



# **MARKETING SYMFONICKÝCH ORCHESTRŮ**

*Publikum a veřejnost moravských filharmonii*

**Radim Bačuvčík**



**Radim Bačuvčík**

**Marketing symfonických orchestrů**

*Publikum a veřejnost moravských filharmonii*

**Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2011**

## KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Bačuvčík, Radim

Marketing symfonických orchestrů : publikum a veřejnost moravských filharmonií / Radim Bačuvčík. - 1. vyd. - Zlín : VeRBuM, 2011. - 184 s.  
ISBN 978-80-87500-03-3

785.11.071 \* 316.7:658.8 \* 658.8:005 \* 78.03 \* 78.01 \* 658.8:005.52 \* (437.32)

- symfonické orchestry - Česko
- marketing kultury
- marketingový management
- vážná hudba
- poslech hudby - Česko
- marketingový výzkum - Česko - 2001-2010
- Morava (Česko)
- studie

316.7 - Sociologie kultury. Kulturní život [1]

**Recenzovali:**      **PhDr. Stanislav Tesař**  
                             **PhDr. Jiří Štílec, CSc.**

**Monografii doporučila k publikaci Vědecká redakce nakladatelství VeRBuM**

© Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D., 2011  
© Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2011

**ISBN 978-80-87500-03-3**

**Tato publikace vznikla za finanční podpory  
Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně  
v rámci projektu Interní grantové agentury FMK UTB ve Zlíně**

## OBSAH

---

Úvod.....	9
Metodologie výzkumu .....	10
<b>1. Marketing symfonických orchestrů .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Marketing a marketingová komunikace .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Marketing kultury .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Marketingové řízení v kulturních organizacích .....	14
<b>1.3 Cílové skupiny marketingu kulturních institucí.....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Vnitřní veřejnost.....	15
1.3.2 Dostupné publikum .....	16
1.3.3 Nedostupné publikum .....	16
1.3.4 Podporovatelé.....	17
<b>1.4 Vážná hudba jako produkt a její společenské postavení .....</b>	<b>18</b>
1.4.1 Ekonomické aspekty produktového charakteru hudby .....	18
1.4.2 Hudební vzdělávání jako faktor marketingu kultury .....	20
<b>1.5 Publikum symfonických koncertů.....</b>	<b>20</b>
1.5.1 Možnosti segmentace publika kulturních akcí.....	22
1.5.2 Vlivy na nákupní chování na trzích kulturních produktů .....	24
<b>2. Moravské symfonické orchestry a jejich marketingový mix .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Filharmonie Brno.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Moravská filharmonie Olomouc.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Filharmonie Bohuslava Martinů Zlín .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Janáčkova filharmonie Ostrava .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5 Marketingové řízení v moravských orchestrech.....</b>	<b>38</b>
<b>2.6 Dramaturgie abonentních řad moravských orchestrů.....</b>	<b>39</b>
<b>2.7 Práce s cenou v moravských orchestrech .....</b>	<b>41</b>
<b>2.8 Propagační aktivity moravských symfonických orchestrů.....</b>	<b>45</b>
<b>2.9 Produkty pro mladé publikum .....</b>	<b>50</b>
<b>2.10 Financování symfonických orchestrů .....</b>	<b>52</b>

<b>3. Publikum moravských symfonických orchestrů.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 Výzkumná sonda do postojů publika moravských symfonických orchestrů .....</b>	<b>56</b>
3.1.1 Metoda výzkumu .....	56
<b>3.2 Charakteristika publika moravských symfonických orchestrů .....</b>	<b>58</b>
3.2.1 Pohlaví respondentů .....	58
3.2.2 Věk respondentů.....	58
3.2.3 Vzdělání respondentů .....	59
3.2.4 Hudební vzdělání.....	60
3.2.5 Hra na hudební nástroj .....	61
3.2.6 Ekonomická aktivita respondentů .....	61
3.2.7 Čistý měsíční příjem respondentů .....	62
3.2.8 Abonentní cykly jednotlivých filharmonií .....	63
3.2.9 Abonentí jednotlivých koncertních cyklů .....	63
3.2.10 Demografický profil abonentů jednotlivých cyklů a neabonentů .....	66
3.2.11 Způsob vyhodnocení výzkumné sondy .....	71
<b>3.3 Výsledky výzkumné sondy .....</b>	<b>72</b>
3.3.1 Frekvence návštěv koncertů vážné hudby a koncertů filharmonií.....	72
3.3.2 Frekvence návštěv filharmonických koncertů mimo abonmá .....	75
3.3.3 Frekvence návštěv koncertů mimo filharmonie .....	76
3.3.4 Frekvence návštěv festivalových koncertů .....	78
3.3.5 Frekvence návštěv divadla, opery a muzikálových představení .....	79
3.3.6 S kým respondenti chodí na koncerty .....	81
3.3.7 Z jaké dálky respondenti jezdí na koncerty.....	83
3.3.8 Poslech nahrávek vážné hudby v soukromí .....	84
3.3.9 Obliba jednotlivých skladatelů.....	85
3.3.10 Očekávání spojená s návštěvou koncertů filharmonií.....	91
3.3.11 Pobídky k návštěvě koncertu vážné hudby .....	94
3.3.12 Faktory odrazující od návštěvy koncertu .....	97
3.3.13 Spokojenost s nabídkou koncertů ve městě.....	100
3.3.14 Spokojenost s dramaturgickým plánem filharmonií .....	102
3.3.15 Možnosti rozšíření nabídky koncertů filharmonií.....	103
3.3.16 Oblíbená místa koncertů.....	108
3.3.17 Zdroje informací o koncertech filharmonií .....	110
3.3.18 Znalost internetových stránek filharmonií .....	113
3.3.19 Dostatečnost propagace filharmonií.....	115
3.3.20 Názory na propagaci vážné hudby .....	116
3.3.21 Postoj k financování vážné hudby.....	118
3.3.22 Názor na cenu vstupného na koncerty filharmonií.....	121
3.3.23 Vliv výchovných koncertů na vztah k vážné hudbě.....	124

