

HUDEBNÍ MANAGEMENT

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.

e-mail: bacuvcik@fmk.utb.cz

mobil: 732 700 051

www.bacuvcik.com

Stávající syllabus

1. Management, kultura. Vymezení základních pojmů
2. Plánování. Charakter a význam plánování, analýzy
3. Organizování. Organizační struktury, OSCAR
4. Vedení. Motivace, styly vedení
5. Kontrolování. Fáze, efektivita
6. Strategické plánování v hudebním umění. Rámec pro vypracování strategie, formulace poslání, analýza prostředí, strategie
7. Struktura a fungování hudebního života I. Média, Hudební nakladatelství a vydavatelství, gramofonové společnosti, agentury
8. Struktura a fungování hudebního života II. Živé provozování hudby, hudební školství, místní a regionální kultura
9. Marketing I. Marketingový výzkum, segmentace trhu, hlavní cílové skupiny a jejich potřeby, marketingový informační systém
10. Marketing II. Marketingová komunikace, logo a corporate identity, corporate design, public relations, propagace, marketingový mix, marketingový plán
11. Fundraising. Zdroje, typy projektových žádostí, fundraisingový plán
12. Autorské právo

O čem to je?

- „organizace“ komerční a nekomerční kultury – poslání, finance
- management – jak řídit lidi
- marketingové řízení – cílová skupina > produkt
- propagace = marketingová komunikace
- specifika oblastí kultury (hudba, divadlo, muzejnictví) a hudebních institucí (koncerty, vážná x populární, opera, školství, média)
- státní kulturní politika

Tematické okruhy

1. Řízení hudebních institucí. Úvod do problematiky

- typologie hudebních institucí (vážná/populární, profesionální/amatérské, komerční/neziskové, divadlo/koncerty/vydavatelství/vysílání/školy...)
- problematika formulace kulturní politiky obcí a států

2. Management

- management jako praktická činnost a možnost jeho studia
- základní pojmy (funkce, obory...)

3. Osobnost manažera

- kompetence manažera, osobní vlastnosti, předpoklady a vzdělávání, styly vedení lidí, motivace... v prostředí hudebních institucí

4. Komerční a nekomerční kultura

- rozdíly v chování neziskových a komerčních institucí
- typy neziskových organizací, místo neziskového sektoru v národním hospodářství a občanské společnosti

5. Marketingové řízení hudební instituce

- možnost marketingové orientace hudebních institucí (orientace na zákazníka) x péče o kulturní dědictví, kulturní výchova atd.
- tvorba produktu z marketingového hlediska

6. Marketingová komunikace v kultuře

- možnosti propagace – propagační prostředky a jejich použití
- specifika komunikace s jednotlivými cílovými skupinami

Podmínky ukončení kurzu

Zápočet + zkouška

Je nutno získat 6 bodů:

Seminární prezentace: 6 bodů

Seminární práce (odborná esej): max. 12 bodů

- Je možno zpracovat více seminárních prací i prezentací
- Jeden člověk nemůže mít stejné téma na prezentaci i seminární práci

Test: max. 12 bodů (50 % = 6 bodů)

