákazníka nejobtížnější marketingovou činností a někdy nešťastně sklouzává ke klišé, humoru nebo nahotě, jež se mají stát originálním prvkem komunikace.

Z dalších příkladů marketingových strategií uvedme strategii zaměřenou na konkurenci, tzv. strategii podle Portera, kdy směřujeme k dosažení konkurenční výhody (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 136). Klíčovými ukazateli budou nízké náklady projevené v ceně, diferenciaci v povědomí zákazníků, specializace dle místa nebo typu

služeb. V oblasti kulturních a kreativních průmyslů nacházíme zajímavou strategii vývoje produktu, kdy rozvíjíme trh, tak, že přicházíme s novinkou nebo designovým rozvojem produktu (např. v muzeu umění nabídka vzdělávacích kurzů historie výtvarného umění nebo v oblasti designu textilní střih na míru nebo nový typ čajové konvice). Naopak u strategie rozšiřování trhu umísťujeme náš současný produkt na nový trh, například do zahraničí – volíme nový segment trhu (aktuálně z oblasti výtvarného umění vzpomeňme prodej malby Patrika Hábla přes aukční síň Saatchi).

Účelem marketingového sdělení má být zaujetí zákazníka a podnícení jeho přesvědčení o koupi. Abychom byli úspěšní v marketingové komunikaci, musíme znát odpovědi na tyto otázky (více viz JOHNOVÁ, 2008, s. 196):

- co říkáme (obsah sdělení),
- komu to říkáme (cílové skupiny – segmenty),
- jak to říkáme (struktura zprávy),
- jaké symbolické vyjadřovací prostředky a kódování využijeme (formát sdělení),
- jak často to budeme říkat (počet opakování),
- kdo nebo co bude říkat (volba mluvčích nebo médií),
- proč to říkáme.

Než se rozhodneme nastavovat marketingovou komunikaci, konkretizujeme, co je naším hlavním záměrem. Budeme vytvářet komunikaci kolem naší značky nebo ji budeme stavět pro produkt? Uvědomme si, že komunikace bude probíhat ve všech našich vztazích, budeme oslovovat zákazníky, partnery, donátory i zaměstnance, kteří budou různou měrou zapojeni do procesů předávání informací.

Postupné působení propagace na chování potenciálního zákazníka ukazuje model zvaný **AIDA** (zkratka angl. slov – Obr. 10) rozšířený o moment „S“ (spokojenost zákazníka). Za předpokladu pozitivního působení komunikačních kanálů ukazuje model postupný vývoj prodejního chování zákazníka, který zde blíže rozvedeme na příkladu reklamy na internetu. Na počátku stojí moment zaujetí, upoutání pozornosti odpovídající cílové skupiny – v online prostředí se jedná o bannery, odkazy ve vyhledávací nebo vhodný nadpis na webové stránce. Dále jsou vyvolávány zájem a zvědavost, které naplní informace o produktu, tj. texty a vizualizace, v online prostředí funkce prokliku na další informace. Následuje okamžik odhalení, proč po produktu toužit, vyvolávání potřeby vlastnit nebo zkusit tento produkt, např. webová stránka konkretizuje a důsledněji popisuje produkt, jehož výběr doplňují emoce nebo logické důvody. Touha přerůstá k rozhodnutí zakoupit a nastavením příjemné distribuční a komunikační cesty o zákazníka nepřijdeme. Zde si promyslíme z pohledu zákazníka nastavení a pohybování se v e-shopu, tedy momenty, kde a jak budeme předávat návodné instrukce ke koupi. Úspěšný nákup nenecháme zahálet, komunikujeme se zákazníkem ohledně jeho spokojenosti a motivujeme ho k dalšímu nákupu.

Nabídka produktů na trhu je velmi široká a musíme se průběžně snažit o pozornost potenciálního zákazníka. Soustředíme se proto nejen na komunikaci s veřejností, ale promyšlíme způsoby a určujeme kanály, které budou informace o našem produktu poskytovat. Volené komunikační a propagační aktivity jsou označovány jako **marketingový komunikační mix**. Každá organizace si skládá vlastní komunikační mix z dílčích marketingových nástrojů (složek), které budou naplňovat zvolené komunikační cíle. Základní **složky marketingového komunikačního mixu** představují:

- vztahy s veřejností,
- reklama,
- přímý marketing,
- osobní prodej,
- podpora prodeje.

Mají odlišné formy, obsahy i komunikační cesty, ale když se vzájemně doplňují, osloví širší publikum – více segmentů zákazníků. K dosažení svých cílů organizace kombinuje komunikační nástroje, u kterých zvažuje potenciál, efektivitu a náklady.

V prostředí internetu můžeme najít ještě techniku virálního marketingu. Jedná se o online předávání informací o produktu mezi lidmi, které se šíří bez naší kontroly, a to například formou sdílení našeho sdělení na sociálních sítích dalšími uživateli. V marketingovém online i offline prostředí pro toto samovolné šíření informací používáme výraz **WOM** (Word of Mouth – šeptanda). Iniciace šíření informace může vzejít od nás samých nebo vznikne na základě spokojenosti zákazníků.

Vztahy s veřejností uváděné nejčastěji pod zkratkou **PR** (z angl. public relations) slouží k dlouhodobému a systematickému budování dobrého jména produktu – výrobku, služby, značky nebo organizace samé. U produktu se přímo orientují na představování doplňkových služeb a inovací, informování veřejnosti o prohlubování spolupráce s partnery nebo s místní komunitou, zdůrazňují přínos své činnosti nebo úspěšné naplňování cílů organizace. Běžnými činnostmi PR jsou vydávání výroční zprávy, zaslání informačního newsletteru, udržování aktivní komunikace na sociálních sítích, aktualizace webových stránek organizace a rozšiřování smluvního mediálního partnerství.

Naopak krizové PR přeměňuje negativní postoje veřejnosti v pozitivní zaujetí. Určitě jste zaslechli názor, že negativní reklama je také reklama. Platí to však pouze v případě, že jsme v rámci nástroje vztahy s veřejností zaregistrovali a vysvětlujeme vzniklou situaci, uvádíme souvislosti.