<b>4. Veřejnost moravských symfonických orchestrů.....</b>	<b>126</b>
<b>4.1 Výzkumná sonda do postojů veřejnosti moravských krajských měst....</b>	<b>126</b>
4.1.1 Metoda výzkumu.....	126
<b>4.2 Charakteristika vzorku .....</b>	<b>127</b>
4.2.1 Pohlaví respondentů .....	127
4.2.2 Věk respondentů.....	127
4.2.3 Vzdělání respondentů.....	128
4.2.4 Zaměstnání respondentů .....	128
4.2.5 Osoby se zájmem a bez zájmu o vážnou hudbu .....	129
4.2.6 Způsob vyhodnocení výzkumné sondy.....	130
<b>4.3 Výsledky výzkumné sondy .....</b>	<b>130</b>
4.3.1 Asociační test na pojem „koncert vážné hudby“ .....	130
4.3.2 Spontánní znalost názvu jednotlivých filharmonií .....	134
4.3.3 Návštěvy koncertů vážné hudby a koncertů jednotlivých filharmonií ...	138
4.3.4 Poslech nahrávek vážné hudby v soukromí .....	142
4.3.5 Názor na nabídku koncertů vážné hudby .....	144
4.3.6 Názor na kvalitu jednotlivých orchestrů .....	146
4.3.7 Potenciální motivace k návštěvě filharmonických koncertů .....	149
4.3.8 Zaznamenání propagace jednotlivých filharmonií.....	151
4.3.9 Důležitost existence filharmonií pro města a oprávněnost financování z jejich zdrojů .....	154
<b>Závěr .....</b>	<b>159</b>
<b>Resumé.....</b>	<b>165</b>
<b>Summary .....</b>	<b>165</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>166</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>167</b>
<b>Dotazníky k Výzkumné sondě do postojů filharmonického publika ...</b>	<b>169</b>
<b>Bibliografický záznam .....</b>	<b>178</b>





## ÚVOD

---

O marketingu nekomerční kultury se našem prostředí dosud příliš nemluvalo, a to ani v rovině praktické, kde bychom pravděpodobně našli jen velmi málo skutečně profesionálně plánovaných a řízených marketingových aktivit (jiná je samozřejmě situace ve světě kultury komerční, zejména ve světě uměleckých „celebrit“), ani v rovině teoretické, kde první studie na toto téma v našich podmínkách teprve pomalu vznikají (jiná situace je pochopitelně na západ od našich hranic). Marketingové aktivity v nekomerční kultuře nicméně zcela jistě existují, jsou často spíše intuitivní, což však neznamená, že by nemohly poskytovat poměrně obsáhlý materiál k analýzám.

Tato monografie navazuje a ve výzkumné rovině vychází z disertační práce autora nazvané „Marketingové řízení a komunikace regionálních symfonických orchestrů“ a obhájené v červnu roku 2010 na katedře muzikologie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Cílem této monografie je demonstrovat reálnou úroveň marketingového řízení regionálních symfonických orchestrů a poukázat na souvislosti mezi používanými marketingovými přístupy, stavem konkurenčního prostředí, charakteristikami publika a postojem veřejnosti k těmto institucím v jejich sídelních městech.

Toto téma je zde sledováno v prostředí čtyř moravských symfonických orchestrů - Filharmonie Brno, Moravské filharmonie Olomouc, Filharmonie Bohuslava Martinů Zlín a Janáčkovy filharmonie Ostrava. Cílem samozřejmě není tyto čtyři instituce srovnávat, neboť kulturní, společenské a konkurenční prostředí čtyř moravských krajských měst je velmi rozdílné a stejně rozdílné musí nutně být také přístupy k marketingovému řízení a úroveň jeho zavádění, ale spíše upozornit na analogie a rozdíly v situaci jednotlivých měst a jejich orchestrů, pojmenovat největší problémy, zobecnit určité závěry a případně též naznačit možnosti řešení.