Docházka: 2 neúčasti, za každou další -3 body

- vše je volitelné = dobrovolné

A: 18 a více bodů

B: 15 – 17 bodů

C: 12 – 14 bodů

D: 9 – 11 bodů

E: 6 – 8 bodů

F: 0 – 5 bodů

Témata seminárních prezentací

1. Dress code - jak se mění v českých a světových firmách a jak je to ve světě kultury (office vs. stage)?
2. Efektivní řízení porad – jaké jsou nejnovější trendy, metody a techniky? Jak tyto věci fungují v českých/slovenských kulturních institucích?
3. Teambuilding – jaké jsou nejnovější trendy, metody a techniky v českých/slovenských a světových firmách a jaké jsou zkušenosti ze světa kultury?
4. Uspořádávání kancelářských prostor – jaké jsou trendy (open space atd.) a jak to zasahuje svět kultury?
5. Hodnocení a sebehodnocení pracovníků – jaké jsou trendy v českých a světových firmách? Probíhá sebehodnocení i v kulturních organizacích?
6. Sledování pracovní doby – jaké modely a metody se využívají ve firmách a jak je to v kulturních organizacích?
7. Organizace pracovních vztahů v českých/slovenských kulturních organizacích. Pracovní smlouvy (stálé úvazky), dohody o provedení práce, práce na živnostenský list, využívání uměleckých agentur.
8. Odbory v kultuře – jaké je jejich postavení, jaké aktivity a úspěchy mají za sebou?
9. Vzdělávání pracovníků v kulturních organizacích – v jakých oborech se vzdělávají a je potřeba je vzdělávat? Jaké jsou nejnovější trendy, metody a techniky?
10. Práce doma a práce na částečný úvazek – jak se trend světových firem projevuje v oblasti kultury?
11. Mobbing – s jakými problémy se potýkají české a světové firmy a jaké jsou příklady ze světa kulturních organizací?

Témata seminárních prezentací

12. Ideální kulturní manažer – ekonom, marketér nebo umělec?
13. Osobní temperament manažera – jaký vliv má na způsob řízení? Jaké typy manažerů se vyskytují v kulturních organizacích? Jaký osobní temperament je pro řízení v kultuře nejvhodnější?
14. Styly řízení – jakým způsobem je možné přistupovat k řízení lidí? Jaký styl se hodí k řízení v kulturních organizacích?
15. Existuje ve vedení českých/slovenských a zahraničních kulturních organizací genderová vyváženost? Jaká je situace jinde (byznys, veřejná správa)?
16. Zahraniční ředitelé (umělečtí šéfové scén, šéfdirigenti apod.) v našich kulturních institucích – s jakými problémy se potkávají?
17. Jak vypadají výběrová řízení ve vedoucí pracovníky (ředitelé, umělecké šéfy) v českých/slovenských a zahraničních kulturních organizacích? Jaká je obvyklá praxe jinde (byznys, veřejná správa)?
18. Platy v kultuře – kolik si vydělají zaměstnanci kulturních organizací, kolik jejich manažerů a umělečtí šéfové a v jaké relaci jsou jejich výdělky ve vztahu k manažerům v komerčních firmách a ve veřejném sektoru?
19. Platy v hudebním školství – jaká je aktuální situace v soukromém a veřejném sektoru?
20. Jak se liší řízení komerční a nekomerční kulturní organizace? (Případová studie)
21. Jak probíhá spolupráce mezi komerčními a nekomerčními kulturními institucemi? (Případová studie)
22. Jak vypadá spolupráce mezi kulturními organizacemi a komerčními firmami (ne z oblasti kultury) na konkrétních projektech? (Případová studie)

Témata seminárních prezentací

23. Jak vypadá spolupráce českých/slovenských kulturních organizací se zahraničními institucemi na mezinárodních projektech? (Případová studie)
24. Jakým způsobem definuje Evropská unie svou „kulturní politiku“? Jakým způsobem formulují kulturu politické dokumenty a grantové/dotační programy/výzvy?
25. Má Česká/Slovenská republika v současné době definovanou svou kulturní politiku? Jakým způsobem ji prosazuje?
26. Jakým způsobem formulují (a prosazují) svou kulturní politiku kraje a obce v České/Slovenské republice? (Případová studie)
27. Dotace kultuře v Česku/na Slovensku – jakými částkami podporuje stát, kraje, obce kulturní organizace a jakou část státního rozpočtu to tvoří? (Makroekonomický pohled)
28. Dotace kultuře v Česku/na Slovensku – jak podporuje stát, kraje, obce jednotlivé kulturní organizace a jaké to má výsledky? (Případová studie)
29. Financování kulturní organizace – jak vypadá rozpočet „typické“ kulturní organizace – odkud plynou její příjmy, za co utrací?
30. Efektivita v kultuře. Jakým způsobem je možno měřit, jestli kulturní organizace pracují efektivně? Pohled ekonomický a společenský. Měří se v českých/slovenských kulturních organizacích efektivita fungování?
31. Jakým způsobem poznamenala fungování českých/slovenských kulturních organizací ekonomická recese, kterou jsme zažívali v letech 2008 – (cca) 2014?
32. Jak vypadá cenová strategie (ceny vstupného) českých/slovenských koncertních institucí?