Dlouhodobou aktivitou v rámci PR je kontinuální publicita ve smyslu šíření informací o naší činnosti nebo produktech. V kulturní sféře pracujeme na budování jména instituce i formou pořádání putovních výstav, práce s místní komunitou ve veřejném prostoru nebo jako partnerská hostující instituce. Různorodé působení mimo objekt organizace zapojujeme do komunikačních strategií a k tomuto účelu slouží zvolená vizuální identita – logo organizace, které pomáhá označovat naši činnost nebo specifickou spolupráci.

Důležitou činností PR je budování vztahů s médii – novináři, influencery a blogery, ale také rozvoj spolupráce a komunikace směrem ke konkurenci. Osobní vztahy jsou základní komunikační technikou a doplňují je veřejné prezentace a tiskové materiály. V kultuře je běžnou praxí vydávat tiskovou zprávu k pořádané akci – výstavě, přednášce s významným umělcem, uvádění nového designového výrobku apod. **Tisková zpráva** je písemné sdělení – ideálně o rozsahu jedné strany textu, případně mluvená zpráva předávaná formou uspořádání tiskové konference, a to v případě atraktivní nebo důležité zprávy z naší činnosti. Vzájemným dobrým vztahům mezi médii a organizací prospívá přichystání tzv. novinářského balíčku (press kit), kdy text popisuje záměr a cíl produktu, doplňují jej komentáře, vizuály a fotografie. Mezi organizací a médii je symbiotický vztah. Nebojte se být iniciativní a nabízet novinářům rozhovor nebo osobní setkání pro přípravu reportáže. Zajímavých informací média nemají nikdy dost.

Specifickou akcí v oblasti umění je vernisáž výstavy. Na tento typ akce je třeba si připravit řeč – prezentaci pro příchozí veřejnost. Hovoříme zde nejen o našem produktu a jeho přínosu, ale dáváme prostor našim podporovatelům a sponzorům, čím scelujeme vzájemné vazby. Z oblasti designu se vám jistě vybaví největší každoroční česká přehlídka Designblok, která je dnes považována za prestižní akci. Účast na designovém veletrhu napomáhá jak začínajícím, tak etablovaným značkám budovat dobré jméno a informovat o nových produktech. Formátem konání lze tento typ akce zařadit i mezi podporu prodeje, neboť je společenskou událostí.

To, jak je organizace prezentována veřejnosti, mohou ovlivňovat i její zaměstnanci. Spokojení a motivovaní pracovníci udržují dobré vztahy se zákazníky, a především ve službách přímo ovlivňují jejich spokojenost a budoucí loajalitu. Pokud organizace sama realizuje akci pro své zaměstnance a stávající nebo potenciální zákazníky, mluvíme o tzv. event marketingu. Skrze emocionální zážitek diváků se předpokládá posílení loajality ke značce nebo pozitivní vnímání organizace. V případě vernisáže se jedná v českém prostředí o možnost volného vstupu na výstavu, avšak limitovanou davem účastníků. Málokdy se u nás přistupuje k vernisáži pouze na pozvánky, ale pokud se vydáme touto cestou, může to být speciální vernisáž se zajímavou nabídkou například pro naše donátory, kde se dotýkáme jak podpory vztahů s veřejností, tak oblasti fundraisingu.

V případě komunikačního nástroje **podpora prodeje** je produkt nejen představován cílovým skupinám, ale především je výhodně zpřístupněn publiku. Obsahuje tedy motivační nástroje, a to většinou krátkodobého charakteru. Tyto motivace známe pod pojmy sleva, dárek, vzorek, ochutnávka, soutěž, hra, věrnostní program, výhodné cenové balíčky. Od podpory prodeje očekáváme nárůst dlouhodobých zákazníků. Ale k podpoře prodeje se váže limitování, tj. časově uzavřené zvýhodnění spojené s okamžitým nákupem. Funguje totiž na bázi stimulu, kdy aktivizujeme potřeby zákazníků a můžeme pozorovat určitý nárůst prodeje. Ale nevyplatí se nám jako dlouhodobá cenová strategie.

Mezi aktivity podpory prodeje patří i uspořádání konference, prezentace na veletrhu nebo konání semináře, které cílí mimo jiné i na segment obchodních partnerů nebo donátorů. Za podporu prodeje je považována dále komunikace v místě prodeje nebo u partnerských organizací. Jedná se o materiály ve formě letáků ve stojanech, informační brožury, plakáty, modely produktů, bannery na budově, videospoty nebo jiné digitální formáty.

V prostředí kulturních organizací evidujeme nejčastěji zvýhodnění vstupného – různé cenové kategorie nebo možnost zakoupení roční vstupenky. U festivalů je pak běžné zahájení včasného předprodeje vstupenek, následně vstupné můžeme postupně zvedat a informovat o konečné částce za pořízení vstupenky na místě, na což zareagují potenciální diváci svým chováním – nákupem. V sektoru kulturního dědictví je často využíván systém sběru návštěv (např. razítek na karty), kdy po naplnění určitého počtu nákupů má zákazník jeden následný vstup zdarma.

Reklama plní roli informační, přesvědčovací, připomínací nebo konkurenční, a je postavena na placené, neosobní prezentaci produktu. Reklama dokáže zvyšovat povědomí o značce nebo produktu, protože komunikuje s velkým počtem lidí. Jejím účelem je zviditelnění, které probíhá skrze zvolené médium, navrženou formu a pomocí obsahového sdělení.

Podle sdělovacích prostředků rozlišujeme reklamu tiskovou (noviny, časopisy), online, televizní, rozhlasovou, umístěnou – tzv. product placement (součást audiovizuálního díla – film, seriál), pohyblivou se ve veřejném prostoru (chodící reklama, balony, autobusy aj.) a výlepkovou (billboard, plakátovací plochy, stojany). Tyto reklamní formáty pak nabízejí rozmanité komunikační prvky k šíření jednosměrného sdělení směrem k potenciálním nebo stávajícím zákazníkům.

