

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FILOZOFICKÁ FAKULTA
ÚSTAV ESTETIKY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PROBLEMATIKA KULTURNÍHO MANAGEMENTU V ALŠOVĚ
JIHOČESKÉ GALERII

Vedoucí práce: Mgr. Ondřej Dadejík, Ph.D.

Autor práce: Květa Pořádková

Studijní obor: Estetika

Ročník: čtvrtý

2011

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou- elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této klasifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice, 20. dubna 2011

Květa Pořádková

Děkuji panu Mgr. Ondřejovi Dadejkovi Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce.
Vážím si času i cenných rad, které mi během psaní práce ochotně poskytl.

Dále bych chtěla poděkovat panu Mgr. Hynkovi Látalovi Ph.D., Bc. Jaroslavu Zuzákovi
a slečně Mgr. Andreje Svobodové.

Anotace

Problematika kulturního managementu v Alšově jihočeské galerii

Alšova jihočeská galerie je nejvýznamnější uměleckohistorickou výstavní institucí v Jihočeském kraji. Po mnoha letech fungování s nepříliš jasným profilem se nyní instituce snaží o zviditelnění v očích veřejnosti. Dlouhodobá koncepce rozvoje však galerii chybí. Neexistují totiž žádné výzkumy, týkající se sociálního a věkového rozvrstvení publika. Bakalářská práce Květy Pořádkové se bude v mezích časových možností snažit postihnout tento segment, důležitý pro cílenou propagaci i plán výstavní činnosti galerie. Studentka přitom použije metody sociologického a terénního výzkumu. Výsledky jejího šetření budou prezentovány jako návrhy na zpřesnění a zlepšení představy galerie o jejím publiku. Přitom budou jistě zjištěna "slabá místa" galerie nejen na poli propagace, ale také jejího výstavního programu. Bakalářská práce Květy Pořádkové bude vycházet nejen z teoretických muzeologických prací, ale také z rozhovorů s pracovníky galerie, odpovědných za různé úseky její činnosti. Práce tak bude moci sloužit jako praktická pomůcka regionálním galeriím.

Annotation

The problems of the cultural management in the Aleš South-Bohemian gallery

The Aleš South-Bohemian gallery is the most important art-historical exhibition institution in South Bohemian. After many years of operation with not a very clear profile, now, the institution is trying to highlight its public image. However, the long-term development concept of the gallery is missing. There is no a research concerning the social security and the age stratification audience. The bachelor thesis of Květa Pořádková will try to capture this segment within the narrow time, which is important for targeted promotion and plans of gallery exhibitions. The student will cooperate with sociological methods and the field research. Results of the investigation will be presented as proposals to specify and improve the idea of the gallery about its audience. Vulnerabilities of the gallery will be certainly found not only in the field of the promotion, but also its exhibition program. The bachelor thesis of Květa Pořádková will be based not only on theoretical museological works, but also on interviews with gallery staff responsible for various segments of its business. Therefore, the work will serve as a practical aid to regional galleries.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 1 |
| 1. Definice | 3 |
| 2. Vývoj muzea umění..... | 5 |
| 2.1 Vývoj v Americe | 5 |
| 2.2 Vývoj v Evropě | 6 |
| 2.3 Vývoj v Čechách | 7 |
| 3. Alšova jihočeská galerie..... | 9 |
| 3.1 Objekty AJG..... | 9 |
| 3.2 Sbírkotvorná činnost, expozice | 9 |
| 3.3 Vzdělávací program | 10 |
| 3.3.1 Program pro školy | 10 |
| 3.3.2 Program pro veřejnost | 10 |
| 3.3.3 Ostatní vzdělávací aktivity | 11 |
| 3.4 Webové stránky..... | 11 |
| 3.5 Současná situace AJG | 11 |
| 4. Marketingová strategie | 13 |
| 4.1 Body marketingové strategie..... | 13 |
| 4.2 Cíle marketingové strategie..... | 14 |
| 4.3 Silné a slabé stránky galerie | 15 |
| 4.3.1 Silné stránky | 15 |
| 4.3.2 Slabé stránky | 15 |
| 4.4 Zdroje pro definování návštěvníků | 16 |
| 4.4.1 Data ze studie MML TGI | 16 |
| 4.4.2 Data z dotazníku | 17 |
| 4.4.3 Statistiky návštěvnosti AJG..... | 17 |

| | | |
|-------|-----------------------------------|----|
| 4.5 | Segmenty ze studie MML TGI | 17 |
| 4.5.1 | Segment „Pasivní veřejnost“ | 18 |
| 4.5.2 | Segment „Mladých“ | 18 |
| 4.5.3 | Segment „Domácích peciválů“ | 19 |
| 4.5.4 | Segment „Umělců“ | 19 |
| 4.6 | Dotazníkové skupiny..... | 20 |
| 4.6.1 | Skupina „Mladých žen“ | 20 |
| 4.6.2 | Skupina „Důchodců“ | 21 |
| 4.6.3 | Skupina „Podnikatelů“ | 21 |
| 4.6.4 | AJG očima návštěvníka | 22 |
| 4.7 | Návrhy změn | 22 |
| 4.7.1 | Otevírací doba | 22 |
| 4.7.2 | Vstupné..... | 24 |
| 4.7.3 | Budova..... | 25 |
| 4.7.4 | Personál | 26 |
| 4.7.5 | Nabídka..... | 28 |
| 4.7.6 | Reklama | 29 |
| 4.7.7 | Internet..... | 30 |
| 4.7.8 | Turistická sezóna | 31 |
| 4.7.9 | Návštěvnost škol..... | 33 |
| 4.8 | Závěrečné změny | 34 |
| | Závěr..... | 37 |
| | Seznam použité literatury | 38 |
| | Přílohy | 40 |

Úvod

Ve 20. století proběhly ve společnosti sociální změny, které měly zásadní vliv na sektor volnočasových aktivit. Nejenže nabídka radikálně zmasověla, ale tyto instituce se začaly primárně orientovat na zákazníka a s ním spojený zisk. Tímto se po finanční stránce instituce nabízející volnočasové aktivity stávaly čím dál tím více prosperujícími. Změny se týkaly i muzea umění, avšak nikoliv do takové míry. Může za to jeho stěžejní orientace na sbírkotvornou činnost, která mu nedovoluje se v takovém rozsahu primárně soustředit, jak je tomu u jiných volnočasových aktivit, na zákazníka. Přesto se součástí muzea umění stává marketing, s jehož pomocí jsou budovány takové strategie poskytující potřebné informace o jeho postavení na trhu a o potřebách návštěvníka. Přínos marketingu tedy tkví v tom, že muzeum umění dokáže vytvořit takovou nabídku, po které je poptávka, a díky které je konkurenceschopné.

Cílem práce je vybudování marketingové strategie pro Alšovu jihočeskou galerii v Hluboké nad Vltavou a to tak, aby byla nejen v souladu s výše popsányými podmínkami, ale aby byla korespondovala se situací, která momentálně vládne v této galerii.

První kapitola je věnovaná úvodu do tématu a jejím obsahem jsou definice, s jejichž pomocí má být čtenář informován o významech stěžejních pojmů. Cílem je usnadnění orientace v textu. Zásadním pramenem, který byl v této kapitole převážně používán, se stala kniha *Marketing a management muzeí a památek* od Ladislava Kesnera.

V kapitole druhé bude popsán historický vznik a následný vývoj muzea umění v Americe, Evropě a Čechách. Vznik amerického muzea mapujeme od 19. století, vývoj evropského a českého od 18. století. Shrnutím základních tezí se pokusíme naznačit rozdílný vývoj, který na obou kontinentech od zmíněného období probíhal. Téma historického vývoje uzavírá část věnující se současné situaci jednotlivých muzeí umění, která popisuje, s jakými nároky se musí v současnosti vyrovnávat. Smyslem této kapitoly je načrtnutí, jak odlišně dnes muzeu umění oproti minulosti funguje. V této části bude základním pramenem kniha Ladislava Kesnera *Muzeum umění v digitální době* a článek od téhož autora *Katedrály kulturního průmyslu*.

Třetí kapitola nás uvede do tématu Alšovy jihočeské galerie. Nejprve bude galerie popsána s veškerým jejím servisem, který je k dispozici návštěvníkovi. Přesněji řečeno, bude řeč o objektech galerie, sbírkách, edukační a doprovodné činnosti. Hlavním pramenem pro tuto část byla *Výroční zpráva Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou za rok 2009*. Závěrečnou část kapitoly doplňují informace o situaci, které v galerii několik posledních let panuje. Pro tento oddíl bylo použito textů z knihy 55 : *Sborník příspěvků vzniklých u příležitosti Odborného sympozia uspořádaného k 55. výročí Alšovy jihočeské galerie*. Cílovým motivem této kapitoly je zmapovat fungování v galerii, které bude výchozím bodem pro marketingovou strategii.

Poslední a zároveň nejobsáhlejší kapitola se zabývá marketingovou strategií, tedy hlavním tématem bakalářské práce. Na začátku kapitoly je vybrána marketingová strategie od Neil Kotlera, která je popsána v článku *Delivering Experience: Marketing the Museum's Full Range of Assets*. Její postup je vhodně aplikovatelný na situaci v Alšově jihočeské galerii, a proto budeme s její pomocí dosáhnout vytyčených cílů, které jsou popsány hned za jednotlivými body strategie. Poté práce plynule přejde k řešení již jednotlivých bodů strategie, jehož prvním úkolem bude definování silných a slabých stran galerie, poté se přejde k popsání návštěvníků galerie. Závěrečným počinem se stane návrh celistvého plánu přeměn ve fungování galerie z pohledu jednotlivých typů návštěvníků, přičemž bude v závěru navrženo, které změny je důležité podniknout mezi prvními. Cílem kapitoly je vytvoření komplexní marketingové strategie prakticky využitelné v podmínkách zmíněné galerie. Základními prameny jsou zde práce Ladislava Kesnera *Marketing a management muzeí a památek*, bakalářská práce od Jaroslava Zuzáka *Segmentace trhu a shluková analýza* a již řečený článek *Delivering Experience: Marketing the Museum's Full Range of Assets* napsaný Neil Kotlerem.

1. Definice

Na začátku práce bychom chtěli uvést několik pojmů a jejich definic, a to z toho důvodu, že celý text je informačně zatížen- obsahuje značné množství informací. Definováním pojmů hned na začátku práce napomůže jak lepší orientaci v textu, tak jeho snadnějšímu pochopení. Zároveň jsme se setkali s tím, že význam pojmů se v kulturních kontextech liší, proto chceme definováním pojmů též předejít možným desinterpretacím. Smysl této kapitoly tudíž tkví v usnadnění orientace v textu a jeho snadnějšímu pochopení.

Muzeum je „*stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení.*

(a) *Výše uvedená definice muzea platí bez jakýchkoli omezení daných typem řídicího orgánu, územního dosahu, funkční struktury nebo zaměření sbírek té které instituce.*

(b) *Kromě institucí standardně označovaných jako „muzea“ jsou do této definice zahrnuty také tyto instituce:[...] (iv) neziskové galerie umění; restaurátorské ústavy a výstavní síně, které jsou stálou součástí knihoven a archivů; [...]*“ [1, s. 44].

Tuto definici uvádí shromáždění ICOM (Mezinárodní rada umění), dále je používá Asociace muzeí a galerií České republiky. Alšova Jihočeská Galerie je jejím členem, tudíž je pro ni definice platná.

Galerie má ochraňovat sbírky muzejní povahy, dále má zejména získávat, shromažďovat, trvale uchovávat, evidovat, odborně zpracovávat a zpřístupňovat veřejnosti sbírky muzejní povahy [2].

Muzeum umění je pojem, který jsme zvolili, aby zastupoval instituce jako je muzeum a galerie. Jak bude popsáno v kapitole o vzniku muzea umění, tak vývoj muzea umění byl na různých místech odlišný, a tím i jeho funkce (například na základě kulturních rozdílů má pojem muzeum více významů, které jsou kolikrát velice odlišné od významu, který mu přisuzujeme my v České republice). Tento pojem tedy zahrnuje zmíněné instituce bez odlišností vznikající při nahlížení na jinou kulturu. Pojem muzeum umění byl zvolen také proto, že je používán v knize Marketing a management muzeí a památek, která je stěžejní literaturou pro naši práci. V části o Alšově jihočeské galerii bude použit pojem galerie, a to z toho důvodu, že mluvíme o konkrétní instituci, a již nehrozí mylná interpretace pojmu.