Je nutno dodat, že úroveň marketingového řízení se obecně ve všech neziskových organizacích může v čase velmi rychle měnit a v konečném důsledku vždy závisí na lidech, kteří v těchto institucích aktuálně pracují, a na jejich přístupu k marketingovým otázkám. Tato monografie tedy referuje o situaci, která je časoprostorově určitým způsobem ukotvená, dnes již může být jiná, na druhou stranu její analogie je jistě možné hledat i ve zcela jiných kontextech, než kterých se původně týká.

## METODOLOGIE VÝZKUMU

---

Pro naplnění cílů vymezených v úvodu monografie byly zrealizovány dvě výzkumné sondy - *Výzkumná sonda do postojů filharmonického publika v Brně, Olomouci, Zlíně a Ostravě*, která byla zpracována formou anketního šetření při koncertech všech čtyř orchestrů (hlavní závěry jsou komentovány v kapitole 3, podrobná deskripce výzkumné metody je v kapitole 3.1.1), a *Výzkumná sonda do postojů obyvatel Brna, Olomouce, Zlína a Ostravy k vážné hudbě a místním symfonickým orchestrům*, která byla zaměřena na širokou veřejnost v jednotlivých městech (vybrané závěry jsou rozvedeny v kapitole 4, podrobná deskripce výzkumné metody je v kapitole 4.1.1). Další informace o přístupu jednotlivých orchestrů k marketingovému řízení byly čerpány z opakovaných hloubkových rozhovorů s řediteli a v některých případech také s dalšími pracovníky filharmonií (dramaturgy, referenty propagace ad.), případně z jiných veřejně dostupných zdrojů (viz kapitola 2). Je potřeba dodat, že obě výzkumné sondy proběhly v letech 2006 a 2007, z toho důvodu i další informace o filharmoniích jsou vztaženy k tomuto období; na závěry nových pozorování, která identifikovala podstatné změny, je vždy v textu výslovně upozorněno.

## 1. MARKETING SYMFONICKÝCH ORCHESTRŮ

---

O vztahu *marketingu* a *kultury* v užším slova smyslu (tedy zejména kultury institucionalizované) je možné uvažovat dvěma různými způsoby. V rovině spíše *filozofické* je možné přemýšlet nad tím, nakolik je vůbec *vhodné*, aby se *kulturní instituce*, jejichž *poslání* leží v oblasti *ochrany kulturních hodnot*, *péče o umění* a *zvyšování kulturního povědomí* obyvatelstva a povaha jejich aktivit je ponejvíce *nezisková*, vůbec zabývaly *marketingem* jako činností typickou pro *komerční sféru* a tradičně vnímanou jako jev související s *nadprodukcí zbytečného zboží*, rozšiřováním *konzumního stylu života* a nabízením zboží, které nikdo reálně nepotřebuje.

Z pohledu marketingové teorie je ovšem *kulturní produkt* stejným produktem, jako jakýkoliv jiný výrobek či služba, byť má svá *specifika*, která ovšem není nikterak náročné v průběhu marketingového procesu zohlednit a udělat z nich výhodu. Marketingový pohled na kulturní produkt začíná u potřeb a přání *zákazníka*, což nutně nemusí být v rozporu s „tradičním“ pohledem kulturních institucí, které chtějí především pečovat o uměleckou tvorbu chápanou historicky jako vyjádření vnitřních pocitů, názorů a postojů *autora*, které sice primárně marketingový princip obsahovat nemusí, přesto s nimi lze v tomto smyslu pracovat.

Ani v rovině prezentace umělecké tvorby nemusí *orientace na potřeby a přání zákazníků* znamenat opuštění umělecké kvality, nýbrž nalezení rozumného kompromisu mezi většinovými a menšinovými zájmy, neboť „cílem marketingu v kultuře není potlačování umělecké stránky, tvrdý prodej za každou cenu nebo manipulace všudypřítomnou reklamou. Jeho cílem je nalezení kompromisu, který bude prospěšný pro obě strany - pro samotnou organizaci i pro zákazníka jako dva účastníky směny“<sup>1</sup> (Kotler, Scheff, 1997: 30).