Když o reklamě a její podobě rozhodujeme, zvažujeme pět určujících prvků (v marketingu označované jako pět M), tj. poslání (mission), peníze/rozpočet (money), sdělení zobrazující se skrze obraz a text (message), výběr médií (média) a vyhodnocení reklamní kampaně (measurement), přestože je její úspěšnost obtížné plně změřit. Načasování reklamy a délka trvání jsou nejdůležitějšími momenty rozhodnutí o plánované reklamní kampani. Navíc by měla být podpořena, a tedy doplněna o další komunikační nástroj, abychom si jejich kombinací zajistili vzájemnou podporu a vyšší dopad zájmu publika.

Marketingový nástroj označovaný jako **přímý prodej** funguje na principu přímého oslovení a očekávané aktuální odezvy. Zaměřuje se na předem stanovený segment zákazníků, a proto bývá označován jako cílený interaktivní marketingový nástroj. Otevírá se nám možnost personalizovat sdělení a užít komunikační styl specifického segmentu. Oslovení vybraného segmentu je neadresné, nedisponujeme jmény konkrétních osob, ale dokážeme identifikovat společné prvky, na kterých komunikaci stavíme. Výhodou je ihned dostupné měření úspěchu a zájmu ze strany zákazníků.

Katalogový prodej je nejstarší zaznamenanou formou přímého prodeje. Následoval zásilkový prodej vybraným adresátům, vkládaná inzerce prostřednictvím časopisů a speciální stánky v obchodech nebo na jiných frekventovaných místech. S nástupem nových technologií a online komunikace se rozvinuly formy telemarketingu, teleshopingu, SMS marketingu, e-mail marketingu (direct mailing).

Když pracujeme s databází potenciálních zákazníků, jedná se o tzv. adresný přímý marketing. Zajímáme se o potřeby zákazníka, a abychom byli úspěšní, potřebujeme kvalitní databázi informací. Tento nástroj je v kulturní sféře využíván například k budování členské komunity a následně je uplatněn jako doplňující element podpory prodeje.

Aktuálně hojně využívaným a efektivním nástrojem marketingové komunikace se stala e-mailová kampaň. Vyžaduje čas a připravenost. Direct mailing je finančně náročný, pokud máme již vytvořenou databázi potenciálních zákazníků. Zároveň potřebujeme-li získat nové zákazníky, oslovme je přes naše online platformy. Pokud máme například stránku na sociální síti a naši činnost sleduje určitá komunita lidí, iniciujme sběr jejich e-mailových adres a pracujme na databázi, následně si pro cílové segmenty zákazníků připravme zajímavou nabídku. Pamatujme však na platnou legislativu – zákon o ochraně osobních údajů, který stanovuje práva a povinnosti zpracování citlivých údajů, zákon o informačních službách, který nám ukládá normy chování a stanovuje možnost odhlášení z námi prováděného e-mailového marketingu. Mezi výhody online kampaní patří možnost vyhodnocení rychlosti reakce zákazníků na naši nabídku a provedení podrobnější analýzy získaných výsledků.

Osobní prodej je postaven na bezprostředním osobním kontaktu, kdy v rámci marketingové komunikace názorně představujeme produkt, případně jeho dokumentaci a přidružené služby. Zástupce organizace (tzv. prodejce) představuje potenciálnímu zákazníkovi produkt, vlastní prezentací jej přesvědčuje o potřebnosti produktu a motivuje jej ke koupi.

Za osobní prodej označujeme i situaci, kdy ukazujeme průběh realizace nebo zpracování produktu na zakázku. Jednoznačnou výhodou je přímý osobní kontakt, kdy můžeme reagovat na zákaznicko chování, jmenované potřeby, odpovídat na položené otázky. Můžeme uplatnit psychologické metody prodeje nebo skrze osobní prodej aktivně rozvíjet dlouhodobé vztahy se stávajícími zákazníky.

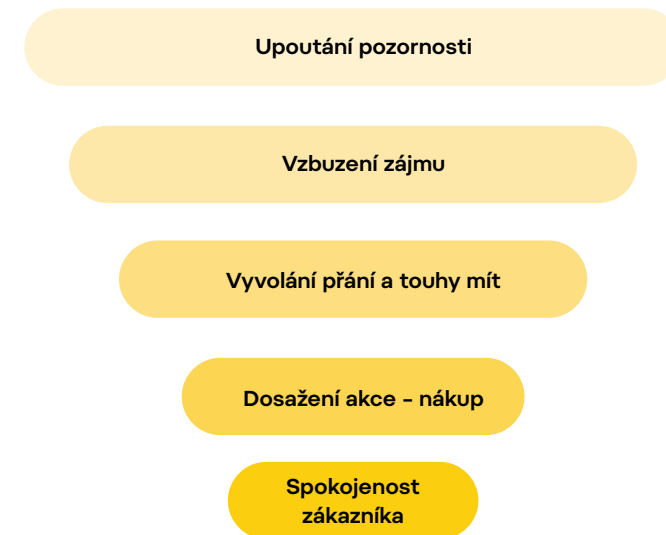
Úspěšné nastavení marketingové komunikace se odvíjí nejen od vhodné kombinace dostupných nástrojů, ale je doplněno čtyřmi dovednostmi – **zaujmout, naslouchat, vyprávět a vyhodnocovat**. Uvažování typu „tohle dělá konkurence, tak já začnu taky“ již nestačí, konkurence staví na dlouhodobé komunikaci nebo tradici či jiné výhodě na trhu, kterou si získala v průběhu své existence. Musíme vědět, proč budeme komunikovat vybranými marketingovými nástroji, za jakých podmínek a kdo má o nás vědět – promyšlíme marketingovou komunikační strategii. Nebojte se vytvořit marketingový komunikační plán a rozklíčovat komunikační mix pro váš produkt. Zorganizujte jeho naplnění, stanovte dílčí kroky a zodpovědné osoby k vytvoření komunikačních forem a vyhodnoťte úspěšnost strategie, protože vlastní zkušenost nás naučí nejvíce.