Management „[...] znamená v širším slova smyslu řídit, vést, spravovat, dosáhnout, zvládat [...]“ [3, s. 18].

Art management je managementem používaným v kulturní sféře. Kulturní management je neustále pod tíhou improvizace odrážející se na kvalitě služeb. V nejkrajnějším případě nemůže z důvodu podfinancování plnit své funkce [4].

Marketing je „[...] nástrojem pro naplňování základních cílů a poslání kulturní organizace vůči veřejnosti. Jeho smyslem a podstatou je udržování takového vztahu kulturní instituce se společností, který přináší užitek oběma stranám, tedy orientuje ji na poskytování společensky relevantních a žádaných služeb a současně zajišťuje, aby k tomu získávala adekvátní míru podpory a zdrojů“ [4, s. 12].

Art marketing je „[...] aplikací marketingu v kultuře a umění [...] stojí na vztahu nabídky a poptávky. Umělecké dílo musí splňovat stejné podmínky jako kterékoliv jiné produkty nabízené na trhu“ [5, s. 36].

Cílem art managementu a marketingu je „[...] zhodnocování a vývoj kulturního kapitálu, který daná památka, sbírka nebo lokalita představuje – ve prospěch jeho vlastníků i širší veřejnosti a jeho budování na udržitelném principu“ [4, s. 47].

Strategie má za úkol vybrat nejefektivnější cestu, jak dosáhnout stanovených cílů [15].

Segmentace trhu se podle Jana Koudelky zabývá nalézáním a současným poznáváním skupin zákazníků, neboli **segmentů**, které musejí splňovat dvě podmínky:

- zákazníci jsou si co nejvíce podobní svými tržními projevy na daném trhu, a to v rámci segmentu
- segmenty jsou pak navzájem svými tržními projevy zřetelně odlišné [6].

2. Vývoj muzea umění

Následující kapitola je věnovaná tématu vývoji muzea umění v mezinárodním kontextu. Prvním je popis vývoje muzea umění v Americe, na který navazuje přiblížení situace, která momentálně na tomto území vládne. Následuje popsání vývoje evropského muzea umění a jeho současné situace poskytující vhodný materiál pro pochopení vývoje muzea umění v Čechách a jeho současného stavu. Vývoje jsou řazeny za sebou tímto způsobem, aby bylo zřetelné, kde se současný trend fungování muzea umění vzal. Cílem kapitoly je přehledné popsání rozdílného vývoje muzea umění s ohledem na situaci současnou.

2.1 Vývoj v Americe

Vznik amerického muzea umění začal v 19. století. Podnětem vzniku nebyly umělecké sbírky. Pravým důvodem byla funkce veřejná, protože muzeum umění mělo sloužit co nejširším společenským třídám, mělo vychovávat, vzdělávat a tříbit vkus. Až po naplnění této funkce byla pozornost směřována na sbírky. Tento trend se nejvíce rozvinul na konci 70. let 20. století [7].

V 80. a 90. letech 20. století dochází k takzvanému „muzejnímu boomu“ a k expanzi muzea umění do sféry masové kultury [7]. To znamená, že muzeum umění muselo začít reagovat na změny ve společnosti spočívající, jak tvrdí Kaliopi Chamonikolasová, v zrychlení životního tempa a komercializaci volného času [8].

Zmíněné sociální změny se odrazily ve sféře fungování muzea umění. Vznikly nové disciplíny: kulturní marketing a management, které napomáhají v plánování chodu galerie a uspokojování návštěvníka. Proto se na publikum začalo nahlížet spíše jako na klienta, které je potřeba nabízenými službami uspokojit, než na návštěvníka [4].

Je třeba konstatovat, že změna identity muzea umění s sebou přinesla i koncepční změny týkající se budovy. Vzhled budovy se stal nejen součástí image, ale i hlavním marketingovým nástrojem oslovující publikum skrze široké spektrum doplňkových služeb od restauračního zařízení po prostředí interiéru. Dokonce se pro některé návštěvníky doplňkové služby staly primárním důvodem návštěvy[9].

Je důležité podotknout, že změna chápání identity muzea umění a zmíněný „boom“ začaly ovlivňovat fungování muzea umění v destinacích po celém světě, tudíž i na území Evropy a České republiky.

2.2 Vývoj v Evropě

Podle Ladislava Kesnera vzniklo muzeum umění v Evropě koncem 18. století, a to převážně z královských a aristokratických sbírek, které byly v soukromém vlastnictví. Přístup ke sbírkám měli lidé s vyšším společenským nebo šlechtickým postavením. Díky sociálním změnám, které se udály v 18. století, se začala prosazovat snaha o zpřístupnění sbírek také veřejnosti, a tak byl na základě této snahy utvořen veřejný prostor, kde byly vystaveny umělecké sbírky: muzeum umění. Muzeum umění mělo také sloužit jako místo, kde se zhmotňovala národní identita a politické či ideologické představy státu [7].

Přestože zpřístupňování umění širším společenským třídám pokračovalo v Evropě v 19. století, zprvu byla návštěva chápána jako ceremoniální záležitost. Návštěvník byl ohlašován a vyžadoval se od něj společenský oblek. Tato opatření docílila, že se návštěva muzea umění stala záležitostí převážně šlechty a buržoazie. Nižším společenským vrstvám měl být vnuknut pocit, že do muzea umění nepatří. Nicméně se oficiálně muzeum umění otevíralo stále nižším třídám [7].

Další vývoj doprovázela opět značná omezení, týkající se nejnižších sociálních tříd, které neměly možnost muzeum umění navštívit, a návštěva se stala opět elitní záležitostí buržoazie a měšťanstva. Nakonec jedním z hlavních faktorů, ovlivňující demokratizaci muzea, byla otevírací doba, která umožnila návštěvu všem sociálním třídám [7].

Evropské muzeum umění je podle slov Ladislava Kesnera v současnosti primárně orientované a zaměřené na sběr, následné uchovávání a restaurování uměleckých děl. Donedávna platilo, že kvalita nabízeného produktu byla mnohem vyšší než míra návštěvnosti, ale v současné době se role muzea umění pomalu mění v závislosti na změnách volného času a již zmíněných sociálních změn. Na muzeum umění také působí trend, který vznikl v Americe, u kterého není měřítkem úspěšnosti kvalita sbírek, ale návštěvnost. Dokonce jsou vyvíjeny snahy, aby tradiční funkce (kvalita sbírek) byla vytlačena do pozadí a středem zájmu se stal zákazník/návštěvník [7].

2.3 Vývoj v Čechách

České muzeum umění prošlo podobným vývojem jako to evropské, jehož hlavním smyslem je sběr a uchovávání uměleckých děl. Též vzniklo v 18. století a obsahovalo sbírky, které do té doby byly aristokratické nebo v soukromém vlastnictví milovníků umění. Jeho vznik zapříčinily události probíhající v Čechách v 18. a začátkem 19. století. Vzniklo z potřeby jak zušlechtovat lidského ducha a jeho vkus, tak jako prostředek výchovy a vzdělání. Díky muzeu umění mělo být pro českou veřejnost zachráněno vlastní umělecké bohatství. V 19. století se otevřelo všem sociálním třídám společnosti a stalo se demokraticky přístupné [7].

V současnosti řeší české muzeum umění složitější situaci, protože se nachází ve stavu, kdy návštěvnost nedosahuje oproti ostatním vyspělým zemím takového vysokého počtu návštěvníků, který by byl v souladu s kvalitou vystavovaných sbírek a expozic. Nejenže tento fakt ukazuje, že o návštěvu muzea umění není taková poptávka jako po ostatních volnočasových aktivitách, ale, a co hůře, je ukazatelem, že muzeum umění není veřejností primárně chápáno jako místo, od kterého lze očekávat zábavu, poučení, vzdělání a všeobecně formu relaxace a odpočinku. Současné podcenění postavení a funkce muzea umění má několik příčin [10].

První příčinou je skoro nedostatečné financování kulturní sféry. Mohlo by se zdát, že podfinancováním trpí muzea umění převážně ve všech vyspělých zemích, protože se často setkáváme s informacemi, že světová muzea umění by všeobecně potřebovala více finančních prostředků. Přesto je situace taková, že zmíněným muzeím umění finanční stav nebrání fungování a rozvíjení vlastního kulturního potenciálu. Bohužel české muzeum umění není tímto příkladem, protože jakmile je řeč o nedostatečném financování, tak to v českém kontextu znamená, že instituce čelí vážným finančním problémům bránící jeho fungování. Způsob takového financování nejen popírá smysl vlastní existence instituce, ale nedovoluje její další potřebný rozvoj [10].

Další důvod marginální návštěvnosti koresponduje s výše zmíněným podfinancováním kulturní sféry. Je jím neochota politických a ekonomických elit investovat, protože elity nevnímají muzeum umění jako nástroj kulturního a sociálního rozvoje společnosti. Finance mu přerozdělují až ve chvíli, kdy jsou uspokojeny naléhavější potřeby společnosti nebo aktivity nenáročného trávení času s větší poptávkou než má muzeum umění [10].

Poslední důvod nízké návštěvnosti je opět v souvislosti s bodem předešlým, upozorňující, že veřejnost vykazuje převážný zájem o nenáročné volnočasové aktivity než o návštěvu muzea umění. To má své opodstatnění v možnosti, že má česká společnost nižší vzdělanostní a kulturní úroveň, než je běžné v jiných vyspělých zemích. Nicméně další příčinou nízké poptávky po muzejních službách může být fakt, že je muzeum umění širokou veřejností chápáno jako místo pro udržování tradic. To znamená, že se tam setkávají s minulostí, kterou je třeba uchovávat. Muzeu umění momentálně ani neplní jinou funkci než udržování minulosti, proto je tato instituce chápána jako nudná a „šedá“ [10].

3. Alšova jihočeská galerie

Předešlá kapitola, popisující situaci, se kterou se musí momentálně české muzeum umění vypořádat, je vhodným materiálem pro pochopení situace Alšovy jihočeské galerie. V této kapitole jsou nejdříve uvedeny informace o tom, jakou má AJG odbornou činnost a nabídku pro veřejnost. V druhé části se budeme zabývat situací, ve které je AJG dnes, tedy s jakými úskalími se musí vypořádávat, a jakým způsobem s nimi nakládá. Cílem kapitoly je popsat AJG z úhlů pohledu, které budou dále určující pro marketingovou strategii.

Alšova jihočeská galerie (dále oficiální zkratka AJG) v Hluboké nad Vltavou je příspěvkovou organizací Jihočeského kraje, jejíž funkcí je ochrana sbírek muzejní povahy, který je definován ve zřizovací listině. Cílem této organizace je „[...] získávat, shromažďovat, trvale uchovávat, evidovat, odborně zpracovávat a zpřístupňovat veřejnosti sbírky muzejní povahy“ [11, s. 6]. Dle kapitoly o vývoji muzea umění a právě zmíněné citace je AJG galerií, která spatřuje primární smysl v činnosti odborné. Tudíž je pro ni marketingová strategie, jak uspokojit návštěvníka, novinkou, nabízející nové možnosti fungování [11].

3.1 Objekty AJG

Součástí AJG jsou tři historické objekty. Prvním objektem je jízdárna státního zámku Hluboká, která slouží stálým expozicím „Gotické umění- malířství a sochařství 13. – 16. století“, „Flámské a holandské malířství 16. – 18. století“ a „České sochařství 20. století“, přičemž jeden sál je věnován krátkodobým výstavám moderního umění. Druhý objekt se nachází v Českých Budějovicích v ulici U Černé věže, a je znám jako Wortnerův dům. Tento prostor je určen autorským nebo krátkodobým tematickým výstavám se zaměřením na moderní umění. Třetím objektem je bývalý zámecký pivovar v Bechyni, kde se nachází prostory Mezinárodního muzea keramiky [2].