### 1.1 Marketing a marketingová komunikace

Protože tato studie ve své analytické části využívá při kategorizaci některých jevů teorie *marketingového mixu*, alespoň okrajově se o ní na tomto místě zmíníme. Nemá samozřejmě jít o komplexní výklad problému, který je dostatečně rozebrán v příslušné literatuře (viz např. Kotler, 2001, a další). *Marketingový mix* (též označován „4P“ podle počátečních písmen anglických názvů jeho složek) popisuje vlastnosti *komplexního produktu* tak, jak jej *producent* připravuje pro *uvedení na trh*. Složkami marketingového mixu jsou *produkt* (především jeho technické parametry), *cena* (zejména ve smyslu finanční částky nutné k jeho získání), *místo* (kde je možné jej zakoupit, konzumovat, objednat, pojem obsahuje i časovou dimenzi) a *propagace* (obecně způsoby, jakými se může o existenci produktu dozvědět). V poslední době se místo koncepce *4P* častěji hovoří o koncepci *4C*,

---

<sup>1</sup> „Marketing, as it relates to the arts, is not about intimidation or coercion or abandoning an artistic vision. It is not „hard selling“ or deceptive advertising. It is a sound, effective technology for creating exchanges and influencing behavior that, when properly applied, must be beneficial to both parties involved in the exchange.“ (Kotler, Scheff, 1997: 30)

kteřá se na tentýž problém dívá spíše než pohledem producenta pohledem zázakzníka. Místo o produktu se zde hovoří o *zázakznické hodnotě* (customer value), tedy o tom, jaké hodnoty či benefity zázakzník nákupem a konzumací získává, *zázakznických nákladech* (customer costs), které kromě samotné ceny zahrnují například také alternativní náklady v podobě odmítnuté nabídky alternativního produktu nebo jeho nepohodlí při nákupu, namísto o distribuci o *pohodlí* (convenience), tedy o tom, jak je náročné pro zázakzníka produkt získat, a namísto o propagaci o *komunikaci* (communication), která je chápána jako dvousměrný a symetrický proces.

*Marketingová komunikace* (propagace) využívá pětí základních druhů komunikačních prostředků (hovoří se též o komunikačním mixu) - *reklamy* (komunikace využívající masová média, např. televize, rozhlasu, novin, časopisů, plakátů, internetu apod.), *podpory prodeje* (komunikace v místě prodeje, která je v zásadě individuální a má přimět zázakzníka k okamžitému nákupu - viz např. různé ochutnávky, výhodná balení apod.), *osobního prodeje* (individuální forma komunikace, při které prodejce sám navštíví zázakzníka a poskytne mu informace o produktu), *public relations* (budování vztahů s veřejností, která je v tomto případě chápána jako širší pojem, než pouze skuteční zázakzníci; dochází k němu zpravidla prostřednictvím médií, cílem je vytvoření pozitivního povědomí o subjektu komunikace) a *direct marketingu* (tvorba a využívání databází, které umožňují zasílání do jisté míry cílených a personalizovaných reklamních sdělení, ať již klasickou poštou, nebo prostřednictvím internetu a e-mailu) (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003).

## 1.2 Marketing kultury

*Marketing kultury a umění* začal být v literatuře častěji reflektován od roku 1967, kdy Philip Kotler ve své knize Marketing Management: Analysis, Planning and Control o *kulturních institucích* napsal, že produkují „*kulturní zboží*“ a musí soutěžit v *konkurenci* jak o zázakzníky, tak o národní (finanční) zdroje a čelí tedy *marketingovému problému* (Colbert, 2001: 12). V průběhu 70. let pak došlo k větší popularizaci tohoto tématu v literatuře (především anglicky psané). Významnější *sociálně-marketingové aktivity* v oblasti kultury jsou však v moderní historii zaznamenatelné již dříve - například v období po skončení druhé světové války vlády mnohých zemí zvýšily podporu umění, snad aby léčily společnost traumatizovanou válkou. To podpořilo uměleckou produkci ve světě i zájem o ni, současně však ve stejné době došlo také k velkému rozmachu populární kultury (Kolb, 2005: 33).

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

s dosažením tohoto cíle.“<sup>2</sup> Stejný autor později hovoří o dvou rolích marketingu v kultuře, který má „zaplnit sál a přinést peníze, ale také změnit myšlení lidí“ (Diggle, 1994: 32). Jedna z nejnovějších definic tvrdí, že „marketing umění je integrovaný řídicí proces, který vnímá uspokojení vzájemných směnných vztahů se zákazníky jako cestu k dosažení organizačních a uměleckých cílů“<sup>3</sup> (Hill, O’Sullivan, O’Sullivan, 2007: 1). Poněkud vzletnější definici téhož nabízí Kotler v předmluvě ke knize *Arts Marketing Insights*: „Marketing není uměním hledání chytrých cest, jak zaplnit hlediště. Marketing je uměním vytváření skutečné zákaznické hodnoty. Je to umění pomoci zákazníkům, aby se stali bohatšími.“<sup>4</sup> (Kotler in Scheff Bernstein, 2007: viii)