Praktická cvičení:

→ Analyzujte komunikační mix své konkurence. Jaké nástroje používá? Na jakém sdělení staví komunikační potenciál? Která média o vaší konkurenci píšou nebo inzerují?

→ Navrhněte vlastní komunikační strategii a vhodný komunikační mix, a to v souladu s marketingovou strategií a zvolenou segmentací zákazníků.

Obr. 10 Rozšířený komunikační model AIDA+S



Branding

“Successful artists such as Andy Warhol, Richard Prince or Jeff Koons used marketing tools as strategic practice. They created a recognizable look, name and style – in other words, a brand. Successful artist can be thought of as brand managers, actively engaged in developing, nurturing, and promoting themselves as recognizable products in the competitive cultural sphere.”

— RESCH, 2018, p. 20

In the business and marketing environment, a **brand** is a comprehensive multilayered identity of a tangible or intangible product. The process of building a brand, the strategy behind it, and the use of the brand identity is called branding. Brand itself then consists of the individual elements and signs determining its significance. As Miroslav Petříček, a contemporary philosopher, says: *“The meaning of any character is determined by its function and place within the system”* (PETŘÍČEK, 1997, p. 127). The uniform concept of a brand – the name – puts together the characteristics, purpose, and quality.

The brand, its name and visualization, help us recognize the services, products, and experience we seek on the market and navigates us in today’s world overwhelmed by products (for more information see the term positioning – a marketing process focusing on the moments of targeted product awareness, including its characteristics, by the customer). The brand **carries the value**, not only cultural, and is linked to the commercial potential. Brand Valuation is based not only on money but also on customer loyalty and satisfaction or its social responsibility. The value of a brand thus grows through communication tools such as public relations, advertising campaigns, long-term product quality, and customer care.

Whether we like it or not, we all, as consumers or creators, participate in shaping the story of a brand. As consumers, we back up our favourite food, evaluate the user experience of a system, use the same service again and again, and share our enthusiasm with friends. When sending our CV, we identify ourselves as a brand. To present ourselves favourably and to achieve good product sales, we create a distinctive story, generate a product style, applying a tailor-made approach.

Historically, brand is perceived as an author’s signature. Authorship was always somehow expressed in culture but only after the development of crafts and products, labels gained more importance. Originally, brand used to define the authenticity of the work, but at the time of the global exchange of goods, it determines the origin and uniqueness. The greatest development of brands came with industrial production. Brands solve marketing differentiation – product differentiation, when a brand needs to distinguish their products from the competition.

Brand identity is not only the image but also the assigned characteristics, the achievements built, and the audience reaction. It consists of the physical form, values, and contexts, it takes into account market conditions and is displayed through the name, logo, chosen colour, and design. Brand is sometimes used to refer to the product itself, a brand may stand for an institution, may be perceived as a symbol, may be personalized in order to refer to the organization's activity and its output – products.

Let's take a look at an example, the Austrian Museum of Contemporary Art, Kunsthaus Graz. In the historical centre of the city, a postmodern building of biomorphic shape was built, causing controversial reactions already during construction. Many referred to this building as an alien – an inappropriate thing in the place. Even today, it still arouses dialogue and the mirror facade reflects the world around, the same way as the fine art accommodated in this building. The museum management and the city of Graz responded to the wave of criticism with the marketing campaign "Friendly Alien". The museum accepted this label and it became a part of its identity. Despite its original negative connotation, it informs the public about its unique cultural programs prepared in the form of exhibitions, workshops, or lectures, as well as the uniqueness of the building itself.

Today, marketing works more and more actively with storytelling – a story of a brand linked to its legacy. "A brand is a sign – it carries meaning the same way as other signs and signs systems: language, artwork, poem, road sign, (...)" (HRIVŇÁK, p. 128. In: SMOLÍKOVÁ, 2009). **Brand management** is not only about building the brand and determining its meaning – the story it tells, but also about the sequential management processes. It follows the subsequent brand distribution – who tells their story to whom. For effective brand management and planning, an approach of market mapping and recognition, analysis and verification of the hypothesis is essential. These management processes are complemented by creative thinking and brand design solutions.

Discussion topic:

→ **What is the most interesting and, in your opinion, well-known and high-quality brand in the field of product or graphic design (a designer, a studio, a product), contemporary visual art (an author), and among institutions (an art museum, a centre, an organization)? Try to specify the qualities of the brand.**

Budování značky – branding

„Úspěšní umělci jako Andy Warhol, Richard Prince nebo Jeff Koons užívali marketingové nástroje jako strategický postup. Vytvořili rozpoznatelný vzhled, jméno a styl – jinými slovy, značku. Úspěšný umělec může být považován za manažera značky, aktivně se podílí na vývoji, pečuje o značku a propaguje sebe sama jako konkrétní produkt v konkurenční kulturní sféře.“

— RESCH, 2018, s. 20, volně přeloženo

V podnikatelském a marketingovém prostředí vnímáme **značku** (ang. brand) jako ucelenou mnohovrstevnatou identitu hmotného nebo nehmotného produktu. Jedná se o proces tvorby a užívání identity značky – pojmenováváme ho pomocí anglického termínu branding (označuje strategii budování značky). Značku tvoří dílčí prvky a další příznaky určující významovost; slovy současného filozofa Miroslava Petříčka: „Význam jakéhokoliv znaku je dán jeho funkcí a místem v systému“ (PETŘÍČEK, 1997, s. 127). Pod jednotným konceptem značky – jménem – se vrství charakteristiky, účel a kvalita.