Témata seminárních prezentací

33. Jakým způsobem si české/slovenské koncertní instituce pracující v oblasti vážné hudby „budují publikum“ v nejmladších věkových skupinách (případová studie)?
34. Jakým způsobem se české/slovenské koncertní instituce pracující v oblasti vážné hudby snaží oslovovat středoškolské studenty (případová studie)?
35. Jakým způsobem se české/slovenské koncertní instituce pracující v oblasti vážné hudby snaží oslovovat vysokoškolské studenty (případová studie)?
36. Existují v Česku/na Slovensku marketingové kampaně, které by se snažily komunikovat veřejnosti hodnoty spojené s tzv. „vysokou kulturou“ a „kulturním dědictvím“ (resp. „bojující“ proti devalvaci kultury komercializací, vyhovováním většinovému vkusu apod.; rozumí se především v oblasti hudby)?
37. Existují v českých kulturních organizacích pracovní pozice zaměřené na marketing, propagaci, public relations apod.? Kým jsou tato místa obsazována? Kolik takto specializovaných pracovníků zde pracuje? Dá se říci, že v některých oblastech kultury existují a v jiných nikoliv?
38. Existuje v Česku/na Slovensku příklad koncertní organizace zaměřené na vážnou hudbu, o níž by se dalo říct, že úspěšně aplikuje marketingový přístup – tedy vyváženě nabízí „produkty“ pro různé publikum, přitom drží vysoký umělecký standard?
39. Úspěšná koncertní organizace v oblasti vážné hudby. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.

Témata seminárních prezentací

40. Úspěšné divadlo. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.
41. Úspěšné hudební divadlo. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.
42. Úspěšný baletní (taneční) soubor. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.
43. Úspěšná hudební škola. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.
44. Úspěšné muzeum. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.
45. Úspěšná galerie. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.
46. Úspěšné médium zabývající se kulturou a uměním. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.
47. Úspěšná umělecká agentura. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.
48. Úspěšné nezávislé vydavatelství. Případová studie organizace, které se daří úspěšně komunikovat s publikem i širší veřejností (místní komunitou). Jak to dělá a proč je úspěšná.

Podmínky ukončení kurzu

Prezentace:

- 6 bodů
- max. na 10 minut
- prezentace ve vypsáném termínu
- základní fakta, „vlastní průzkum“, diskuse
- prezentaci zaslat předem na bacuvcik@fmk.utb.cz

Seminární práce:

- max. 12 bodů
- 10 stran včetně úvodu, závěru a soupisu zdrojů
- termín odevzdání 10. 5. 2017
- elektronicky na adresu viz výše

Literatura

- Bačuvčík, R. *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM, 2012
- Bačuvčík, R. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011.
- Tajtáková, M. a kol. *Marketing kultúry*. Bratislava, 2010. ISBN 978-80-89447-29-9.
- Scheff Bernstein, J. *Arts Marketing Insights*. San Francisco, 2007. ISBN 0-7879-7844-2.

Studie k dílčím tématům:

- Bačuvčík, R. *Kulturní život a my*. Zlín: VeRBuM, 2015
- Bačuvčík, R. *Hudba a my*. Zlín: VeRBuM, 2016
- Bačuvčík, R. *Divadlo a film. Nákupní chování na trzích kulturních produktů 2011*. Zlín: VeRBuM, 2012
- Bačuvčík, R. *Muzea a galerie. Nákupní chování na trzích kulturních produktů 2012*. Zlín: VeRBuM, 2013
- Bačuvčík, R. *Knihy a my. Nákupní chování na trzích kulturních produktů 2013*. Zlín: VeRBuM, 2014
- www.verbum.name

Řízení hudebních institucí. Úvod do problematiky

Hudební management - co to je?

management = řízení

Co je možno řídit?