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

Dalo by se říci, že všechny tyto definice vždy zdůrazňují pouze některé aspekty celého problému. Pokud jednotlivé pohledy shrneme, můžeme říct, že *úkolem marketingového řízení v kulturních organizacích* by mělo především být *vyvážení* několika (zdánlivě) protikladných *zájmů*. Za prvé je zde zájem tvůrce (umělce), organizace samotné, společnosti (personifikované například orgány státní a veřejné správy), filantropů (kteří podporují umění bez ohledu na svůj zisk nebo ztrátu) a tradičních konzumentů umění (kteří tvoří část publika) na *tvorbě a ochraně uměleckých hodnot* vysoké kvality (které souvisí s kulturním dědictvím a jeho ochranou i s novou tvorbou). Za druhé je to zájem zakladatelů (majitelů) organizace a jejich pracovníků dosáhnout přiměřeného *ekonomického zisku* (respektive vyvarovat se ztráty či zajistit mzdy pro pracovníky). Za třetí je to zájem konzumentů kultury (kteří tvoří část publika) *trávit* smysluplně a *kulturně* svůj *volný čas* a zájem společnosti (personifikované orgány státní a veřejné správy) umožnit svým členům (publiku, jež tvoří část veřejnosti), aby jej mohli trávit co nejkvalitnějším způsobem. Konečně za čtvrté je zde zájem komerčních sponzorů podpořit určitou společenskou aktivitu (kultura si zde konkuruje například se sportem) výměnou za to, že budou moci oslovit osoby, které se celého kulturních procesu účastní (publikum, veřejnost,

---

<sup>2</sup> „The aim of arts marketing is to bring an appropriate number of people, drawn from the widest possible range of social background, economic condition and age, into an appropriate form of contact with the artist and, in so doing, to arrive at the best financial outcome that is compatible with the achievement of that aim.“ (Diggle, 1994: 25)

<sup>3</sup> „Arts marketing is an integrated management process which sees mutually satisfying exchange relationships with customers as the route to achieving organizational and artistic objectives.“ (Hill, O’Sullivan, O’Sullivan, 2007: 1)

<sup>4</sup> „Marketing is not the art of finding clever ways to fill your seats. Marketing is the art of creating genuine customer value. It is the art of helping your customers become better off.“ (Kotler in Scheff Bernstein, 2007: viii)

státní a veřejná správa), a *komunikovat jim v souvislosti s ním své vlastní hodnoty* (produkty, svůj zájem o kulturní a společenské dění atp.) (Bačuvčík, 2010).

### 1.2.1 Marketingové řízení v kulturních organizacích

V dnešní době stále ještě velká část středních a menších kulturních institucí v západní Evropě a Severní Americe nemá své *marketingové oddělení* a lidé, kteří se v těchto organizacích marketingem zabývají, nemají v tomto oboru *vzdělání*, ale učí se pouze vlastní *praxí* (Frazer in Kerrigan, Frazer, Özbilgin, 2004: 78, 79). U nás i jinde ve světě je důvod tohoto stavu často stejný: je jím *nedostatek finančních prostředků* na zaplacení *marketingových specialistů*, respektive malá víra v návratnost investice do jejich aktivit.<sup>5</sup> Paradoxně tak obecně převládá situace, kdy kulturní organizace jsou řízeny penězi, respektive jejich nedostatkem, a nikoliv uměleckými či marketingovými cíli. *Nedostatek peněz* může v extrémním případě způsobit, že se pracovníci kulturních organizací nemohou soustředit na to, čím by se chtěli především zabývat, protože veškeré síly věnují pouhému udržení ekonomické rentability organizace, což u nich může vyvolávat pocit frustrace (Kotler, Scheff, 1997: 21).

Poněkud *odlišná* zpravidla bývá situace ve světě *komerční a nekomerční kultury*. Rozdíl mezi těmito dvěma světy lze v některých případech spojit s ekonomickými pojmy „trh prodávajícího“ a „trh nakupujícího“. *Za trhy prodávajícího* lze považovat například trhy, na nichž se pohybují *umělecké celebrity* - jde o takové trhy, na nichž si podmínky (tedy zejména cenu) může určovat prodávající (neboť nemá dostatečnou konkurenci, která by nabízela substituční produkty, které by kupující vnímal jako rovnocennou alternativu), zatímco *trhy nakupujícího* mohou být právě trhy *regionálních kulturních institucí*, které naopak mají vzhledem ke svým zákazníkům relativně slabou vyjednávací pozici (neboť jejich produkt, tak jak jej vnímá většina publika - tedy volnočasové vyžití kulturní povahy, má naopak substitutů celou řadu) (Diggle, 1994: 92).

*Marketingové řízení* kulturních organizací zasahuje do několika oblastí. Jde o *řízení podoby produktu* (v souvislosti s charakteristikami publika), *řízení lidí* (zaměstnanců, členů či dobrovolníků) a *řízení finančních toků* (výdajů na jedné straně a na straně druhé příjmů z vlastní činnosti a od různých donátorů). Každá z těchto oblastí zahrnuje spoustu činností (otázky dramaturgické, personální práce, vyhledávání možností financování atd.), které manažer organizace zaštiťuje, byť pravomoci k jejich vykonávání a zodpovědnost za jejich adekvátní naplnění deleguje na své spolupracovníky.