Služby, produkty, zážitky, které vyhledáváme na trhu, rozeznáváme skrze pojmenování a vizualitu značky, což nám pomáhá zorientovat se v současném, produktově zahlceném světě (více viz termín positioning – marketingový proces zaměřený na momenty cíleného uvědomování si produktu a jeho vlastností zákazníkem). Značka funguje jako **nositel hodnoty**, a to nejen té kulturní, je navázána na obchodní potenciál. Ocenění značky nezávisí pouze na penězích, ale odvíjí se i od věrnosti a spokojenosti zákazníků nebo míry sociální odpovědnosti. Hodnotu značky tedy posilují komunikační nástroje, jako jsou vztahy s veřejností, reklamní kampaně, dlouhodobá kvalita produktu a péče o zákazníka.

Ať chceme, nebo ne, všichni se podílíme z pozice spotřebitele, případně tvůrce, na utváření příběhů značek. Jako spotřebitelé fandíme oblíbeným potravinám, hodnotíme uživatelské prostředí systémů, opakovaně navštěvujeme stejnou službu a sdílíme své nadšení mezi přáteli. Když rozesíláme svůj životopis, identifikujeme sebe jako značku. Děláme to z důvodu, abychom dosáhli dobré prezentace a prodeje produktu, vytváříme příznačný příběh, generujeme styl produktu, tzv. šijeme kabát na míru.

Historicky o značce uvažujeme jako o autorském podpisu. V kultuře od jejího počátku registrujeme vyjádření autorství, ale teprve s rozvojem řemesla a výrobků nabývá označení na důležitosti. Původně sloužily značky k vymezení autenticity díla, ale v době globální směny zboží určují vlastní původ a jedinečnost. V době

průmyslové výroby dochází k největšímu rozvoji značek. Značkou se řeší princip marketingové diferenciaci – rozdílnost produktu, kdy je třeba vlastní produkty odlišit od konkurence.

Identita značky nespočívá pouze v její tváři (obrazě), ale obsahuje přidělené vlastnosti, budované danosti, reakci publika. Skládá se z fyzické podoby, hodnot, kontextů, přihlíží k tržním podmínkám a zobrazuje se formou jména, loga, zvolené barvy, designu. O značce někdy hovoříme jako o produktu samém, za značku označujeme instituci, značku vnímáme jako symbol nebo ji personalizujeme, abychom významově odkazovali na činnost organizace a její výstupy – produkty.

Uvedme si to na příkladu rakouského muzea současného umění Kunsthaus Graz. V historickém centru města vznikala postmoderní budova biomorfního tvaru, která vyvolávala již v době své výstavby kontroverzní reakce. Mnozí tuto budovu označovali za mimozemšťana (Alien) – nepatřičnou věc na daném místě. Doposud vyvolává dialogy a v zrcadlicí fasádě se odráží okolní svět, stejně jako se o to snaží výtvarné umění, které v budově našlo svůj domov. Management muzea a město Graz zareagovaly na vlnu kritiky marketingovou kampaní „Friendly Alien“ (přátelský mimozemšťan). Označení muzeum umění přijalo a stalo se součástí jeho identity. Přes původně negativní konotace se snaží informovat veřejnost jak o jedinečných kulturních programech, které připravuje v podobě výstav, workshopů, přednášek, tak o unikátnosti budovy samé.

Marketing dnes pracuje stále aktivněji s vyprávěním – příběhem značky, který je navázán na její významový odkaz. „Značka je znak – je nosičem významu v podobném smyslu jako jiné znaky a znakové systémy: jazyk, výtvarné dílo, báseň, dopravní značka (...)“ (HRIVŇÁK, s. 128. In: SMOLÍKOVÁ, 2009). A v marketingové oblasti tzv. řízení značky (brand management) se soustředíme nejen na tvorbu významů značky – o čem vypráví, ale i na postupné procesy managementu. Sledujeme následnou distribuci značky – komu a kdy vypráví svůj příběh. Pro efektivní řízení a plánování značky platí přístup mapování a poznání trhu, analýza a ověření hypotézy. Tyto procesy managementu doplňuje kreativní tvůrčí myšlení a řešení podoby značky.

Diskuzní otázka:

→ Jakou znáš nejzajímavější a podle tvého názoru známou a kvalitní značku (brand) v oboru produktového nebo grafického designu (osobnost designéra, studio, produkt), současného výtvarného umění (osobnost autora) a v rámci institucionálního zázemí (muzeum umění, centrum, organizace)? Pokus se specifikovat kvality jmenované značky.

Ethical approach in management and marketing

“Ethics studies human intentions, actions, and relationships in terms of their good or evil consequences for a human as a unique personality, for society, and for all the reality a person encounters.”

— VANĚK, 2010, p. 9

Ethical conduct is defined by the concept of good and evil. Our life experience tells us what behaviour and actions are right. Ethics as a scientific discipline deals with morality in society and the moral behaviour of man, all the life or professional decisions of an individual based on their conscience. An organization can also set up their ethical standards and approaches based on their experience; the management can also make them a part of the code of ethics.

Many companies draw up a **Code of Ethics** for their employees to ensure compliance with legal norms, the hierarchy of workplace relationships, professional liability, and business ethics. **Managerial ethics** focuses not only on ethical management methods but also on social responsibility. Today, most companies and organizations are aware of their moral responsibility for instance to the environment, or ethical behaviour during testing before a product is introduced to the market. A business entity with ethical and responsible behaviour earns respect. Certain customer groups are increasingly concerned about the practices of the manufacturing industry and the consumer market and are demanding information on the organisation's ethical approach. Businesses thus set their ethical standards that may also serve as general guidelines for the industry and its development.

The Code of Ethics ensures suitable working conditions, increased productivity, acquisition and retention of high-quality workers, or a positive image of the organization's operation and conduct. “A Code of Ethics is meaningful if it goes beyond the general ethical principles and is tailor-made to the specific needs of the organization” (URBAN, 2011, online). For example, it provides principles and guidelines concerning ethical dilemmas on and off the workplace during representation, cooperation, sales paths. Do not forget that the Code of Ethics should not complement important documents such as a strategic plan or working instructions.