- systémy - prvky - vazby - procesy
 - lidi - vazby mezi lidmi - neživé věci
 - vazby mezi lidmi a neživými věcmi
 - hudební instituce a jejich zaměstnanci
 - hudební život (místně, regionálně)
 - systém hudební kultury (národně, nadnárodně)
- **hudební sociologie, hudební psychologie ...**
hudební management?
- **lépe:** management hudby, management hudebního života,
management hudebních institucí, management hudební kultury

Management hudby znamená:

- zajišťovat chod hudební instituce – zejména koordinovat lidi a toky v ní (**management** v úzkém slova smyslu)
- vytvořit „produkt“, který lidé koupí (**marketingové** hledisko)
- pečovat o kulturní hodnoty, zvyšovat kulturní úroveň obyvatelstva (rovina **vzdělávání**)
- sehnat na to peníze – sladit potřeby samotné instituce (představy jejích lidí), zákazníků (posluchačů) a těch, kdo financují (stát, komerční firmy) – **marketing management** v širším slova smyslu

Problémy managementu hudby

- nakolik má stát zasahovat do svobody hudební produkce (tvorby, interpretace, prezentace)?
- má-li stát řídit hudební život, co konkrétně a do jaké míry? (deetatizace, kulturní politika - tvorba, produkce, kulturní dědictví, vzdělávání, rozvoj kulturnosti...)
- nakolik si mohou hudební instituce dovolit přehlížet komerční hledisko?
- nakolik se má řízení produkce hudby orientovat podle potřeb a přání zákazníka a nakolik má reflektovat poučené zájmy producentů hudby?
- může hudbu ohrozit komercializace (např. spojení se zájmy komerčních sponzorů)?

Kdo by měl být hudební manažer?

- je „schopnost řídit“ vrozená?
- je možno se řízení naučit?
- je k řízení hudební instituce třeba nějaké specializované vzdělání?
- měl by být manažerem hudební instituce např. ekonom, nebo spíše aktivní hudebník?
- je možno dát budoucímu hudebnímu manažerovi nějaké obecně platné rady, jak „řídit“ v oblasti hudby?

Institucionální produkce hudby

Hudba - dimenze umělecká, duchovní, společenská, psychologická, sémantická, estetická...

... uchopení **hudební institucí** ...

Hudba jako ekonomický **produkt, zboží**

Instituce - orgán, úřad

- soubor právně upravených vztahů mezi lidmi

Institut - ústav

- soubor právních norem

Ekonomický systém kultury

Kultura

- v širším slova smyslu - vše, co člověk vytvořil na cestě od stavu zvířecího ke stavu civilizovanému
- v užším slova smyslu - sféra společenského života produkující specifické kulturně-umělecké produkty

Prvky ekonomického systému kultury

- **kulturní instituce** ... tvoří kulturní infrastrukturu
- **kulturní procesy**
- **kulturní produkty**
- **kulturní prostředí** (vedle prostředí demografického, legislativního, technologického, ekonomického...)
 - „**interní**“ - v rámci rodiny, neformálních vztahů
 - „**externí**“ - je vytvářeno primárně pro „vnější“ účely

Kulturní instituce

Typologie

- charakter vlastnictví**
- hledisko ekonomické profitability**
- právní forma**
- obor činnosti**
- hledisko profesionality**
- charakter poslání**
- obecný charakter organizovanosti**
- způsob financování**

Hledisko vlastnictví

- soukromé (nestátní, nevládní) a veřejné (státní, obecní)

Hledisko ekonomické profitability

- komerční (ziskové) x nekomerční (neziskové)

Právní formy

- komerční

a

nekomerční

- fyzická osoba
- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost
- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost

- zapsaný spolek
- zapsaný ústav
- nadace, nadační fond
- církevní právnická osoba
- příspěvková organizace