3.2 Sbírkotvorná činnost, expozice

Expozice „Gotické umění-malířství a sochařství 13. – 16. století“ je druhou nejvýznamnější a nejrozsáhlejší expozicí v České republice s obsahem 142 exponátů. Ze sbírky 33 exponátů nepatří do vlastnictví galerie, jsou pouze zapůjčeny jinými institucemi. Expozice je umístěná ve dvou sálech jízdárny a v letech 2007-2008 prošla

rekonstrukcí. V roce 2008 se umístila na 3. místě v kategorii Muzejní výstava v VII. ročníku soutěže Gloria Musaealis pořádané Asociací muzeí a galerií [11].

Expozice „Flámské a holandské malířství 16. – 18. století“ obsahuje 62 obrazů, přičemž Alšova jihočeská galerie není jediným vlastníkem, některé obrazy zapůjčili soukromí sběratelé. Celá expozice se nachází v jedné výstavní síni, je však rozdělena na část holandskou a část flámskou. V roce 2009 prošla koncepčními změnami, například instalací nového osvětlení, panelů a vícejazyčných popisků [11].

AJG se v předešlém roce věnovala nejen prezentaci sbírek, ale také koupi sbírkových předmětů. Do sbírek přibylo 52 kusů, z toho některé byly nabyty koupí, některé darem. Dalším významným počinem byla restaurátorská činnost, díky níž bylo restaurováno pět uměleckých děl. V depozitáři je uložena rozsáhlá sbírka moderního umění 20. století a umění období gotického [11].

3.3 Vzdělávací program

3.3.1 Program pro školy

AJG nabídla v roce 2009 svým návštěvníkům rozmanitý vzdělávací program. Pro žáky všech typů škol připravila program, kterého se zúčastnilo 3 712 návštěvníků. Pro děti předškolního věku byl vytvořen celoroční vzdělávací program, kdy naplní bylo děti seznámit s prostředím galerie se záměrem vyvolání uměleckého zájmu. Pro žáky základních škol bylo připraveno seznámení s již konkrétními uměleckými díly nebo technikami a na základě tohoto seznámení byly jejich znalosti dále prohlubovány. Středoškolská studenti se účastnili komentovaných prohlídek s možností praktického vyzkoušení nabytých vědomostí. Při této příležitosti spolupracovala AJG s dalšími vzdělávacími institucemi, např. s Teologickou a Pedagogickou fakultou Jihočeské univerzity [11].

3.3.2 Program pro veřejnost

V průběhu roku 2009 proběhly dva přednáškové projekty. První z nich byly Barvy a tvary Východu věnované asijskému a islámskému umění. Tento cyklus probíhal v rozmezí tří měsíců a byl přizpůsoben letnímu semestru na Jihočeské univerzitě. Obsahoval šest přednášek, které přednesli například Doc. Ladislav Kesner nebo Prof. Oldřich Král [11].

Druhý cyklus Hledání reality se tematicky věnoval aspektům nizozemského malířství 15. – 17. století. Stejně jako projekt předešlý se šest přednášek uskutečnilo ve třech měsících, a to podle univerzitního kalendáře v zimním semestru. Na projektu se opět podíleli odborníci z oboru dějin umění [11].

Během roku bylo připraveno pět komentovaných prohlídek, během nichž měli návštěvníci možnost setkání buď s kurátorem, nebo se samotným autorem výstavy. V období léta proběhly dvě významné události. První z nich byla Galerijní noc, která AJG otevřela v netradičním večerním a nočním čase, přičemž byl během celého večera připraven speciální program. Druhou akcí bylo Hudební léto Hluboká 2009 věnované vážné hudbě. Ke konci roku byl zorganizován workshop Michaela Rittsteina. Jeho smyslem bylo hromadné namalování obrazu a jeho následné vystavení v prostorách AJG [11].

3.3.3 Ostatní vzdělávací aktivity

Další formu vzdělávání, kterou AJG nabízí, je specializovaná knihovna se zaměřením na dějiny umění, výtvarné umění, malířství, sochařství a architekturu. Jsou zde odborné publikace a periodika nebo výstavní katalogy. Jak uvádí výroční zpráva za rok 2009, knihovna je přístupná nejen pracovníkům AJG, ale ve formě prezenčního studia by měla být přístupná i veřejnosti [11]. Ve skutečnosti se tak neděje, protože veřejnost nemá do sbírkových fondů přístup.

3.4 Webové stránky

Součástí prezentace jsou webové stránky, které, jak uvádí právě zmíněná výroční zpráva, zaznamenaly během roku nárůst návštěvníků více než o polovinu. Na webových stránkách jsou k dispozici veškeré informace, které jsou dostupné ve všech objektech AJG [11].

3.5 Současná situace AJG

V současnosti je postavení galerie takové, že se pokouší vypořádat s omezením prostorových možností. Přestože sídlo AJG v Hluboké nad Vltavou disponuje prostorným objektem, tak bohužel není vhodným prostorem pro činnost galerie. Objekt je prohlášen za památkově chráněný, tím pádem nedovoluje úpravy nebo rekonstrukce. Přes zimu dokonce není vhodný pro výstavní činnost, protože v tomto období nejde v sálech udržet patřičné klima. Z kapacitních důvodů nemůže být například veřejnosti zpřístupněna rozsáhlá odborná knihovna [12].

Úskalí prostoru by se dalo vyřešit novou budovou, fungující v souladu s potřebami galerie. Jak uvádí Hynek Látal v příspěvku do sborníku k 55. výročí AJG, tak vedení už v 90. letech 20. století uvažovalo o stavbě budovy nové, která by uspokojila potřeby ze strany galerie doposud zanedbané (kavárna, restaurace, obchod a odborná knihovna). Z důvodu finančního nedostatku se nepovedlo projekt doposud zrealizovat, i přestože by se mohl stát klíčovým okamžikem pro úspěšnost AJG [12].

I přes tento handicap si galerie snaží nejen svojí úroveň udržet, ale také se jí snaží neustále vylepšovat. Zkvalitňuje služby jako je nabídka výstav a vylepšuje technické zázemí. Dále se snaží si udržet počet návštěvníků na stabilní úrovni, což se jí daří zejména ve Wortnerově domě, kde je již po několik let počet návštěvníků stabilizován [12].

4. Marketingová strategie

Jaká je současná situace muzea umění, jak se liší v Čechách, a v jakém postavení je Alšova jihočeská galerie dnes- to jsou nejdůležitější body, které byly doposud v práci popsány. Důvodem jejich popisu bylo připravení vhodného podkladu, který by byl základem pro následující marketingovou strategii.

Na začátku kapitoly budou popsány body marketingové strategie, podle kterých budeme v práci postupovat. Na to dojde k vytyčení cílů, kterých chceme ve strategii dosáhnout. Po této úvodní části budou řešeny jednotlivé body v souladu se současnou situací AJG. Strategie bude postupně přecházet od řešení silných a slabých stran galerie, segmentaci trhu až po návrhy změn a finální rozuzlení strategie.

Dá se říci, že AJG doposud z hlediska marketingu nerealizovala viditelnější kroky. Podle slov bývalé tiskové mluvčí Veroniky Homolkové nebyl dokonce proveden průzkum či anketa, která by byla zdrojem relevantních informací o návštěvnicích. Výjimkou byla anketa umístěná na webových stránkách AJG, která mapovala spokojenost s webovou prezentací galerie. Nepočítaje tento zanedbatelný počín to znamená, že pro AJG je marketingová strategie zaměřená na jednotlivé segmenty návštěvnictva krokem, který není součástí fungování galerie.

4.1 Body marketingové strategie

Bylo třeba vybrat takovou strategii, která by zahrnovala základní kroky marketingu, jako je segmentace trhu, a která by zároveň byla navrhnutá tak, aby se dala aplikovat na situaci AJG. Vybrali jsme strategii od Neila Koltera, která tyto požadavky splňuje. Jejím obsahem je sedm bodů, které instituci vedou od základních kroků, až po konkrétní postupy.

Jednotlivé body znějí následovně:

1. Prvním krokem je zhodnocení silných a slabých stránek muzea umění, stejně jako zvážení příležitostí a konkurenčních hrozeb na trhu.
2. Následujícím krokem je snaha o definování cílových segmentů a zjištění skladby návštěvníků.
3. S pomocí získaných informací je třeba vymezit potřeby návštěvníků během návštěvy muzea umění. Dále zvážit, jaké z nich mohou být uspokojeny

jinými volnočasovými a kulturními institucemi, a které potřeby nejlépe odpovídají galerijním potřebám. Na základě těchto určení je třeba stanovit východiska.

4. Poté je nutné navrhnout takovou nabídku, která by dokázala uspokojit potřeby návštěvníka.
5. Následuje vymezení charakteristického umístění galerie na trhu spojené s budováním atraktivního image.
6. Předposlední krok je zaměřen na odhadnutí cíle, záměrů a prostředků, díky nimž dojde jejich dosažení.
7. Jako poslední musí dojít k vybudování strategie, jak dosáhnout stanovených cílů [13].

Prvním bodem je vyhodnocení slabých a silných stránek AJG, což povede k zmapování trhu a zjištění, jaké postavení v něm galerie má. Obsahem bodu dva je segmentace trhu. Finálně bude trh rozdělen na segmenty a „skupiny“ (o skupinách více v podkapitole „Zdroje pro definování návštěvníků“). U třetího, čtvrtého a pátého bodu jsou informace o segmentech aplikovány na změny, které je třeba podniknout k vylepšení chodu galerie. Téma dvou posledních bodů zní, které z navrhovaných změn je potřeba podniknout primárně, aby mohlo dojít k větší spokojenosti publika a zvyšování návštěvnosti.

4.2 Cíle marketingové strategie

Doposud jsme zjistili, že AJG je institucí, která disponuje kvalitními sbírkami, má výbornou vzdělávací a odbornou činnost, a hlavně je svými návštěvníky považovaná za moderní instituci s uspokojivými službami. Avšak AJG nepodnikla potřebné kroky směrem k úspěšnému marketingu, který je dnes nedílnou součástí fungování muzea umění.

Než přejdeme k jednotlivým bodům strategie, chceme vytyčit cíle, které v této práci primárně sledujeme. Je třeba, aby jejich stanovení bylo v souladu s fakty o AJG. Jedině tak může být navrhována strategie, jejíž aplikace na realitu by proběhla s úspěchem.

Cíle jsou následující:

- určit segmenty trhu z relevantního zdroje
- navrhnout marketingové změny v bodech 3., 4., a 5. tak, aby byly aplikované na všechny segmenty (to z toho důvodu, že muzeu umění v Čechách má sloužit společnosti [1], to znamená, že má svým zaměřením uspokojovat všechny skupiny návštěvníků)
- vybrat takové marketingové změny, které je třeba podstoupit primárně v závislosti na pravidle, že muzeu umění má sloužit široké veřejnosti

4.3 Silné a slabé stránky galerie

Po vytyčení cílů plynule přejdeme k prvnímu bodu marketingové strategie, kterým je určení silných a slabých stran galerie. V případě AJG jsou uvedeny stránky, které popisují momentální situaci galerie, určující pro budování marketingové strategie.

4.3.1 Silné stránky

1. Jedna z největších předností galerie je dobře provedená a aktivní práce ve sféře sbírkotvorné, výstavní, restaurátorské a vědecké.
2. Galerie poskytuje kvalitní servis ve vzdělávacím a doprovodném programu, obzvláště školy měly možnost účasti na hojných a propracovaných projektech, na kterých se podíleli vynikající odborníci.
3. Umístění všech tří objektů galerie je na velmi turisticky atraktivních místech.

4.3.2 Slabé stránky

1. Doposud neproběhl žádný vhodný průzkum mapující návštěvníky. Tudíž AJG nemá informace o tom, jaký návštěvník galerii navštěvuje, proto nemůže cíleně pracovat se segmenty návštěvníků a budovat marketingovou strategii.
2. Bez vědomosti segmentů se AJG nemůže zaměřit na návštěvníka potenciálního – na toho, který do galerie nechodí, ale teoreticky by mohl.
3. Chybí oslovení širší veřejnosti, s jehož pomocí by se reprezentovala jako relevantní volnočasová aktivita, a tím přilákala návštěvníky, kteří v AJG nikdy nebyli.

4. Objekty AJG nedovolují stavební úpravy.

Silné stránky nevyvratitelně vypovídají o faktu, že v rámci odborné činnosti nabízí AJG kvalitní služby. Můžeme tedy předpokládat, že díky tomuto zaměření neměla galerie čas ani prostor pro zkoumání skladby návštěvnictva a budování marketingové strategie.