The issue of ethics is important not only for management itself but also when setting up marketing strategies. **Marketing ethics** aim at moral and relevant dealing with customers. It follows the standards of conduct during promotion processes and communication with the public – referred to as media ethics and corporate ethics. Media ethics deals with the violation of principles of decent communication and visual display or the usage of inappropriate comparisons and social issues, even if they pretend to be humorous (e.g. a poster from the festival Džemfest 2016 portraying a very young pregnant girl naked with a caption saying – “Has she been naughty? No, no. She just had fun at Džemfest.” – where the naked woman is the attention-getter due to being naked in a situation, pregnancy, that does not require it).

The business environment is often a source of difficult ethical dilemmas (KOTLER, 2003, p. 63). Companies must often choose between honesty or dishonesty, violating their existing principles of behaviour, which might result in losing the customer's trust in the future. We are now referring to situations such as admitting the working conditions (e.g. Asian markets – using child labour in production processes), fair-trade certification, the discovery of a defect during sale (e.g. defective materials in children's toys), or high-pressure selling methods targeting specific groups of inhabitants counting on their inability to defend themselves (e.g. personal sales in the form of presentations for seniors with fraudulent discount techniques during purchase at the venue).

In a cultural environment, we encounter unethical practices in the art market, where the price of a work is unnaturally influenced by resale within a small period of time or an intermediary is used during the auction to increase the price.

Ethical dilemmas appear also in the production of contemporary art. Damien Hirst's creation of a \$12 million "stuffed shark" (*The Physical Impossibility of Death in the Mind of Someone Living*, 1991, glass, steel, silicone, shark, 5% formaldehyde solution, 213.4 x 640.1 x 213.4 cm) sparked a discussion not only about how the auction market works, but the author was also criticized by animal defenders, as well as by many art historians. The arguments said that he is interested primarily in the earnings, that he devalues contemporary art, and he is only repeating himself without introducing something new. However, his first customer, Charles Saatchi, was satisfied and made the role of the conceptual artist a part of the marketing communication preparing the sale itself, which corresponds to the long-term strategic concept and 'ethical' approach of the Saatchi auction house, which serves as an intermediary for the customers – investors interested in art.

Discussion topics:

- **Why the organization's ethical approach should be addressed and possibly a code of ethics created?**
- **Can you find any other examples of marketing ethics violation in your field? Explain why it was unethical.**

Etický přístup v managementu a marketingu

„Etiku chápeme jako nauku o lidských záměrech, jednáních a vztazích z hlediska jejich dobrých nebo zlých důsledků pro člověka jako jedinečnou osobnost, pro společnost jako celek i pro veškerou skutečnost, s níž je člověk v kontaktu.“

— VANĚK, 2010, s. 9

Etické jednání je podmíněno otázkami dobra a zla. Díky naší životní zkušenosti dokážeme rozlišovat, jaké chování a konání je správné. Etika jako vědní disciplína se zabývá morálkou ve společnosti a morálním chováním člověka. V podstatě se jedná o neustálá životní nebo profesní rozhodnutí jedince na základě vlastního svědomí. I organizace může na základě dosavadní zkušenosti stanovit etické normy a přístupy, jež mohou být v rámci manažerského řízení zaneseny do tzv. etického kodexu organizace.

Mnohé firmy sestavují **etický kodex** pro své zaměstnance, aby zajistily dodržování právních norem, hierarchii pracovních vztahů, profesní odpovědnost a obchodní etiku. **Manažerská etika** se orientuje nejen na etické způsoby řízení, ale také na společenskou odpovědnost. V dnešním světě si většina firem a organizací uvědomuje morální odpovědnost například vůči životnímu prostředí nebo etické chování během procesu testování výrobků před jejich uvedením na trh. Respekt si podnikatelský subjekt zaslouží etickým a zodpovědným chováním. Určité skupiny zákazníků vnímají stále silněji znepokojivé praktiky výrobního průmyslu a spotřebního trhu a požadují informace o etickém přístupu organizace. Obchodníci proto určují etické standardy, které mohou posloužit i jako obecné pokyny pro průmysl a jeho rozvoj.

Od etického kodexu můžeme očekávat zajištění vhodných podmínek pro práci a zvýšení produktivity, získání a udržení si kvalitních pracovníků nebo pozitivní vnější obraz fungování a jednání organizace. „*Etický kodex organizace má však smysl především tehdy, jde-li nad rámec obecných etických zásad a je „šitý na tělo“ konkrétním potřebám firmy*“ (URBAN, 2011, online). Poskytuje například zásady a návody pro řešení etických dilemat na pracovišti i mimo něj během reprezentace, navazování spolupráce, cest prodeje. Pamatujme si, že etický kodex nemá doplňovat důležité dokumenty, jako jsou strategický plán nebo pracovní návody.

Otázky etiky se dotýkají nejen prostředí managementu, ale důležitou pozici zaujímají i během formování marketingových strategií. **Marketingová etika** cílí na morální a relevantní jednání se zákazníky. Řídí se standardy chování během procesů propagace a komunikace s veřejností – pro rozlišení je označujeme jako mediální etiku a firemní etiku. Mediální etika sleduje principy slušné komunikace a vizuálního zobrazování nebo využívání nevhodných přirovnání či společenské problémy, i když se někdy zaobalují do rádky humoru (např. plakát festivalu Džemfest 2016 zobrazující velmi mladou, nahou těhotnou dívku s titulkem – „Zlobila? Ne, ne. Jen se na Džemfestu dobře bavila.“ – nahá žena upoutává pozornost v těhotenství, v situaci, která nevyžaduje nahotu).

Podnikatelské prostředí vytváří mnohdy obtížná etická dilemata (KOTLER, 2003, s. 63). Firmy jsou často postaveny před rozhodnutí vybrat si mezi čestným přístupem, nebo naopak nečestným jednáním, kdy poruší dosavadní principy chování, přičemž mohou v budoucnu ztratit důvěru svých zákazníků. Máme teď na mysli situace jako přiznání podmínek práce (např. asijské trhy – využití podílu dětské práce ve výrobních procesech), fair-trade certifikace, objevení vady během prodeje (závadné materiály u dětských hraček apod.) nebo nátlakový prodej cílený na specifické skupiny obyvatel, kde je počítáno s tím, že se nemohou bránit (např. osobní prodej formou prezentace pro seniory s podvodnými technikami slev během nákupu v místě konání).