Obory činnosti

<p>- umění</p>	<ul style="list-style-type: none">- dramatické- hudební- výtvarné- literární	<ul style="list-style-type: none">- divadlo, film, televize, rozhlas- hudební divadlo, koncertní instituce, vydavatelství, školství- tvorba a prezentace- tvorba a prezentace, vydavatelství a nakladatelství
<p>- ochrana kulturních hodnot</p>	<ul style="list-style-type: none">- muzejnictví- památková péče	<ul style="list-style-type: none">- muzeum, knihovna, galerie, archiv- ústav památkové péče, restaurátor
<p>- výchovná, vzdělávací a zájmová činnost</p>	<ul style="list-style-type: none">- vzdělávání, věda a výzkum- zájmová činnost	<ul style="list-style-type: none">- školy, vědecká pracoviště, kroužky, knihovny- ochrana kulturního dědictví, poznávací aktivity, podpora kulturního života
<p>- management kultury</p>	<ul style="list-style-type: none">- agentážní činnost	<ul style="list-style-type: none">- kulturní produkce v určitém oboru- servis pro kulturní instituce

Hledisko profesionality

- profesionální a amatérské

Charakter poslání

- vzájemně účelové a veřejně účelové

Obecný charakter organizovanosti

- neformální a formální, bez organizační struktury a s organizační strukturou, zajišťující management (marketing, propagaci) interně nebo externě

Způsob financování

- z vnějších a vnitřních zdrojů, z veřejných a soukromých zdrojů, vícezdrojově

Kulturní procesy

- **umění:** tvorba, interpretace, prezentace, recepce, reflexe
- **ochrana kulturních hodnot:** procesy umělecké, organizační a vědecké povahy
- **výchova, vzdělání, zájmová činnost:** výuka, studium
- **management kultury:** organizace, servis

Kulturní produkty

- umění	<ul style="list-style-type: none">- dramatické- hudební- výtvarné- literární	<ul style="list-style-type: none">- divadlo, film, televize, rozhlas- hudební divadlo, koncertní instituce, vydavatelství, školství- tvorba a prezentace- tvorba a prezentace, vydavatelství a nakladatelství
- ochrana kulturních hodnot	<ul style="list-style-type: none">- muzejnictví- památková péče	<ul style="list-style-type: none">- muzeum, knihovna, galerie, archiv- ústav památkové péče, restaurátor
- výchovná, vzdělávací a zájmová činnost	<ul style="list-style-type: none">- vzdělávání, věda a výzkum- zájmová činnost	<ul style="list-style-type: none">- školy, vědecká pracoviště, kroužky, knihovny- ochrana kulturního dědictví, poznávací aktivity, podpora kulturního života
- management kultury	<ul style="list-style-type: none">- agentážní činnost	<ul style="list-style-type: none">- kulturní produkce v určitém oboru- servis pro kulturní instituce

Bivalentnost a problematičnost kulturních produktů

- umění x zábava
- vzdělávání x zábava = edutainment
- vysoká subjektivně vnímaná hodnota x nízká subjektivně vnímaná cena - *základní problém financování*
- relativně velká zbytnost (*např. ve srovnání se sociálními a zdravotními službami*)
- úzká skupina recipientů >>> malé příjmy >>> malá atraktivita pro sponzory
- „filantropický“ a komerční sponzoring - větší zájem sponzorů o obory s velkou cílovou skupinou - sponzoring je pro ně jen formou propagace

Kultura jako veřejný statek

- co opravňuje financování kultury z veřejných rozpočtů?
- kulturní produkty nesou rysy veřejných statků
- ekonomické statky:
 - volné zdroje
 - volné statky
 - veřejné statky
 - soukromé statky
 - veřejné statky
 - smíšené statky