4.4 Zdroje pro definování návštěvníků

Po popsání prvního bodu strategie, kterými byly silné a slabé stránky galerie, se zaměříme na bod druhý. Je jím definování segmentů návštěvníků, přičemž k jejich určení poslouží tři informační zdroje. Prvním zdrojem se stala data ze studie Market & Media & Lifestyle – Target Group Index (dále jen MML TGI), která obsahují vysoký vzorek respondentů, a proto jsou pro segmentaci relevantní. Druhým zdrojem jsou data z dotazníku sestavený přímo na míru návštěvníků AJG. Bohužel nebyl při sběru dat sebrán dostatečný počet tak, aby mohla být data použita jako informační kanál. Nicméně poslouží jak v segmentaci návštěvníků AJG, tak i v části s navrhovanými změnami. Posledním informačním zdrojem bude statistika návštěvnosti, která bude použita pouze na místě, kde nebylo možné využít žádné z předchozích dat.

Na tomto místě považujeme za důležité poznamenat, že k definování segmentů i „skupin“ bylo třeba pomoci od odborníka na segmentaci trhu. Byl jím Bc. Jaroslav Zuzák a jeho zásluhy jsou nejen v poskytnutí zmíněných dat ze studie MML TGI, ale i v práci na dotazníku pro Alšovu jihočeskou galerii.

4.4.1 Data ze studie MML TGI

Studie MML TGI neboli Market & Media & Lifestyle – Target Group Index zpracovala v roce 2007 data od 15 000 respondentů z celé České republiky. K segmentaci trhu byla použita data z druhého čtvrtletí o obsahu 8003 respondentů. Vzorek respondentů je přitom vybrán tak, aby odpovídal skutečné struktuře populaci. Tuto studii jsme vybrali, protože je jedna z mála, která mapuje volnočasové aktivity v české společnosti, a zároveň patří k těm nejrozsáhlejším na našem území [14].

MML TGI data jsou hlavním informačním zdrojem, s jehož pomocí budou definovány segmenty návštěvníků, a následně na nich budou postaveny marketingové změny, týkající se chodu AJG.

4.4.2 Data z dotazníku

Dotazník pro AJG byl sestaven přímo pro návštěvníky AJG a z jeho obsahu měly být vygenerovány segmenty návštěvníků. Nicméně jejich finální počet neodpovídal číslu, které by umožnilo reprezentativní segmentaci trhu. I přes tuto komplikaci bude s daty nakládáno podobně jako při segmentaci trhu, ale jen ve formě „skupin“. Definování skupin se bude řídit podobnými pravidly jako definování segmentů, tedy sjednotí zájmové skupiny podobné charakteristiky. Vzhledem k nereprezentativnosti dat budou mít „skupiny“ pouze informativní ráz o návštěvnících.

Sběr dat probíhal ve dvou pobočkách - ve Wortnerově domě v Českých Budějovicích od 6. do 13. května 2010 a v sídle AJG v Hluboké nad Vltavou od 6. do 21. května 2010. Toto časové rozpětí umožnilo sběr v pracovních dnech, o víkendu, i během doprovodného programu. Účastníky byly pouze návštěvníci AJG. Ve Wortnerově domě vyplnili dotazník všichni dotázaní. Za to v sídle AJG v Hluboké nad Vltavou byla ochota návštěvníků znatelně nižší, převážná část dotázaných odmítla spolupracovat. Kromě české varianty nebyly připravené žádné cizojazyčné mutace, proto se sběru nemohli zúčastnit cizinci. Jak uvádí Ladislav Kesner, tak k řádnému zpracování dat je potřeba 200 dotazníků [4]. V našem případě jich bylo v uvedeném časovém rozmezí sebráno pouhých 28.

4.4.3 Statistiky návštěvnosti AJG

Statistiky, které zpracovala AJG, nám dal k dispozici bývalý ředitel galerie Lubomír Bednář. Obsahují návštěvnost všech tří poboček za rok 2009 a jsou rozděleny dle jednotlivých měsíců.

4.5 Segmenty ze studie MML TGI

Ze studie MML TGI vznikly čtyři segmenty a byly utvořeny na základě otázek mapujících volnočasové aktivity, kterými byla aktivní sportovní činnost, návštěva koncertů nebo divadla, hobby, kutilství, četba knih, sledování televize, tancování, zábava, návštěva plesů a diskoték, turistika, pobyt v přírodě, výlety, vlastní umělecká činnost a trávení volného času na internetu [14].

Nejobsáhlejším segmentem je „Pasivní veřejnost“ (36%), na druhém místě jsou „Mladí“ (27%), třetí „Domácí peciválové“ (26%), a nejmenším segmentem se stali „Umělci“ (12%) [14].

4.5.1 Segment „Pasivní veřejnost“

Průměrný věk segmentu je 45 let, zastoupení mužů a žen je vyrovnané a průměrnému vzdělání odpovídá vyučení nebo studiu střední školy bez maturity [14].

„Pasivní veřejnost“ má za to, že disponuje dostatkem volného času, který naplňuje sledováním TV, dalším volnočasovým aktivitám se věnuje zanedbatelně. To je důvod, proč nelze respondenty segmentu považovat za aktivní účastníky volnočasových aktivit. Ovšem necelá většina (80%) je spokojená s tímto druhem prožívání. Více jak polovina respondentů (55%) tráví volný čas s rodinou, třetina (38%) s přáteli a volný čas chtějí prožívat zábavnou formou. Protože jsou spíše domácím typem, tak nepotřebují objevovat nová místa nebo nové lidi [14].

Informace o dění pravděpodobně získávají prostřednictvím sledování TV, jelikož četbě novin se nevěnují pravidelně a internet převážná většina (90%) z nich nevyužívá [14].

Segment je vůči umění pasivní. Pouze zanedbatelné procento (8%) má k umění [9] kladný vztah a tuto oblast nevyhledává, je mu v podstatě cizí. Stejně tak je tomu u návštěvy galerie, neboť celé tři čtvrtiny respondentů ji za posledních šest měsíců nenavštívilo [14].

4.5.2 Segment „Mladých“

Segment má průměrný věk 33 let s mírnou převahou mužů (52%) a vzděláním převážně středoškolským s maturitou nebo se vzděláním vysokoškolským [14].

Přibližně třetina dotázaných (39%) soudí, že nemá dostatek volného času. Ovšem převážná většina uvádí, že je spokojená s jeho prožíváním. Na jednu stranu segment naplňuje volný čas pasivními aktivitami (sledování TV či surfování na internetu), na stranu druhou se věnuje aktivnímu prožitku (sportovní činnost, turistika a pobyt v přírodě). Volný čas tráví (57%) s rodinou nebo přáteli a jeho smyslem je zábava, odpočinek nebo aktivní poznávání doposud nepoznaných míst či lidí [14].

Pro většinu „Mladých“ jsou noviny, televize a internet informačními kanály, které využívají téměř denně. Noviny čtou v průměru čtyřikrát do týdne, televizi sledují denně a internet využívají několikrát do týdne [14].

Pro segment je zásadní ve volném čase objevovat nepoznané, a to aktivně ve společnosti blízkých lidí. O umění a návštěvu galerie neprojevuje zvláštní zájem, protože přibližně většina (90%) téměř nenavštěvuje kulturní instituce [14].

4.5.3 Segment „Domácích peciválů“

Průměrný věk segmentu „Domácích peciválů“ je 49 let se znatelnou převahou žen (66%). Nejvyšším dosaženým vzděláním je vyučení nebo středoškolské vzdělání bez maturity [14].

Polovina respondentů usuzuje, že má dostatek volného času a necelá většina segmentu (86%) je s jeho prožíváním spokojená. Volný čas tráví v rámci domova, rodiny a bydliště, z čehož vyplývá, že je rodinným typem. Kromě každodenního sledování televize a občasných kutilství se segment jiným volnočasovým aktivitám téměř nevěnuje. „Domácí peciválové“ nejraději tráví volný čas v kruhu rodiny (kladná odpověď u 65%), se kterou chtějí zažít legraci. Během volnočasových aktivit nechtějí objevovat nová místa a poznávat nové lidi, jsou segmentem spíše pasivního charakteru [14].

Televize a noviny jsou pro segment hlavními informačními zdroji. Naprostá většina sleduje televizi denně, noviny pak už čte denně necelá polovina. Skoro většina (90%) uvedla, že nikdy nepoužila internet [14].

„Domácí peciválové“ nepotřebují ve volném čase zažívat nové zkušenosti, proto ani jeho přístup k umění není aktivní. Nicméně jak naznačuje statistika, tak má o návštěvu galerie zájem, nicméně polovina segmentu galerii nikdy v životě navštívila [14].

4.5.4 Segment „Umělců“

„Umělci“ jsou poměrně mladý segment s průměrným věkem 37 let s mírnou převahou žen (55%) a vzděláním převážně středoškolským bez maturity nebo s maturitou [14].

Necelá polovina (40%) souhlasí s výrokem, že má dostatek volného času a skoro většina segmentu (85%) uvádí, že je spokojena s jeho prožíváním. Ačkoliv se segment nejčastěji věnuje pasivním aktivitám jako je sledování TV nebo četba knih, ve volném čase je též poměrně aktivně činný. Věnuje se totiž turistice, kutilství, sportu a návštěvě kulturních zařízení. Smysl volného času spatřuje v přítomnosti lidí, které má v oblíbenosti

(53%), tudíž ho tráví ve společnosti rodiny nebo přátel. Více než poznávat nová místa a lidi (41%) se chce bavit a zažívat legraci (46%) [14].

Podle statistických údajů jsou „Umělci“ nejčastěji informovaní z novin nebo z televize. Internet téměř nevyužívají [14].

Ve volném čase je tento segment velice kulturně činný. Vyplývá to ze statistických údajů, které prokázaly, že se zajímá o různé formy umění. Středem zájmu je architektura, poezie, výtvarné umění, vážná hudba, ale i vlastní umělecká hudební a výtvarná činnost. Značný zájem vzbuzuje návštěva galerie, kterou naprostá většina segmentu (92%) navštěvuje často [14].

4.6 Dotazníkové skupiny

„Skupiny“ mapují přímo publikum AJG, a popisují, jaké vlastnosti jsou pro danou skupinu charakteristické, a jaký druh vztahu mají ke galerii. Na závěr podkapitoly jsme zahrnuli část se shrnutými údaji o tom, jakým způsobem publikum AJG vnímá. Stejně jako popis „skupin“ má zmíněná část pouze charakter informativní, který by mohl kladně posloužit AJG.

Vznikly tři skupiny, přičemž největší skupinou jsou „Mladé ženy“ s podílem 39%, druhá skupina „Důchodců“ je tvořena 32% a nejmenší je skupina „Podnikatelů“ s 21%.

4.6.1 Skupina „Mladých žen“

Skupině „Mladých žen“ odpovídá průměrný věk 24 let, je zde jasná převaha svobodných, bezdětných žen (80%) se středoškolským vzděláním. Mezi respondenty převládá podíl těch, kteří žijí ve větších městech (nad 10 000 obyvatel). Vzhledem k tomu, že většina soudí, že nemá vysoký měsíční příjem, lze předpokládat, že je skupina tvořena zejména vysokoškolskými studenty.

Jak skupina „Mladých žen“ uvedla, tak se ve volném čase věnuje pobytu v přírodě, internetu a návštěvě kulturních institucí. Z těch za poslední rok navštívila divadlo, kino (obě 3x za rok) a galerii (5x za rok). Takřka polovina návštěvu aktivně plánuje a očekává od ní příležitost k učení, nové prožitky a setkání s uměním.

Skupina navštíví Alšovu jihočeskou galerii osmkrát do roka. Více jak polovina (60%) se shodla, že je moderní institucí, do které se ráda vrací. Nicméně takřka většina (80%) soudí, že tak činí, protože je jedna z mála kulturních institucí, které jsou v okolí

bydliště. Poněkud nepříznivě reagovali u otázky, zda-li AJG přesahuje regionální hranice, u které se většina respondentů vyjádřila, že si není jistá.

4.6.2 Skupina „Důchodců“

Ve skupině „Důchodců“ převládá podíl žen (70%), průměrný věk je 67 let a převážná většina skupiny je ovdovělá. Značná část žije ve větších městech (nad 10 000 obyvatel) a uvádí, že má nízký měsíční příjem. Nejvyšším dosaženým vzděláním je vzdělání vysokoškolské (50%) a středoškolské s maturitou (50%).