---

<sup>5</sup> Pokud by se jejich aktivity organizacím v ekonomickém smyslu vyplatily, pak by (v nedeformovaném tržním prostředí) nemohla existovat překážka v jejich angažmá; pokud mají také organizace na západ od našich hranic s jejich angažováním kvůli finančním důvodům problémy, buď to znamená, že v jejich rentabilitu nevěří, nebo že se jejich angažmá ekonomicky skutečně nevyplácí; pak by ovšem nemělo smysl o jejich angažování přemýšlet, neboť důvody pro ně jsou právě ve vylepšení ekonomické situace organizací.

### 1.3 Cílové skupiny marketingu kulturních institucí

Marketingové aktivity kulturních institucí zasahují *vnější i vnitřní veřejnost*. V rámci vnitřní i vnější veřejnosti je dále možno vymezit různé cílové skupiny, které mají ve vztahu ke kulturní instituci *různá očekávání* a instituce má vůči nim různé *komunikační cíle*. Komunikace s *vnitřní veřejností* (zaměstnanci, dobrovolníci a jejich příbuzní) se děje většinou přímo, nebo prostřednictvím různých médií (firemní časopis, intranet), komunikace s *vnější veřejností* se děje většinou prostřednictvím *médií* (vlastní - internetové stránky, vlastní časopis a nezávislá - noviny, časopisy, televize, rozhlas atd.), která jsou takto sama o sobě v jistém smyslu specifickou cílovou skupinou marketingové komunikace, s níž je třeba dlouhodobě budovat vztahy.

Také v prostředí institucionální kultury se mění vnímání *hlavní cílové skupiny* od *zákazníka* (customer) na *nositele zájmů* (stakeholder). *Zákazník* není jen někdo, komu je pouze potřeba prodat vstupenky, ale je to člen *komunity*, který má právo na nejrůznější *informace* (např. o organizaci jako zaměstnavateli a jejím vztahu k životnímu prostředí) a *služby* a kdo také rozhoduje o tom, jak organizace funguje (neboť ji financuje ze svých daní). To na druhou stranu znamená, že vztah mezi organizací a její hlavní cílovou skupinou je vnímán jako mnohem užší než dříve. Zároveň je třeba dodat, že *nositeli zájmů* nejsou jen *návštěvníci*, ale také například *umělci, sponzoři, veřejná správa* a další subjekty ve vnitřním i vnějším prostředí kulturní instituce, neboť u všech z nich by bylo možné definovat různé úrovně zájmů, na něž by měla organizace nějakým způsobem reagovat (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2007: xvi).

#### 1.3.1 Vnitřní veřejnost

Teorie *public relations* praví, že účinnému řízení vztahů s *vnější veřejností* musí předcházet řízení vztahů s *vnitřní veřejností*, tedy zejména s pracovníky či členy organizace, jejich rodinami a známými nebo dobrovolnými spolupracovníky. Cílem marketingových aktivit zaměřených na *vnitřní veřejnost* je především vybudování *loajality*. Jednou ze zvláštností neziskového sektoru je to, že mnoho lidí považuje jakéhokoliv člena či pracovníka neziskové organizace za někoho, kdo za ni může mluvit, respektive že to, co o ní řekne, má velmi blízko k pravdě. Přestože také v komerčním sektoru se každá (zejména negativní) neoficiální zpráva o organizaci mezi lidmi velmi rychle šíří, postavení neziskových organizací je zvláštní v tom, že řada lidí má vůči nim (možná někdy neoprávněnou) důvěru a má pocit, že jejich pracovníci musí být motivováni nějakým vyšším posláním, a proto v případě, kdy tito pracovníci o své organizaci *referují* negativně, může to důvěru veřejnosti v organizaci velmi poznamenat.

To má pochopitelně velké důsledky, když víme, že neziskové organizace jsou díky financování z veřejných zdrojů na *veřejném mínění* de facto závislé (respektive pokud se veřejné mínění obrátí proti některé neziskové organizaci, velmi pravděpodobně to ovlivní politické rozhodování o její finanční podpoře a možná

také o podpoře celého neziskového sektoru). Je pochopitelné, že v každé organizaci vznikají určité *konflikty*, které její činnost více či méně ovlivňují (často se mohou týkat uměleckých otázek, ale také například problematiky platů, tedy vztahů odborů a organizace apod.). *Cílem marketingového řízení komunikace ve vnitřním prostředí* kulturních institucí by mělo být zejména to, aby se tyto rozpory v žádném případě neventilovaly navenek a aby osoby s ní spojené o organizaci referovaly ve svém okolí vždy v pozitivním smyslu.