V kulturním prostředí potkáváme neetické praktiky na trhu s uměním, kdy je násilně ovlivňována cena díla přeprodejem v malém časovém rozmezí nebo je během aukce využito prostředníka pro navyšování ceny.

I při samotné produkci současného výtvarného umění se potkáváme s etickými dilematy. Když Damien Hirst vytvořil „vycpaného žraloka“ za 12 milionů dolarů (Fyzická nemožnost smrti v myslí někoho živého, 1991, sklo, ocel, silikon, žralok, 5% roztok formaldehydu, 213,4 x 640,1 x 213,4 cm), rozvířil diskuzi nejen o tom, jak funguje aukční trh, ale kritizovali ho ochránci zvířat, stejně jako řada kunsthistoriků. Zaznívaly argumenty, že hledí především na výtěžek, že devaluje současné umění a nepřichází s ničím novým, že jeho tvorba cyklí. Jeho první zákazník Charles Saatchi však byl spokojený a roli konceptuálního umělce zapojil do marketingové komunikace připravující samotný prodej, což odpovídá dlouhodobé strategické koncepci a „etickému“ přístupu aukční síně Saatchi, která zprostředkovává umění zákazníkům – investorům.

Diskuzní otázky:

- Proč řešit etický přístup organizace a případně tvořit etický kodex?
- Najdete sami nějaký další příklad porušení marketingové etiky ve svém oboru? Vysvětlete, v čem neetické jednání spočívalo.

Bibliography and other sources Literatura a další zdroje

AMA - AMERIKAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of Marketing* [online]. AMA, 2007, 2013 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z / Available: <https://www.ama.org/listings/2013/01/17/definition-of-marketing>.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 2007. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*, 2013. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4487-2.

ČESKÉ CENTRUM FUNDRAISINGU (kolektiv autorů / collective of authors - eds.). *Fundraising - Kdo chce pomoci, hledá způsob, kdo ne, hledá důvod* [online]. Česko: České centrum fundraisingu, 2016 [cit. 2020-05-24]. ISBN nevedeno / not specified. Dostupné z / Available: www.fundraising.cz.

DEGEN, Natasha (ed.). *The Market*, 2013. Cambridge: The MIT Press. ISBN 978-0-262-51967-0.

ECO, Umberto. *Meze interpretace*, 2005. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 80-246-0740-9.

FIELDING, J., Paul. *Vstříc úspěchu - Jak správně řídit projekty*, 2020. Brno: Lingea s. r. o. ISBN 978-80-7508-622-8.

HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*, 2009. Praha: KANT - Karel Kerlický. ISBN 978-80-7437-008-3.

HAGOORT, Giep. *Art Management: Entrepreneurial Style*, 2003. Delf: Eburon Publisher. ISBN 978-9051668025.

HOFFMANN, Jens (ed.). *Ten Fundamental Questions of Curating*, 2013. Milan: Mousse Publishing. ISBN 978-88-6749-053-0.

HOOK, Philip. *Snídaně u Sothebyho - Svět výtvarného umění od A do Z*, 2013. Zlín: Kniha Zlín. ISBN 978-80-7473-227-0.

GEORGE, Adrian. *The Curator's Handbook*, 2015. London: Thames & Hudson Ltd. ISBN 978-0-500-23928-5.

GRAHAM, Beryl, COOK, Sarah. *Rethinking Curating*, 2010. Cambridge: The MIT Press. ISBN 978-0-262-01388-8.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*, 2008. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2724-0.

JOHNOVÁ, Radka, ČERNÁ, Jitka, (eds.). *Arts Marketing: Marketing umění a kulturního dědictví*, 2009. Praha: Oeconomica, VŠE. ISBN 978-80-245-1276-1.