Pro skupinu je nejdůležitější volnočasovou aktivitou sledování TV, internet a pobyt v přírodě. Po stránce kulturní je poměrně aktivní. Jak uvádí, tak návštěvě těchto institucí (divadlo, kino, galerie) se věnují několikrát do měsíce (v průměru 5x). Významná část (70%) očekává od návštěvy galerie, kterou aktivně plánuje, možnost zaznamenání nových prožitků. Zato pouhá polovina uvedla, že si od návštěvy galerie slibuje setkání s uměním.

Skupina navštíví AJG v průměru čtyřikrát za rok a naprostá většina (90%) soudí, že je moderní institucí přesahující regionální hranice, do které se ráda vrací. Přesto významná část (50%) AJG navštěvuje, protože je jednou z mála kulturních institucí v místě bydliště.

4.6.3 Skupina „Podnikatelů“

Podle údajů je průměrným věkem v této skupině 51 let, polovina jsou muži a polovina ženy. Převážná část je vdaná/ženatá, avšak nemá nezletilé děti. Nejvyšším dosaženým vzděláním je u většiny vysokoškolské (60%), dále středoškolské s maturitou (40%). Skupina žije ve větších městech (10 000 obyvatel) a soudí, že disponuje vysokým měsíčním příjmem.

Volný čas „Podnikatelé“ věnují sportovní činnosti, pobytu v přírodě, internetu a návštěvě kulturních institucí. Divadlo a kino navštěvují často (5 x za rok), zato galerii pouze třikrát do roka. Jak uvádí, tak návštěvu galerie aktivně plánují a očekávají od ní nové prožitky ze setkání s uměním.

Dle statistiky navštíví skupina AJG šestkrát do roka. Shodla se, že je galerie moderní institucí, do které se ráda vrací. Nicméně se většina respondentů vyjádřila i tak, že AJG navštěvuje, protože je jednou z mála kulturních institucí, která je v okolí

bydliště. A u otázky, zda je AJG kulturní institucí přesahující regionální hranice, byly odpovědi poměrně dost váhavé.

4.6.4 AJG očima návštěvníka

Z definování skupin vyplynula fakta vypovídající o vnímání AJG návštěvníkem. Jejich výčet je následující:

- Alšova jihočeská galerie je vhodným reprezentantem nejen svého města a okolí, ale je schopná obstát v konkurenčním boji mezi galeriemi z jiných měst a míst.
- AJG má na konkurenčním poli výhodu nejen v tom, že je vnímána jako nadregionální galerie, ale také proto, že v místě působení nemá vhodného konkurenta. To je výhodou při oslovování publika, protože na základě snížené konkurence si může dovolit oslovit širší spektrum obyvatel.
- Galerie obdržela cenné ohodnocení, když naprostá většina respondentů označila AJG za moderní instituci, do které se ráda vrací.

4.7 Návrhy změn

Po definování druhé doby strategie (segmentace trhu) můžeme přejít k bodu třetímu, čtvrtému a pátému. V této podkapitole budou řešeny konkrétní změny aplikované na chod galerie. Týkají se otevírací doby, vstupného, budovy, personálu, nabídky, reklamy, internetu, turistů a návštěvnosti škol. Změny se opírají o charakteristiku segmentů s ohledem na informace, které vyšly z dotazníku. Informace z dotazníku budou využité jen u segmentu „Umělců“, protože se charakteristicky nejvíce shodují. U bodů turistů a návštěvnosti škol se stane informačním zdrojem statistika návštěvnosti.

Každý bod se skládá ze základní charakteristiky, pak následují návrhy změn pro každý segment zvlášť. Cílem je navrhnout takových změn, které budou v souladu s fungováním galerie a její momentální situací.

4.7.1 Otevírací doba

Základním předpokladem úspěšné marketingové komunikace s návštěvníkem je, podle Ladislava Kesnera, vhodně zvolená otevírací doba. Ta může mít za příčinu vyšší návštěvnost, kdežto nevhodně zvolená doba se může stát praktickou bariérou. Moderní

alternativou a současným trendem se stala rozšířená otevírací doba (například Galerijní noc zpřístupňující AJG v nočních hodinách). Akce tohoto typu má nejen zvýšit návštěvnost, ale vedle toho buduje lukrativní image galerie [4].

Otevírací doba AJG se u každé pobočky liší. Wortnerův dům je otevřen celoročně od 9 do 18 hodin. AJG v Hluboké nad Vltavou má sezónní otevírací dobu. Od dubna do září je otevřena od 9 do 18 hodin, v ostatních měsících v rozpětí od 9 do 16 hodin. Také prostory v Bechyni jsou otevřeny pouze část roku. Od května do září v čase 9 až 17.30 hodin včetně půlhodinové přestávky na oběd od 12.30 [11].

Vzhledem k tomu, že se AJG v Hluboké nad Vltavou nachází v přímé blízkosti turisticky navštěvovaného Státního zámku Hluboká a bechyňská pobočka v blízkosti Zámku Bechyně, jsou obě otevírací doby přizpůsobeny otevírací době zámku formou otevírací doby sezónní. Je tedy nepochybné, že otevírací doba vychází vstříc zejména turistům kulturní památky a brání širšímu využití galerie v době mimo sezónní. Proto by měl být rozsah upraven tak, aby byla galerie přístupná během celého roku s co nejnižším časovým rozdílem. Navíc u AJG v Bechyni je nevhodná polední přestávka, během níž není galerie přístupná. To může zájemci zabránit návštěvě.

Návštěvnost segmentu „Umělců“ nelze zlepšovat kvantitativně, ale kvalitativně. Přesněji řečeno, aby galerie docílila jeho spokojenosti, je třeba nabídnout co nejširší možnost přístupnosti galerie. Vzhledem k tomuto faktu se ke spokojenosti segmentu nabízejí upravení otevírací doby poboček tak, aby byly dostupné po celý rok ve stejném časovém rozpětí. Návštěvník by měl volbu, v jaký čas návštěvu zrealizuje. Možnou překážkou by mohlo být nevhodné klima v AJG v Hluboké nad Vltavou, které zde vládne během chladnějšího období. Ale fakt, že je pobočka během zimy otevřená, tedy klima návštěvě nebrání, nemělo by nic stát v cestě k realizování navržené změny.

Předpokladem zaujmutí segmentu „Mladých“ je utvoření image, prezentující galerii jako moderní volnočasovou aktivitu, tudíž připravit akce uskutečněné v netradičním otevíracím čase. Galerie by mohla být přístupná ve večerních hodinách, kdy by náplní večera byla komentovaná prohlídka nebo workshop. Přestože jsou akce tohoto typu náročnější na organizaci a flexibilitu zaměstnanců, lze ze strany segmentu tušit příznivý ohlas. Tento krok by měl být úspěšný, nejen protože má AJG zkušenosti s organizací podobných akcí, kterých se účastní mladí lidé nebo studenti (tedy

přednáškové cykly), ale také protože jsou akce v AJG zaměřené na mladé lidi hojně navštěvované.

Podobné kroky jako u segmentu „Umělců“ je třeba podniknout k uspokojení segmentů „Domácích peciválů“ a „Pasivní veřejnosti“. Je nepochybné, že zmíněné dva segmenty navštěvují galerii nejméně často. Takže v případě, že se k návštěvě chystají, neměli by zastihnout galerii během dne zavřenou (kvůli polední přestávce nebo sezónní otevírací době). To by na galerii i na návštěvníka mohlo mít negativní dopad, protože by k návštěvě nemuselo dojít. Právě zrušení polední přestávky je pro galerii možným krokem. Jediné opatření bude nenechat polední přestávku celému přítomnému personálu, ale odstupňovat jí tak, aby na místě zůstal minimálně jeden zaměstnanec, aby galerie zůstala otevřená.

4.7.2 Vstupné

Jak uvádí Ladislav Kesner, tak se prokázalo, že na návštěvnost galerie má důležitý vliv výše vstupného. Chybně zvolená cenová politika může mít za následek, že se stane významnou bariérou limitující účast návštěvníků. Je třeba vzít v úvahu, že vstupné není jediným nutným výdajem, který musí návštěvník pro návštěvu galerie investovat. Konkrétně je řeč o výdajích, jako je jízdné do místa galerie, občerstvení a případné ubytování. Výše vstupného by měla být v souladu s těmito dalšími možnými výdaji a neměla by bránit návštěvě ani sociálně nejslabším vrstvám obyvatelstva [4].

Výše vstupného v AJG je stanovena tak, že průměr vstupu pro jednu osobu je 40 korun. Základní vstupné v pobočkách v Hluboké nad Vltavou a v Bechyni je 80 korun, snížené vstupné (pro žáky základních škol, studenty středních a vysokých škol a důchodce) 40 korun. Lidé s profesním zaměřením mají vstup volný. Výhodné je i rodinné vstupné za 120 korun. AJG v Hluboké má několik sálů, proto je i vstupné rozděleno podle návštěvy vybraného sálu, přičemž vstupné do velkého sálu vyjde na 40 korun při plné výši, snížené na 20 korun. Vstupné ve Wortnerově domě je znatelně nižší. Plná cena je 40 korun, snížená 20 korun, rodinná 60 korun a lidé s profesním zaměřením mají návštěvu opět zadarmo [11].

„Umělci“ jsou segmentem, u kterého pravděpodobně faktor ceny vstupného nehraje důležitou roli, jelikož jak vyplývá z charakteristiky, je pro ně důležitá samotná výstava. Tento fakt potvrzují též odpovědi z dotazníků, ve kterých návštěvníci AJG uvedli, že je pro ně vstupné přiměřené a mimoto, že se pro návštěvu nerozhodují

na základě ceny. Vzhledem k faktu, že je výše vstupného pro tento segment vyhovující, by bylo zajímavé, jak ho v tomto směru dále uspokojit. Mohl by být připraven speciální program, jehož smyslem by bylo návštěvníka motivovat k investici většího peněžního obnosu, za kterou obdrží dárek nebo výhody. Příkladem je připravení možnosti ročního nebo půlročního vstupného, ve kterém by byl součástí bonus katalogu zdarma nebo určitého počtu volných vstupů do galerie, na přednášky nebo komentované prohlídky.

Když vezmeme v úvahu charakteristické vlastnosti „Mladých“, tak zjistíme, že jsou dynamickým a náročným segmentem. To je důvod, proč by jim měla být v cenové politice věnována speciální péče. Jejím záměrem je, aby segment od galerie obdržel něco „extra“. Smyslem zmíněného „extra“ by se mohlo stát cenové zvýhodnění motivující k další návštěvě, tudíž k nové investici. V praxi by to znamenalo poskytování slev na vstupné lidem do určitého věku (do 35 let) a studentům jiných oborů než s uměleckým zaměřením. Dalším motivačně úspěšným počinem by mohly být studentská nabídka, která tkví v tom, že pokud si student zakoupí vstup do galerie, dostane jeden levnější vstup v rámci poboček AJG zadarmo.

Je možné, že segmenty „Domácích peciválů“ a „Pasivní veřejnosti“ zavítají do galerie s rodinou, tudíž je pro ně návštěva poněkud finančně náročnější než pro ostatní segmenty. Galerie už však nabízí adekvátní rodinné vstupné.

Změnám v cenové politice nic nebrání, je pro AJG prakticky realizovatelná. Přesto je třeba věnovat dostatečnou pozornost, aby plán slev byl pro každý segment navrhnout tak, aby se stal skutečně motivačním. To znamená, aby slevy a výhody byly takové, aby se návštěvníci rozhodli je využít, či kvůli nim galerii opět navštívit.

4.7.3 Budova

Podle konstatování Ladislava Kesnera je častokrát vzhled budovy návštěvníkem hodnocen více než samotná kvalita výstavy. Přestože se může jevit vzhled exteriéru a interiéru jako triviální záležitost, je významným aspektem dotvářejícím image instituce a utvářející celkový dojem z návštěvy. Především je důležité, aby budova a její vnitřní prostory nevypadaly zanedbaně. Poté lze dosáhnout toho, aby bylo utvořeno příjemné a vhodné prostředí pro umělecký prožitek[4].