### 1.3.2 Dostupné publikum

Nejdůležitějším prvkem vnějšího prostředí jsou *návštěvníci kulturních akcí*, tedy *dostupné publikum*. Této cílové skupině je tradičně v marketingovém slova smyslu věnována největší pozornost. *Dostupné publikum* má ovšem dvě části, které mají ke kulturní instituci různý vztah a proto i marketingové aktivity na ně zaměřené se musí lišit. Tyto dvě skupiny Diggle (1994: 38) nazývá *attenders (návštěvníci)* a *intenders (zájemci)*. „*Návštěvníci*“ jsou ti, kteří již kulturní produkty dané instituce nakupují, tedy chodí na její koncerty či představení, mají zpravidla přístup k informacím o programech a preference, kterými se řídí (jde o časté i občasné návštěvníky). Naproti tomu „*zájemci*“ jsou lidé, kteří necítí žádné zvláštní překážky, které by jim bránily v návštěvě, v obecné rovině mají určitou představu o produktu, na koncert či představení by klidně šli, ale zpravidla jim v návštěvě brání to, že podle svých slov „nemají s kým jít“, „nedozvěděli se o konání“, právě „neměli čas“ a podobně (do této skupiny patří lidé, kteří dané akce buď nenavštěvují vůbec, nebo je navštěvují nahodile, zpravidla když je někdo pozve).

Vzhledem k tomu jsou nutně rozdílné také *komunikační cíle*, které organizace vůči oběma skupinám má, což si vyžaduje rozdílnou podobu *marketingové komunikace*. Zjednodušeně řečeno „*návštěvníkům*“ stačí, když dostanou *informaci* (na místě pro ně obvyklém) o tom, *kdy a kde* se daná kulturní akce koná a důvody *proč* ji navštívit již oni sami mají ujasněny. Naproti tomu „*zájemcům*“ je třeba nejen říct, že se akce koná (a místa, na kterých by to mohli zjistit, jsou jiná než v případě „*návštěvníků*“, neboť nemusí sledovat obvyklá místa propagace), ale je třeba jim také dodat *argumenty*, které by je *k návštěvě přiměly*. Tyto argumenty zpravidla nemusí (či nemohou) souviset přímo s *podobou produktu*, kterému oni sami nemusejí dokonale rozumět (například slogan „barokní hudba v poučené interpretaci“ je pro „*návštěvníka*“ srozumitelný, ale „*zájemci*“, který by prostě jen možná rád šel večer „za kulturou“, nic neřekne), ale naopak mohou souviset spíše s *emocemi a způsobem vnímání a prožívání* kulturní akce jako společenské události určité hodnoty.

### 1.3.3 Nedostupné publikum

V souvislosti s *nedostupným publikem* v podstatě hovoříme o *široké veřejnosti*, která nemá k dané kulturní instituci a jejímu produktu žádný vyhraněný *vztah*, přesto vytváří *veřejné mínění*, které může ovlivňovat rozhodování o podpoře z veřejných zdrojů. Diggle (1994: 238) *nedostupné publikum* dělí na *indifferent (lhostejní)* a *hostile (odmítači)*. „*Lhostejní*“ nemají k organizaci a jejímu produktu žádný vztah,



na koncert či představení by spíše nešli, nebo by šli jen v případě, že by je někdo přemluvil, avšak pravděpodobně by je to příliš neoslovilo, nicméně více či méně uznávají, že existence organizace je důležitá a že si zaslouží určitou podporu z veřejných zdrojů. Naproti tomu mezi „odmítači“ mohou být lidé, kteří buď zcela *odmítají princip podpory z veřejných zdrojů* pro neziskové projekty, které nejsou životně důležité pro nějakou znevýhodněnou skupinu lidí (např. sociální služby pro děti či seniory), nebo jsou přímo *zaujatí proti určitému typu organizace* (např. považují vážnou hudbu za přežitek, který by si měl platit ten, koho to zajímá), případně se jejich odpor k organizaci nese *v osobní rovině* (mají vztah ke konkurenční organizaci nebo mají přímo antipatie ke konkrétním lidem v ní). Takový odpor může být neprojevený nebo projevený, pokud zároveň ovlivňuje osoby, které spolurozhodují o podpoře z veřejných zdrojů, může to pro organizaci znamenat reálné ohrožení.

Také vůči těmto dvěma skupinám může mít kulturní instituce různé marketingové a komunikační cíle. V případě „*lhostejných*“ může jít o *vysvětlení* poslání organizace, přiblížení jejího produktu tak, aby případně mohlo snáze dojít k jejich přechodu do skupiny „zájemců“ (například v souvislosti se změnami hodnot souvisejících s věkem), v případě „*odmítačů*“ může jít nikoliv o získání důvěry či podpory, ale alespoň *tolerance* k organizaci či danému oboru jako celku.

### 1.3.4 Podporovatelé

*Podpora* kulturním institucím může mít mnoho různých podob. Především se jedná o podporu *finanční*. Větší část kulturních aktivit je financována z *veřejných zdrojů*, které obhospodařuje buď stát prostřednictvím *státní správy* (státní rozpočet, ministerstva a jejich organizace) nebo *samosprávy* (rozpočty krajů a obcí, krajské a obecní úřady a jejich složky). Kromě toho většina kulturních institucí musí hledat zdroje financování také jinde (v této souvislosti se používá termín *fundraising*, což by se dalo přeložit jako „rozšiřování zdrojů financování“), zpravidla u *komerčních dárců* (firmy a jejich politika firemní filantropie, podnikové nadace), *nekomerčních zdrojů* (nadace zřizované soukromými osobami) nebo u *veřejnosti* (pořádání veřejných sbírek, dobrovolnictví jako určitá forma „nehmotného“ dárcovství).