- KAISER, Michael, M.. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*, 2009. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze. ISBN 978-80-7008-236-2.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*, 2018. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KEA EUROPEAN AFFAIRS. *Design Cultural Politics* [online]. EU, 2019 [cit. 2021-01-12]. Dostupné / Available: <https://keanet.eu/wp-content/uploads/Designing-cultural-policies-KEA-Method.pdf>.
- KEA EUROPEAN AFFAIRS. *Market Analysis of the Cultural and Creative Sector in Europe – A Sector to Invest in* [online]. (Ekonomika kultury v Evropě, studie vypracovaná pro Evropskou komisi). [online]. EU, 2021 [cit. 2021-01-12]. Dostupné / Available: https://keanet.eu/wp-content/uploads/ccs-market-analysis-europe-012021_EIF-KEA.pdf.
- KEA EUROPEAN AFFAIRS, neuváděno / without year. *Manifesto for a Modern Cultural Policy* [online]. EU, 2021 [cit. 2021-01-12]. Dostupné / Available: <https://keanet.eu/wp-content/uploads/Manifesto-for-a-modern-cultural-policy-KEA.pdf>.
- KESNER, Ladislav. *Marketing a management umění a památek*, 2005. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1104-4.
- KOLEČEK, Michal (ed.). *Čítanka kreativních průmyslů*, 2017. Ústí nad Labem: Fakulta umění a designu Univerzity J. E. Purkyně. ISBN 978-80-7561-085-0.
- KOTLER, Philip. *Marketing Insights from A to Z*, 2003. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0471268674.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z – Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*, 2003. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
- KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů. Systémovým myšlením k úspěšným projektům*, 2019. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-0408-6.
- LOSEKOOT, Michelle, VYHNÁLKOVÁ, Eliška. *Jak na síť*, 2019. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-084-2.
- MACHOVÁ, Adéla. *Marketing: e-výuka, studijní materiál*, 22. 2. 2021, archiv autorky. Dostupné / Available: <https://e-vyuka.fud.ujep.cz/mod/page/view.php?id=1740>.
- MELECKÝ, Lukáš. *Dotace EU a projektové řízení*, 2019. Prezentace ze semináře, 10. 10. 2019, archiv autorky. Ministerstvo pro místní rozvoj. Bez vydavatele a ISBN / No publisher and ISBN.
- MINISTERSTVO KULTURY, 2017. *Státní kulturní politika ČR 2015-2020* [online]. Praha: MK ČR, 2017 [cit. 2021-01-12]. Dostupné / Available: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mk/strategie/statni-kulturni-politika-na-leta-2015-2020-s-vyhledem-do-roku-2025?typ=struktura>.
- NEMRAVA, Martin. *(Ne)šťastný manažer*: příběhy o (ne)mocném světě nejen pro manažery: tři principy, na kterých (ne)stojí svět: zpověď manažera*, 2019. Česko: Martin Nemrava. ISBN 978-80-270-4899-1.
- O'BRIEN, Dave. *Kulturní politika – Management, hodnoty a modernita v kreativních průmyslech*, 2015. Brno: Barrister & Principal, o. p. s. ISBN 978-80-7485-058-5.
- O'BRIEN, Dave. *Cultural policy – Management, Value & Modernity in the Creative Industries*, 2014. London: Routledge. ISBN 9780415817608.
- PEAK DESIGN. *Peak Design: naše poslání* [online]. ČR: Bicyclecafe, s.r.o. [cit. 2021-02-05]. Dostupné / Available: <https://www.peakdesign.cz/nase-poslani/>.
- PETŘÍČEK, Miroslav. *Úvod do současné filosofie*, 1997. Praha: Hermann & synové. ISBN 978-80-8003-305.
- RESCH, Magnus. *Management of Art Galleries*, 2018. New York: Phaidon Press Limited. ISBN 978-0-7148-7775-4.
- RUF, Beatrix, SLYCE, John (eds). *Size Matters! (De)growth of the 21st Century Art Museum*, 2017. London: Koenig Books. ISBN 978-3-96098-261-6.
- SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*, 2008. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová. ISBN 978-80-86863-24-5.
- STURKEN, Marita, CARTWRIGHT, Lisa. *Studia vizuální kultury*, 2009. Praha: Portál, s. r. o. ISBN 978-80-7367-556-1.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*, 2018. Praha: VŠPP, a. s. ISBN 978-80-86847-81-8.
- ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*, 2009. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-2173-3.
- THOMPSON, Don. *Jak prodat vycpaného žraloka za 12 milionů dolarů – Prapodivné zákony ekonomiky současného umění a aukčních domů*, 2010. Zlín: Kniha Zlín. ISBN 978-8087162-58-3.
- URBAN, Jan. *Jak vytvořit etický kodex organizace* [online]. In: *Hospodářské noviny*, 2011. [cit. 2020-12-28]. *Economia*, a. s., *Hospodářské noviny iHNed.cz* © 1996–2021. ISSN 1213-7693. Dostupné / Available: <https://ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace>.
- VANĚK, Jiří. *Obecná, ekonomická a informační etika*, 2010. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-504-5.
- VÁŇOVÁ, Lenka. *Design centrum České republiky: vznik a poslání* [online]. In: *Czech Design*, 2011 [cit. 2020-10-27]. Praha: Czech Design © 2003–2021. Dostupné / Available: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/design-centrum-ceske-republiky-vznik-a-poslani>.
- VŠEOBECNÁ DEKLARACE LIDSKÝCH PRÁV, 1947 [online]. In: Ministerstvo zahraničních věcí. [cit. 2020-11-11]. United Nations. České vydání / Czech Edition – OSN Česká republika, 2015. Dostupné / Available: https://www.mzv.cz/file/3156327/Vseobecna_deklarace_lidskych_prav.pdf.
- YOUNG, Miles. *Ogilvy O reklamě v digitálním věku*, 2018. Praha: Svojtka & Co., s. r. o. ISBN 978-80-256-2159-2.

Introduction to Management Skills
for Artists and Designers
Úvod do manažerských dovedností
pro umělce a designéry

Adéla Machová

Study support for the needs of study
subjects in the Fine Arts and Design
programme taught in a foreign language
at FAD JEPU

Studijní opora pro potřeby studijních
předmětů v programu Výtvarná umění
a Design vyučovaných v cizím jazyce
na FUD UJEP

Professional Reviewers

Odborní recenzenti:

Mgr. Eva Gartnerová, PhD.,
Jaroslava Prihodova, MFA

Project Guarantor / Garant projektu:

prof. Mgr. Michal Koleček, Ph.D.

Project Manager / Projektový manažer:

Mgr. Lenka Stolárová

Author of Texts / Autor textů:

MgA. Adéla Machová, Ph.D.

Graphic Design / Grafická úprava:

MgA. Adéla Bierbaumer

Language Proofreading /

Jazyková korektura:

Mgr. Renata Vykusová

Managing Editor,

Technical Proofreading /

Odpovědný redaktor,

technické korektury:

Klára Mrkusová

English Proofreading /

Jazyková korektura angličtiny:

MgA. Kateřina Palešnicková

Pages / Počet stran: 186

First Edition / Vydání první

E-Book

Published by Faculty of Art and Design

Jan Evangelista Purkyně University in

Ústí nad Labem in 2021.

Vydala Fakulta umění a designu

Univerzity Jana Evangelisty Purkyně

v Ústí nad Labem v roce 2021.

Pasteurova 9, Ústí nad Labem

www.fud.ujep.cz

ISBN 978-80-7561-304-2

This study material was created within the project called Univerzita reflektující
problémy regionu severozápadních Čech, reg. Nr. CZ.02.2.69/0.0/0.0/1
8_058/0010208 (KA04 Podpora a rozvoj studijních programů na FUD UJEP).

Studijní materiál byl vytvořen v rámci projektu U21 – Univerzita reflektující
problémy regionu severozápadních Čech, reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/1
8_058/0010208 (KA04 Podpora a rozvoj studijních programů na FUD UJEP).



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

FUD

UJEP

Až dosloužím,
pošli mne dál!



**When my purpose
is fulfilled, pass me on!**