Jak jsme již uvedli, segment „Umělců“ má hlubší kulturní a umělecký zájem. Pro jejich spokojenost by měl být přizpůsoben především interiér, ve kterém by byly k dispozici veškeré potřebné informace umístěné na informačních tabulích a letácích. Informační materiály by měly mít přehledné grafické zpracování a jejich vzhled by měl být v souladu s image instituce. Lze předpokládat, že segment díky svému velkému zaujetí pro umění stráví v galerii poměrně hodně času. Proto je třeba věnovat dostatečnou pozornost místům vyhrazeným pro relaxaci, jako jsou místa k sezení v jednotlivých sálech. Cílem je návštěvníkovi během nebo po skončení výstavy umožnit odpočinek. Jak bylo již v textu zmíněno, AJG nedisponuje zrovna nejvhodnějšími objekty dovolující radikální zásahy. Kdežto zmíněné změny se týkají spíše doplňků v interiéru, tudíž jsou uskutečnitelné. Galerijní obchod a kavárna by mohly též poskytnout vhodné místo pro relaxaci. V tomto je situace složitější, protože je prakticky nemožné oba projekty v současné situaci realizovat.

Vzhledem k faktu, že „Mladí“ nejsou tak častými návštěvníky galerie, měla by se pozornost strategie oslovování přesunout na exteriér budovy a jeho blízké okolí. Smyslem by mělo být, aby byl segment nevtíravou formou upozorněn, že se nachází v blízkosti galerie. V okolí a na budově by měly být upoutávky a reklamy na galerii nebo na právě probíhající výstavu ve formě plakátů nebo i statických reklam postavených u vchodu. Podobnou strategii galerie využívá, postrádá však nutný koncept oslovující zmíněný segment.

Protože návštěva galerie není pro segmenty „Domácích peciválů“ a „Pasivní veřejnosti“ častou záležitostí, ale převážně vzácností, měla by se galerie zaměřit na okolí galerie a jasně vyznačit cestu k ní. Dobrým označením docílí tím, že segmenty dorazí do galerie bez potíží, tudíž tím bude pro ně odstraněna jedna z bariér bránící návštěvě. Galerie by nejen měla vypracovat v její blízkosti síť ukazatelů, ale také by měla návštěvníka navést z navštěvovaných míst města, jako jsou například nádraží či náměstí. Tato změna vyžaduje, aby bylo zmapováno okolí galerie a záchytná místa ve městě a vybrány možné a vhodné umístění ukazatelů.

4.7.4 Personál

Personál je dalším důležitým faktorem, který nejvíce ovlivňuje návštěvnost galerie a dotvářejí její image. Vzhled a chování zaměstnanců musí být reprezentativní nevýmaje odborné zaměstnance. Jak uvádí Ladislav Kesner, tak situace v praxi je

bohužel jiná, protože se často v galeriích setkáváme s nízkou úrovní personálu se zásadními nedostatky jak v chování, tak i v odborných vědomostech. Řeč je zejména o zaměstnancích, kteří přijdou do styku s návštěvníkem, tedy o pokladních, dozorcích a průvodcích. Neprofesionální jednání může v návštěvníkovi zanechat nežádoucí negativní dojem [4].

S přihlédnutím na fakt, jak významnou odbornou činnost galerie má, je na místě, aby i zaměstnanci, jako jsou pokladní, dozorcí a průvodci, disponovali odbornými znalostmi. Na pár výjimek jsou na těchto pozicích v AJG zaměstnání pracovníci bez vysokoškolských titulů, tudíž je možné předpokládat, že většině z nich se nedostalo odborného vzdělání. Vysokoškolský titul není nutností, ale bylo by vhodné, aby byli tito zaměstnanci vyškoleni tak, aby se dokázali v oboru orientovat. Toto opatření by mělo vést k tomu, že galerie bude nabízet kvalitní služby v celé své komplexnosti. AJG zaměstnává ve svých pobočkách sezónní zaměstnance, takže se nabízí varianta na tyto pozice zaměstnávat středoškolské nebo vysokoškolské studenty studující příslušný obor. Možnost, že by student pracoval v galerii pouze po dobu sezónní, je dost pravděpodobná, protože například většina z nich si musí během studia splnit několikaměsíční praxi. V tomto směru by galerie mohla nabídnout pracovní pozice studentům Jihočeské univerzity, na které je několik oborů zaměřených na studium dějin umění.

Jak jsme zdůraznili na jiném místě, tak segment „Umělců“ má hlubší kulturní zájem než ostatní segmenty, proto je ze strany zaměstnanců (řeč je o pokladních, dozorcích a průvodcích) nutné profesionální jednání s dokonalým servisem. Zaměstnanci musí nejen znát odpovědi na odborné otázky návštěvníků, ale navíc by měli projevit vlastní iniciativu spočívající v informování návštěvníka bez nutného vyzvání. Například segmentu poskytnout informace o výstavě již u kasy nebo před začátkem zahájení prohlídky. V rámci informovanosti by měl automaticky obdržet leták k výstavě, a dále by mu mělo být sděleno, jaký směr prohlídky je pro zhlédnutí výstavy nejvhodnější.

Proto, aby se Segment „Mladých“ vracel do prostor galerie častěji, je třeba tvořit vhodnou a uvolněnou atmosféru. Pro personál, který přichází do styku s návštěvníkem, to znamená utvoření příjemného a nenásilného klimatu pro kvalitní prohlídku. Předání informací o výstavě se doporučuje provést nevtíravou formou, tedy před prohlídkou stručně informovat o výstavě a k vstupence přiložit informační brožuru či leták, který by

měl obsahovat i přehled připravovaných výstav a akcí. Zahrnutí zmíněných informací umožní návštěvníkovi informovat se o dalším programu.

„Domácí peciválové“ a „Pasivní veřejnost“ nejsou informačně náročnými segmenty návštěvníků, proto by se personál měl v první řadě soustředit na vlastní vzhled, až poté na poskytnutí informací. Adekvátní vzhled personálu nejen dotváří image instituce, tudíž působí profesionálně, ale zároveň napomáhá segmentům orientaci v prostoru. Protože skutečností je, že díky upravenému vzhledu a čistému společenskému oblečení opatřeném jmenovkou má návštěvník možnost jednoduše a rychle rozpoznat personál od ostatních návštěvníků.

4.7.5 Nabídka

Podle slov Ladislava Kesnera je v dnešní době kladen důraz nejen na primární produkt galerie, tedy na kvalitu a hodnotu sbírky, ale také na doplňkové služby, kterými jsou například galerijní obchod a restaurace. Situace je v současnosti taková, že návštěvníci primárně nechodí navštívit nejen výstavy a expozice, ale pro významnou část publika jsou hlavním motivem zmíněné doplňkové služby. Veškeré snahy galerie bývají často soustředěny na tuto sféru nabídky a vedou k jejímu rozšiřování a vylepšování. Naneštěstí si galerie neuvědomuje, že tímto počinem sice zvýší počet návštěvníků, kteří ovšem nenavštíví samotnou expozici [4].

Oslovování „Umělců“ skrze rozšířený program (kavárna, obchod) nemusí mít na spokojenost segmentu až tak významný vliv. Potvrzuje to výpověď návštěvníků AJG z dotazníkového šetření, ve kterém se většina dotázaných vyjádřila, že je spokojená s doplňkovými službami. Přesto by bylo vhodné, jak už bylo jednou v textu uvedeno, tomuto významnému segmentu poskytnout komfort formou kavárny, ve které by měl možnost si odpočinout, sdělit si zážitky z výstavy, či prolistovat si materiály k výstavě. Mimo to by kavárna mohla být využívána i k pořádání odborných diskuzí, přednášek a večerům s živou hudbou. Jak je vidět, kavárna je jedním z nároků, které je třeba návštěvníkovi poskytnout. V tomto směru nemůže AJG ve stávajících prostorách podniknout potřebné kroky.

V případě segmentu „Mladých“ by se měla galerie soustředit na rozšířený program masovějšího rázu. Jeho smysl spočívá v uspořádání komerčních akcí, které nejsou v kontextu galerie dosud běžné. Příkladem by mohlo být uspořádání koncertu známého zpěváka či uspořádání divadelního představení, na které by navazovala

komentovaná prohlídka. Tento druh akce je nejen způsobem uspokojení segmentu, ale zároveň je i vhodným druhem reklamy. Cílem je nabídnout v programu akci, která bude novinkou, protože je nutné, aby se součástí programu staly nové a inovátorské akce.

U segmentů „Domácích pečovatelů“ a „Pasivní veřejnosti“ jiný potenciál, jak je v tomto programu uspokojit. Jedinou možnou variantou je taktéž kavárna, ve které by měli možnost oddychu a relaxace.

4.7.6 Reklama

Jak uvádí Ladislav Kesner, reklama je specifickým marketingovým kanálem, sdělující omezené informace většímu počtu osob, jehož záměrem je zviditelnění organizace a jejího produktu na trhu. Je zapotřebí, aby jejím podkladem byla dobře vypracovaná marketingová strategie obsahující informace o segmentaci trhu. Teprve se znalostí segmentů se může reklamní kampaň cíleně zaměřit na konkrétního zákazníka a sdělit mu určité poselství. Cíle reklamy jsou dvojí, zviditelnění organizace a ovlivňování chování segmentů určitým směrem [4].

„Umělci“ jsou segmentem, který se o kulturním dění informuje sám aktivním způsobem. To potvrzuje úsudek návštěvníků AJG, kteří tvrdí, že si informace o galerii vyhledávají sami. Navíc jsou přesvědčeni, že s nimi galerie komunikuje dostatečným způsobem. Na základě těchto tvrzení lze soudit, že segment je dobře informován. Reklama by pro ně mohla sloužit spíše jako komunikační než propagační materiál, ze kterého by se dovídal galerijní aktuality. Komunikačním kanálem by v tomto případě byly noviny nebo televize, které jsou ze strany segmentu nejvyhledávanějšími zdroji informací. Tento způsob reklamy je poměrně nákladný a galerie si ho s největší pravděpodobností nemůže dovolit, jinak by tuto variantu reklamy zrealizovala. Pokud by se trvalo na tom, že by reklama běžela v televizi či rádiu, levnější variantou by bylo ji umístit do regionálních médií. V podstatě není nutná, byla by jen doplňující formou reklamní kampaně, protože AJG je v kontaktu s tímto segmentem dostatečně.

Jak již bylo zmíněno, „Mladí“ jsou segmentem reagující na „mladistvé“ a neotřelé impulzy, proto by možnou alternativou propagační aktivity mohla být originální kampaň v podání street artu, divadla atd. Její způsob je efektivní, protože nosnou funkcí je zaujmout. Je finančně nenáročnou variantou, tudíž se může realizace takové reklamní kampaně stát novým způsobem reklamy, kterou AJG doposud neuskutečnila.

U segmentů „Domácích peciválů“ a „Pasivní veřejnosti“ je pravděpodobnost toho, že se stanou pravidelnými návštěvníky galerie, nízká. Zásadní variantou reklamní kampaně je rozsáhlá, dlouhodobá a mediální reklama. To z toho důvodu, že ve volném čase nejsou aktivní, tráví ho doma sledováním televize popřípadě čtením novin. Reklama by se proto měla objevit v televizi ve formě reklamních spotů, které segment přesvědčí, že má význam galerii navštívit. Fakt, že segmenty tráví rádi volný čas v kruhu rodiny, by mohl hrát určitou roli, protože se nám dále nabízí možnost „rodinné“ reklamy, která by se nacházela v místech, které navštěvují rodiče s dětmi- například v nákupních střediskách, v zoo, v kinech nebo v supermarketech. Jde opět o velice finančně náročnou formu reklamy. Je důležité podotknout, že jestliže nebude mít galerie dostatečný finanční obnos k realizování celé kampaně, je zbytečné realizovat pouze reklamu jednorázovou. Smyslem je se dostat do podvědomí obyvatel, a toho se docílí jen reklamou dlouhodobou.

4.7.7 Internet

V rámci kulturních institucí může hrát internet dvojí roli. Buď je součástí produktu galerie, nebo jedním z nástrojů komunikace a propagace. I přes odlišný smysl je v obou případech potřeba webová stránka udržovat aktualizované a dále rozvíjené. Ovšem nejsou výjimkou stránky s nepravidelnou aktualizací, nenápaditým grafickým designem či s neaktuálními informacemi. Všechny tyto nedostatky popírají podstatu zmíněného média [4].