Podpora těchto subjektů se může nést též v rovině *organizační* nebo *hmotné* (produkty sponzorující firmy, např. výrobce hudebních nástrojů apod.). Podpora státní a veřejné správy má též podobu *legislativní* v podobě zákonů a vyhlášek umožňujících a usnadňujících činnost tohoto typu organizací. Kromě toho by bylo možné hovořit o podpoře *morální*, která má praktický smysl například tehdy, když činnost určité organizace zaštití známá osobnost (ať již odborná autorita z dané oblasti, nebo obecně populární osobnost), což pro ni může být argument při jednání o další (finanční) podpoře s jinými organizacemi.

## 1.4 Vážná hudba jako produkt a její společenské postavení

Experti, kteří se zabývají vážnou hudbou, se neshodnou, jestli *svět vážné hudby* v současné době *zažívá krizi*, či nikoliv. Joanne Scheff Bernstein ve své knize *Arts Marketing Insights* shrnuje názory několika osobností činných v oboru. Podle ní se například Samuel Lipman, hudební kritik časopisu *New Criterion*, Norman LeBrecht, kritik *London Daily Telegraph* a autor knihy *Who Killed Classical Music*, skladatel William Bolcom nebo Robert Schwarz, který píše pro *New York Times* shodují, že *vážná hudba stojí na okraji zájmu* konzumentů kultury, *publikum stárne*, neboť je zanedbáváno kulturní vzdělávání na školách, *repertoár orchestrů stagnuje*, neboť není obohacován o nová díla a je tudíž velmi předvídatelný, což činí vážnou hudbu nekonkurenceschopnou ve srovnání s jinými druhy kulturních produkcí.<sup>6</sup> Pokud se tato krize dnes ještě výrazněji neprojevuje, může být problémem za několik (desítek) let, když již ovšem bude nemožné získat nové publikum. Proti těmto názorům staví Scheff Bernstein pohled Douglase Dempstera z *College of Fine Arts, University of Texas at Austin*, podle nějž *zažívá vážná hudba zlaté období*, neboť *je dostupná* jako nikdy předtím, *její nahrávky se kupují* a dokonce i stahují z internetu; ani *ukazatele návštěvnosti nenaznačují žádný dramatický propad*, byť je pravda, že mnohé koncertní instituce (ve Spojených státech) v uplynulých desetiletích zbankrotovaly a další čelí problémům s prodejem abonmá (Scheff Bernstein, 2007: 6).

### 1.4.1 Ekonomické aspekty produktového charakteru hudby

Určitá část hudby, stejně jako jakékoliv jiné kulturní produkce, není schopna díky svým vlastnostem neodpovídajícím *většinovému vkusu* uspět v *tržní konfrontaci* nabídky a poptávky, respektive uspěje jen na *malých trzích*, jejichž *poptávková strana* není natolik silná, aby byla schopna její produkci plně *financovat*. Pokud *společnost* uzná, že přesto tato hudba (kulturní produkt) má *hodnoty*, které stojí za to *podporovat a chránit*, stává se objektem *veřejného zájmu*, který se projeví ponejvíce v *podpoře* její produkce a konzumace z *veřejných zdrojů*.

Z ekonomického hlediska poskytuje vysvětlení této situace *teorie veřejných statků*. Ekonomická teorie rozděluje *ekonomické statky* na *soukromé* a *veřejné*. *Soukromý statek* je takový, jehož konzumace přináší prospěch především *samotnému spotřebiteli* a případný užitek společnosti je až sekundární (přijmeme-li například myšlenku, že zvyšováním blahobytu jednotlivce se zvyšuje blahobyt celé společnosti, což je samo o sobě sporné). *Spotřebou* soukromého statku určitým jednotlivcem se zmenšuje jeho *disponibilní objem*, což znamená, že statek je *vzácný* (respektive *zmenšitelný spotřebou*), na straně jeho potenciálních konzumentů

<sup>6</sup> K otázce repertoáru lze snad jen poznamenat, že určitá obrana proti nové hudbě existovala také v minulosti, byť měla různé podoby a dnes se již o ní příliš nemluví, protože „nová hudba“ tehdejších dob se již dávno na koncertní pódia prosadila. Kolb v této souvislosti zmiňuje příklad *Concert of Antient Music* v Londýně, která na konci 18. století měla pravidlo, že nebude uvádět hudbu mladší 20 let. Šlo o snahu bránit publikum před vulgární současnou hudbou italských oper, která byla tehdejší „populární hudbou“ a byla považována za hudbu pro nižší třídy (Shera, 1939, in Kolb, 2005: 29)