Volné zdroje

- využívány **bezplatně** – a zpravidla **nevyžadují náklady na udržování**
- zpravidla ve veřejném vlastnictví - pokud je jako volný zdroj využíván zdroj v soukromém vlastnictví, může to znamenat porušení vlastnického práva
- **veřejné vlastnictví**: voda v potoce, vzduch
- **soukromé vlastnictví**: táboření pod širákem

Veřejné statky

- využívány **bezplatně**, ačkoliv **vyžadují náklady**
- náklady hrazeny z veřejných rozpočtů - nesoulad mezi množstvím těch, kteří je platí a těch, kteří je užívají (veřejné vysoké školství, silnice, městský park...)
- u statku, který „nemá konkrétního vlastníka“, hrozí nebezpečí jeho zanedbávání (např. městské parky, sady, dětská hřiště atd.)
- veřejné statky hrazené z pojištění - např. zdravotní péče - pojistné je utopeným nákladem - nehraje rozhodnutí, zda jít či nejít k lékaři - problém zneužívání (nadměrného využívání a nedostatku)
- v tomto smyslu je volným statkem též např. topení v činžovních bytech, ve kterých nejsou měřiče spotřeby (kolektivní spotřeba)

Veřejné statky

- z nejrůznějších důvodů nemohou být zpoplatněny a musí být poskytovány bezplatně
- selhání trhu:
- **nevylučitelnost ze spotřeby** (těch, kteří nezaplatí)
- **nedělitelnost (nezmenšitelnost)** - není možné určit poplatkovou křivku

Odkoupíte od města pouliční lampy v jedné ulice, na každý konec umístíte stolek, kde budete vybírat poplatek. Většina procházejících řekne, že oni osvětlení až tak nepotřebují a nebudou chtít zaplatit. Vůči těm, kteří zaplatili, to není spravedlivé, proto napíšete na veřejnou vývěsku, že pokud všichni nezaplatí, osvětlení vypnete. Většina lidí by i zaplatila, ale protože si řeknou, že ostatní určitě nezaplatí, tak nezaplatí také. Ve chvíli, kdy osvětlení vypnete, raději zasáhne město a dá vám na provoz dotaci (kterou financuje z daní všech).

Soukromé a smíšené statky

Soukromý statek

- **vylučitelný ze spotřeby** aktem zaplacení
- **zmenšitelný = vzácný**
- někteří ekonomové soudí, že veřejné statky neexistují - i to, co je dnes považováno obvykle za veřejný statek, někdy bylo nebo je poskytováno na komerčním základě
- teorie veřejných statků je tedy jen pokus obhájit, proč jsou některé věci financovány z veřejných rozpočtů
- na druhou stranu, umění málokdy fungovalo zcela komerčně
- bylo financováno např. šlechtou nebo církví - je tedy otázkou, zda to považovat za komerční princip
- většina statků je **smíšených** - mají rysy soukromých i veřejných statků

Veřejné, soukromé a smíšené statky

Co je a co není veřejný statek (nevylučitelnost ze spotřeby a nezmenšitelnost vs. financování z veřejných rozpočtů)?

- pouliční osvětlení
- vzdělání
- dálnice x okresní silnice
- televizní vysílání (soukromé x veřejnoprávní)
- úklid sněhu ze silnic
- městská policie

Kulturní produkt jako veřejný a soukromý statek

Koncert vážné hudby

soukromý statek

- osobní hédonismus
- umělecké vytržení
- společenský zážitek
- zábava

veřejný statek

- vzdělávání
- uchování kulturního dědictví
- podpora nové umělecké tvorby
- zvyšování kulturní úrovně lidí

- aspekty blíží se soukromým statkům mohou být argumenty pro financování z veřejných zdrojů

Měl by být každý veřejný statek financován z veřejných rozpočtů?