Segment „Umělců“ téměř nesurfuje po internetu. I přes tento fakt by webová stránka galerie měly obsahovat aktualizovanou sekci o novinkách v programu a i hlubší informace týkající se chodu galerie, jakými jsou například doprovodné texty k výstavám, popis historie AJG a historie poboček. Další změny nemají pro segment významnější smysl.

Se zřetelem na fakt, že „Mladí“ nejsou častými návštěvníky galerie, a že hojně využívají internet, je možné, že jejich první setkání s galerií proběhne na internetu. Je třeba upravit webová stránka tak, aby umožňovaly snadnou orientaci. Proto by měla být na stránce jasně označená sekce obsahující základní informace o galerii. Těmito informacemi jsou adresa, kontakt, ceny vstupného a informace o otevírací době. Důležitým informačním kanálem se stal sociální web Facebook, díky kterému by si galerie mohla vybudovat okruh návštěvníků, se kterými by mohla na této stránce

efektivně komunikovat. Je důležité poznamenat, že zmíněný web se stal v posledních letech komunikačním fenoménem, a lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat i do budoucna. Tímto je Facebook jedním z nástrojů komunikace, který by AJG měla při oslovování segmentu aktivně využívat.

Segmenty „Domácích peciválů“ a „Pasivní veřejnosti“ nejsou častými galerijními návštěvníky, proto je možné, že jejich první setkání s touto institucí proběhne na internetu. Pro jejich zaujetí a přesvědčení by měly poskytovat náhled do galerie, popřípadě umožnit prohlídku části výstavy nebo sbírky, díky nimž by se rozhodly, zda uskuteční návštěvu. Tento druh online galerie zrealizovaly některé české galerie a projekt se zdá být velice zajímavým. AJG by se tím mohla stát další galerií, která svým návštěvníkům virtuální prohlídku umožnila.

4.7.8 Turistická sezóna

Podle tvrzení Ladislava Kesnera jsou turisté považováni za skupinu návštěvníků, která hraje významnou roli v poptávce po službách galerie. Ale je také druhem návštěvníka, pro kterého návštěva galerie je spíše nárazovou záležitostí [4].

Bohužel z dat MML TGI nevznikl segment, který by odpovídal charakteristice turistů, a ani náš dotazník nebyl připraven takovým způsobem, aby ho mohli turisté vyplnit (turisté zahraniční). Z těchto důvodů chybí pro marketingovou strategii data, na kterých by mohly být postavené návrhy změn. Proto budou použity údaje ze statistik návštěvnosti AJG za rok 2009.

Tabulka č. 1 Návštěvnost AJG v roce 2009

| Měsíc | Hluboká nad Vltavou | Wortnerův dům | Bechyně |
|----------|---------------------|---------------|---------|
| Leden | 310 | 204 | 0 |
| Únor | 252 | 315 | 0 |
| Březen | 144 | 475 | 0 |
| Duben | 632 | 259 | 0 |
| Květen | 2 743 | 310 | 1 034 |
| Červen | 1 345 | 273 | 1 551 |
| Červenec | 1 589 | 187 | 1 070 |
| Srpen | 1 984 | 149 | 1 338 |
| Září | 1 098 | 560 | 995 |
| Říjen | 956 | 501 | 64 |
| Listopad | 676 | 461 | 15 |
| Prosinec | 697 | 281 | 0 |

Tabulka č. 1 ukazuje, že návštěvnost pobočky v Hluboké nad Vltavou je v turistické sezóně (květen až srpen) v průměru dvakrát vyšší než ve zbývajících měsících. Podobnou situaci vidíme i u pobočky v Bechyni, která měla návštěvnost od května do září rapidně vyšší než v měsících zbývajících. Je důležité podotknout, že bývá tato pobočka v zimních a jarních měsících zavřená. Jen u Wortnerova domu není patrný nárůst návštěvnosti v době turistické sezóny.

Pobočky se nacházejí na turisticky rušném místě a tohoto faktu je nutno využít. Jednou z možností je nabízet vstup do muzea spolu se vstupem do hradu, zámku. Pro některé turisty může být návštěva historické památky poněkud náročná a návštěvu galerie by pro ně mohla být kompromisem, protože během ní se dostanou také do historických budov. Proto je důležité neopomenout reklamu v blízkosti galerie v jazykových mutacích. Pro zlepšení komunikace by měli zaměstnanci disponovat minimální znalostí jednoho cizího jazyka.

Jak uvádí Martin Vaněk, tak AJG v Hluboké nad Vltavou není přes výhodné umístění galerie vysoká návštěvnost. Tvrdí, že je to způsobeno tím, že návštěvník

zámku není potencionálním návštěvníkem galerie [12]. To ale nevysvětluje, proč do galerie nechodí místní obyvatelé, kteří se v blízkosti zámku nacházejí. Ti také můžou reagovat na reklamy poblíž galerie.

4.7.9 Návštěvnost škol

Pro AJG hraje návštěvnost škol významnou roli, a jak je uvedeno ve výroční zprávě, žáci a studenti všech typů škol jsou v rámci vzdělávacího programu jednou z nejdůležitějších cílových skupin, na které se galerie zaměřuje [11].

Přestože studie MML TGI uvádí, že data jsou sebrána tak, aby odpovídala vzorku populace, nevznikl žádný segment, který by odpovídal žákům a studentům. Je možné, že je studie opomenula. Ani dotazník pro AJG tuto skupinu obyvatelstva plně nepostihnul. Informačním zdrojem budou stejně jako u turistů statistika návštěvnosti za rok 2009.

Tabulka č. 2 Návštěvnost za rok 2009 ve všech objektech

| Měsíc | Výstavy a vernisaže | Školy |
|----------|---------------------------|-------|
| Leden | 514 | 39 |
| Únor | 567 | 208 |
| Březen | 619 | 388 |
| Duben | 891 | 289 |
| Květen | 4 087 | 379 |
| Červen | 3 169 | 308 |
| Červenec | 2 846 | 11 |
| Srpen | 3 471 | 0 |
| Září | 2 653 | 188 |
| Říjen | 1 521 | 843 |
| Listopad | 1 099 | 665 |
| Prosinec | 978 | 394 |

Jak je vidět podle uvedené tabulky, návštěvnost škol opravdu hraje významnou roli, protože je přibližně jednou šestinou v celkové návštěvnosti galerie. Tabulka dokládá, že návštěvnost je vysoká v jarních a podzimních měsících, za to v létě a v zimě je poznatelně nižší. Opačný trend je viditelný z návštěvnosti běžných návštěvníků, kdy je nejvyšší v jarních a letních měsících. Z toho plyne pro galerii důležité zjištění, že v době, kdy není hojně navštěvovaná běžným návštěvníkem, do galerie zavítá školní výprava.

Je třeba konstatovat, že servis pro školní návštěvy je ze strany galerie kvalitní, proto by se případné změny týkaly pouze programu v Bechyni. Toho se za rok zúčastnilo pouhých 40 žáků, a to v měsíci květnu a červnu. Variantou, jak zvýšit počet návštěvníků školou povinných, je možnost uskutečnit tento vzdělávací program v měsících, kdy je návštěvnost galerie nízká, tedy v podzimních a zimních měsících. Vzdělávací program určený žákům by mohl probíhat v době, kdy je galerie zavřená, a tím by se v těchto měsících zvýšila nízká návštěvnost. Otázkou je, jestli návštěvnost bude taková, aby se chod v zimních měsících vyplatil.

4.8 Závěrečné změny

V předešlé kapitole jsme pro každý segment navrhli změny ve všech bodech (otevírací doba, budova, personál atd.). Tento plán byl vypracován tak, aby obsáhl většinu nedostatků, které je třeba v galerii řešit. Jejich realizace vyžaduje dlouhodobou a komplexní práci. Proto v následujících a zároveň v závěrečných odstavcích práce dojde k návrhu základních změn pro každý segment, který by měla AJG podniknout jako prvotní opatření. V následujících odstavcích bude tedy řešen sedmý a osmý bod marketingové strategie, jejichž cílem je uzavření tématu marketingu s výběrem vhodného postupu v oblasti marketingových změn.

Základní změny jsou navrhovány opět podle Neil Koltera, který uvádí čtyři základní otázky zacílené na jednotlivé skupiny návštěvníků. Body jsou vhodnou odpovědí na to, že marketingová strategie je záležitostí dlouhodobou. Proto je třeba, aby byly u každého segmentu navrženy změny, které jsou pro marketingovou proměnu primární, ale zároveň šetrně mění image galerie tak, aby se stala úspěšnou institucí, a byla tudíž zvýšena návštěvnost.

Body jsou následující:

„[...] Jak zvýšíme čas, který normálně návštěvníci tráví v našem muzeu (jestliže připustíme, že trávení více času je ekvivalentní větší útratě z příjmu a dává větší podporu v dlouhodobosti)?“ [13, s. 16]

Toto je otázka směřující k segmentu „Umělců“ zdůrazňující, že pro tento segment (stálé publikum) není východiskem zvyšovat kvantitu návštěv, ale kvalitu. Segment by měl být spokojeným s veškerým servisem AJG. Galerie toho docílí, pokud mu nabídne kvalitní výstavy, kvalitní doprovodný a vzdělávací program, správně zvolenou otevírací dobu a dostatečný servis ze strany zaměstnanců galerie.

„[...] Jak jsou přesvědčováni málo častí návštěvníci a návštěvníci, kteří do muzea zavítali poprvé, aby se stali stálými, aktivními návštěvníky, a potom členy?“ [13, s. 16]

Druhá otázka směřuje k segmentu „Mladých“, a aby tito návštěvníci do muzea umění zavítali častěji. AJG by měla začít tím, že se začne prezentovat jako volnočasová aktivita nabízející kulturní zážitek formou zábavy. Vhodné jsou originální akce jako zpřístupnění galerie v netradičním čase nebo uspořádání koncertu v rámci otevření galerie atd. Neměla by opomenout s tímto segmentem komunikovat přes Facebook, díky němu kýžený segment osloví.

„[...] Jak přilákáme více návštěvníků do muzea během období mimosezónním a méně navštěvovaných otevíracích hodinách, tak aby návštěvy mohly být dostatečně rozvrhnuté během roku?“ [13, s. 16]

Tato otázka nesměřuje na segment, ale na skupiny návštěvníků, kterými jsou převážně žáci škol. Program pro školy by měl probíhat v mimosezónním období, aby v tomto období zvýšil návštěvnost.

„[...] Jak může muzeum přilákat skupiny lidí, které ho výjimečně navštěvují, zejména členové etnických skupin a sociálních tříd, které nemají vědomí o přínosech muzejní nabídky, nebo se necítí podporováni muzeem navštívit?“ [13, s. 16]

Čtvrtá otázka se obrací na segmenty, které galerii téměř nenavštěvují. Jsou to „Domácí peciválové“ a „Pasivní veřejnost“. Aby je AJG dokázala oslovit, měla by se

do jejich podvědomí dostat jako možná alternativa trávení volného času. Dosáhnout by toho mohla propracovanou reklamní kampaní na místech, kde se tyto segmenty nacházejí.

Závěr

V bakalářské práci byla nejen navrhnutá marketingová strategie podložená z jedné strany historickými fakty, z druhé strany opírající se o současná fakta o AJG. Cílem strategie bylo její navržení tak, aby byla prakticky využitelná v souladu s řízením instituce. Praktického rázu také nabývá díky spolupráci, která probíhala s AJG. Na kooperaci se podíleli jak zaměstnanci, kteří přicházejí běžně do styku s návštěvníky (dozorčí, pokladní), tak odborní pracovníci, kterými byly kurátoři, tisková mluvčí a dnes už bývalý ředitel galerie. Díky této kooperaci jsme měli nejen možnost získat cenná data popisující chod a způsob řízení galerií. Těž jsme vedli s vedením galerie a odbornými pracovníky rozhovory, které nám napomohly pochopení situace, ve které se galerie nachází. Toto pochopení pokládáme za jeden z klíčových okamžiků, protože s jeho absencí by mohla být marketingová strategie nefunkční- byla by sice utvořena dle pravidel marketingu, ale nebyla by v symbióse s vnitřními podmínkami instituce.

Vedle marketingové strategie došlo k splněním dalších cílů, které byly vytyčeny v úvodní části čtvrté kapitoly. Obsahem bodu prvního bylo definovat segmenty s pomocí důvěryhodného zdroje. Bod byl splněn, a to díky datům ze studie MML TGI. Jejich použití chápeme jako velkou výhodu, jelikož realizace průzkumu takového rozsahu není v možnostech našich či v možnostech AJG. Pro získávání takovýchto dat si instituce najímají marketingové firmy, které se na segmentaci trhu specializují, ale s tím, že jejich služby jsou poměrně finančně náročné pro rozpočet běžné české galerie. Druhý cíl, jehož náplní bylo stanovit změny v AJG přizpůsobené všem segmentům, byl také s úspěchem vyřešen, přičemž jeho řešením je celá podkapitola 4.7 s názvem „Návrhy změn“. Taktéž poslední cíl, jehož náplní bylo navrhnouti změn, které je třeba splnit primárně, a to u všech segmentů, byl naplněn s úspěchem. Byl řešen v samotném závěru čtvrté kapitoly.

Seznam použité literatury

- [1] FIALOVÁ, Dagmar. *Sborník materiálů ze VII. Sněmu Asociace muzeí a galerií České republiky: 15.-16. října 2003 Muzeum východních Čech Hradec Králové*, (Asociace muzeí a galerií České republiky, Praha 2004), 45 s.
- [2] *Výroční zpráva Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou za rok 2008*. Hluboká nad Vltavou: Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou, 2009. 61 s.
- [3] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění. Arts management*, (ASPI, Praha 2008), 184 s.
- [4] KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*, (Grada Publishing, Praha 2005, Praha), 306 s.
- [5] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*, (Grada Publishing, Praha 2008), 388 s.
- [6] KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 230 s.
- [7] KESNER, Ladislav. *Muzeum umění v digitální době*, (Argo a Národní galerie v Praze, Praha 2000), 268 s.
- [8] CHAMONIKOLA, Kaliopi. Mezi svatyní a obchodním domem. *Bulletin Moravské galerie v Brně*. 1998, 54, s. 23-26
- [9] KESNER, Ladislav. Katedrály kulturního průmyslu. *Architekt*. 2006, 9, s. 2
- [10] KESNER, Ladislav. Marginální role muzea v české společnosti: neměnná a (ne)změnitelná?. *Sborník z konference Muzeum a změna*. 2003, s. 107-114
- [11] *Výroční zpráva Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou za rok 2009*. Hluboká nad Vltavou: Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou, 2010. 60 s.

[12] 55: *Sborník příspěvků vzniklých u příležitosti Odborného symposia uspořádaného k 55. výročí Alšovy jihočeské galerie*. České Budějovice: Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou, 2010. 114 s.

[13] KOTLER, Neil. *Delivering Experience: Marketing the Museum's Full Range of Assets*. *Museum News*. 1999, May/June, s. 12-21.

[14] ZUZÁK, Jaroslav. *Segmentace trhu a shluková analýza*. Praha, 2010. 55 s. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

[15] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. 212 s.

Přílohy

Dotazník sestavený pro Alšovu jihočeskou galerii v Hluboké nad Vltavou

Návštěva galerie

Dobrý den. V rámci zpracování bakalářských projektů – Problematika managementu v Alšově Jihočeské Galerii a Shluková analýza a segmentace trhu si Vás dovoluujeme požádat o spolupráci na následujícím dotazníku.

Zajímají nás odpovědi na otázky související s Vaším postojem ke galeriím (ať již obecně či Alšovy Jihočeské Galerie), umění, životnímu stylu atd.

Velmi si vážíme Vaší účasti v tomto projektu a děkujeme za Váš čas strávený s dotazníkem. Vaše účast pomůže zlepšit služby poskytované Alšovou jihočeskou galerií. Anonymita Vámi poskytnutých dat je samozřejmá.

1a) Navštívil(a) jste někdy Alšovu Jihočeskou Galerii? (Dále **AJG**.)

Ano

Ne

1b) Pokud jste v předcházející otázce odpověděl(a) „ne“, proč jste nenavštívil(a) AJG? (Můžete označit více odpovědí. Dále může **přejít** na otázku číslo 19.)

Nezajímám se o umění obecně.

Nabídka AJG mě neoslovila.

Mám špatnou zkušenost s AJG.

Vstupné je příliš vysoké.

V galerii se cítím špatně – není pro mě.

Mám zajímavější alternativy využití volného času.

Ostatní:

2) Co očekáváte od galerijní návštěvy? (Můžete zaškrtnout více možností.)

Setkání s uměním

Vzdělání

Příjemně strávený volný čas

Zábavu

Nudu

Estetický zážitek

Jiné:

3) Kterou z poboček Alšovy jihočeské galerie znáte? (Můžete zaškrtnout více možností.)

Znám AJG v Českých Budějovicích: Wortnerův dům.

Znám AJG v Hluboké nad Vltavou.

4) Kolikrát jste navštívil(a) AJG v posledním roce? (Udejte číslo.)

.....

5) Jaká je Vaše motivace k návštěvě galerie? (Můžete zaškrtnout více možností.)

Být s lidmi

Dělat něco užitečného

Cítím se v daném prostředí pohodlně a uvolněně

Mít příležitost zaznamenat nové prožitky

Mít příležitost k učení

Být aktivním účastníkem

Jiné:

6) V jaké dny jste nejčastěji navštívil(a) AJG?

Pracovní dny

Víkend

7) Využili jste nabídku „neděle zadarmo“?

Ano

Ne

8) Podle čeho se rozhodujete, pokud uvažujete o návštěvě galerie? (Zaškrtněte jednu možnost.)

Návštěvu galerie plánuji podle aktuálního programu.

Návštěva galerie je spíše nahodilá, aktivně ji neplánuji.

9) Účastníte se doprovodného programu v AJG? (Tzn. Galerijní noc, výstavy pro mládež, komentované prohlídky atd.)

Ano

Ne

10) Hodnotíte zaměstnance AJG jako profesionální?

Ano

Ne

Nedokážu posoudit.

11) Jak hodnotíte nabídku AJG?

Nabídka je široká.

Nabídka je přiměřená.

Nabídka je omezená.

Nedokážu posoudit.

12) Vstupné je (Zaškrtněte jednu možnost.)

drahé

přiměřené

levné

13) Ovlivnilo by případné zlevnění/zdražení vstupného Vaše rozhodnutí o návštěvě galerie?

Ano, galerii bych navštěvoval(a) častěji/méně často.

Ne, nerozhoduji se podle ceny.

14a) Vyhovuje Vám otevírací doba AJG?

Ano

Ne

14b) Pokud jste v minulé otázce odpověděl(a) „ne,“ jak byste upravit(a) otevírací dobu AJG?

.....

15) Cítíte se být dobře informován(a) o programu AJG?

Program AJG aktivně sám(a) sleduji.

Program AJG aktivně nesleduji, ale jsem informován(a) pomocí různých sdělení (např. médií).

O programu AJG mě informují známí.

Nejsem o programu AJG dostatečně informován.

Neinformuji se.

Jiné:

16) Navštěvujete internetové stránky AJG?

Ano, aktivně.

Ano, párkrát jsem se podíval(a).

Ne.

17) Jak souhlasíte s následujícími výroky? (U každého výroku zaškrtněte, prosím, jednu možnost.)

| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Nevím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|--|--------------------|-----------------|-------|-------------------|----------------------|
| <i>AJG je důležitou kulturní institucí, jejíž význam přesahuje regionální hranice.</i> | | | | | |
| <i>AJG navštěvuji, protože je jedna z mála kulturních institucí, které jsou v okolí mého bydliště.</i> | | | | | |
| <i>AJG navštěvuji zcela náhodně, pokud mám zrovna náladu.</i> | | | | | |
| <i>AJG je institucí, kde by se toho dalo mnoho zlepšit.</i> | | | | | |
| <i>AJG je moderní institucí.</i> | | | | | |
| <i>AJG dostatečně komunikuje se svými návštěvníky.</i> | | | | | |
| <i>AJG pořádá atraktivní výstavy.</i> | | | | | |
| <i>AJG disponuje atraktivním zázemím pro pořádané výstavy.</i> | | | | | |
| <i>AJG poskytuje dostatečný servis.</i> | | | | | |
| <i>AJG je institucí, do které se rád(a) vracím.</i> | | | | | |

18) Zaznamenali jste v poslední době nějakou reklamu propagující Alšovu Jihočeskou Galerii?

Ano, kde:

Ne

19) Myslíte si, že máte dostatek volného času?

Ano

Ne

20) Jak často jste navštívil(a) v uplynulém roce následující instituce? (*U každé instituce, prosím, označte jednu možnost.*)

| <i>Instituce</i> | Více než 5x | 3 – 5x | 1 – 3x | nikdy |
|------------------|-------------|--------|--------|-------|
| Divadlo | | | | |
| Kino | | | | |
| Muzeum | | | | |

21) Vpravo od každé níže uvedené otázky zakroužkujte jedno z čísel, které nejlépe odpovídá Vašemu zájmu o dané umění.

| Které umění Vás nejvíce zajímá? | <i>Stupnice zájmu</i> | | | | |
|--|-----------------------|----------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| | Velmi | Poněkud | Žádný názor | Nepříliš | Vůbec ne |
| Umění do 20. let 20. století – české | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Umění do 20. let 20. století – světové | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Umění od 20. let 20. století – české | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Umění od 20. let 20. století - světové | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

22) Jaké umění je Vaše nejoblíbenější? (*dobrovolná otázka*)

.....

23) Jste

muž

žena

24) Jak často jste se věnoval(a) v průběhu posledních 6 měsíců následujícím aktivitám?

| Volnočasová aktivita | (téměř) denně | několikrát týdně | několikrát měsíčně | méně často | (téměř) nikdy |
|----------------------------------|------------------|---------------------|-----------------------|---------------|------------------|
| Trávení času s rodinou | | | | | |
| Trávení času s přáteli | | | | | |
| Sportovní činnost | | | | | |
| Nakupování | | | | | |
| Četba knih | | | | | |
| Internet/počítač | | | | | |
| Sledování TV/videoa | | | | | |
| Poslech rozhlasu/CD | | | | | |
| Cestování | | | | | |
| Návštěva kulturních zařízení | | | | | |
| Sebevzdělávání (ne škola) | | | | | |
| Péče o domácí mazlíčky | | | | | |
| Pobyt v přírodě / výlety | | | | | |
| Návštěva restauračních zařízení | | | | | |
| Návštěva sportovních utkání | | | | | |
| Pobyt na chatě/chalupě | | | | | |
| Procházky | | | | | |
| Návštěva plesu/disco/zábavy | | | | | |
| Vlastní umělecká činnost | | | | | |
| Kutilství | | | | | |
| Návštěva sportovních utkání | | | | | |
| Práce na zahrádce | | | | | |
| Účast ve spolcích/obč.sdruženích | | | | | |
| Ostatní: ... | | | | | |

25) Kolik Vám je let?

.....

26) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je

- Bez vzdělání
- Základní škola
- Střední odborné učiliště
- Střední škola
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola

27) Bydlíte

- Ve městě – (více než 10 000 obyvatel)
- Ve městě – (méně než 10 000 obyvatel)
- V menší obci, poblíž (5 km) velkého (bývalého okresního nebo krajského) města
- Na venkově

28) Rodinný stav

- Svobodný(á)
- Ženatý / vdaná / registrovaný(á)
- Ovdovělý(á)
- Rozvedený(á)

29a) Máte nezletilé děti?

- Ano
- Ne

29b) Pokud jste v minulé otázce odpověděli „ano“, kolik máte dětí?

.....

29c) Navštívily Vaše nezletilé děti v posledním roce galerii? (*Můžete vybrat více možností.*)

- Ano, se mnou, příp. ostatními rodinnými příslušníky
- Ano, se školou
- Ne
- Nevím

30) Jste

- Zaměstnaný(á)
- Nezaměstnaný(á)
- Podnikatel(ka)
- Student(ka)
- Důchodce(kyně)

31) Váš měsíční hrubý příjem je (v Kč)

Žádný příjem

Do 10 000

10 001 – 15 000

15 001 – 20 000

20 001 – 25 000

25 001 – 30 000

30 001 a výše

Nepřeji si odpovědět