- veřejné rozpočty zřejmě nejsou tak velké, aby to šlo
- podpora z veřejných rozpočtů snižuje cenu vstupenky, což může oslabovat dojem exkluzivity produktu, způsobí nižší zájem o něj >>> to odradí i komerční sponzory
- na druhou stranu - komerční sponzory obvykle zajímají akce s velkým publikem (filantropicky orientovaných sponzorů u nás není tolik); akce s malým publikem pak musí hledat podporu ve veřejných rozpočtech, což je trochu začarovaný kruh

Další formy ekonomických statků

- **společné statky** (nevylučitelnost, zmenšitelnost) - služby knihovny - knihy jsou přístupné všem, ale nemusí být na skladě
- **skupinové statky** (vylučitelnost, nezmenšitelnost) - kabelová televize - nezmenšitelná, vylučitelná aktem předplacení

Argumenty PRO veřejné zabezpečení kulturních statků a služeb

- trh degraduje kulturní hodnoty na pouhé prostředky k dosažení zisku, zatímco ony skrývají v sobě mnohem víc; kulturní statky mívají jako by dvojí užitečnost: jednak pro svého autora, jemuž umožní vyjádření vlastních pocitů, názorů, myšlenek, jednak pro spotřebitele, jemuž přináší často vyšší uspokojení v podobě katarzí, relaxací apod.
- trh nedokáže zabezpečit neziskovou kulturní produkci v dostatečném objemu a struktuře
- kulturní statky přinášejí mnohdy pozitivní externalitu a žádají si proto veřejnou podporu.
 - *externalita = „vedlejší produkt pro nezúčastněné“ - může být negativní (vedlejším produktem průmyslové výroby je znečištění ovzduší) nebo pozitivní (když si pořídím včely abych prodával med, včely opylovávají rostliny...)*

Argumenty PROTI veřejnému zabezpečení kulturních statků a služeb

- veřejné zabezpečení snižuje možnost svobodné volby a vede k uniformitě v produkci a spotřebě kulturních statků
- vzniká nebezpečí ztráty odpovědnosti za sebe sama (morální hazard)

vzniká nebezpečí neefektivnosti z důvodu neoprávněného zařazení do veřejného sektoru, nebo může docházet k alokační či produkční neefektivnosti v oblasti kultury

- často dochází k efektu přetížení, neboť velká část kulturních statků má charakter smíšených veřejných statků a jejich poskytování je vázáno na kapacitu kulturních zařízení
- vzniká i eventualita nadspotřeby a ztráty z této nadspotřeby, neboť v důsledku přerušení vazby mezi placením a spotřebou veřejných statků se spotřebitel nemusí chovat racionálně.

Finanční podpora z veřejných zdrojů

- **veřejné zdroje** jsou nejvýznamnějším zdrojem financování neziskového sektoru v ČR

Zdroje příjmů NS	ČR	Průměr 19 zemí
veřejné zdroje	33,5 %	42 %
vlastní příjmy	35,1 %	47 %
dárcovství	31,4 %	11 %

Čtyři modely kulturní politiky státu

Ulehčovatel

Patron

Architekt

Konstruktér

(H. Hillman-Chartrand a C. McCaughey)

Čtyři modely kulturní politiky státu

Ulehčovatel

Patron

Architekt

Konstruktér

- podpora neziskových amatérských i profesionálních organizací prostřednictvím podpory samotného procesu tvorby, nikoliv určitého stylu tvorby
- umělci a instituce nejsou závislí na příjmech ze vstupného
- velký význam mají dary donátorů, kterým stát poskytuje rozsáhlé daňové úlevy
- předností je rozmanitost zdrojů, ze kterých je možné získat finance, slabinou to, že o alokaci zdrojů z velké části fakticky rozhodují donátoři (sponzoři)
- Velká Británie, Švýcarsko, Itálie, Nizozemí

Čtyři modely kulturní politiky státu

Ulehčovatel

Patron

Architekt

Konstruktér

- od oblasti kultury má odstup, podpora realizována prostřednictvím na státu nezávislých uměleckých rad
- stát rozhoduje o celkovém objemu dotací kultuře (umění), ale nerozhoduje, komu konkrétně podpora půjde (a podle jakých kritérií)
- cílem je podpora tvorby - hledání mimořádných uměleckých počinů - silnou stránkou i slabinou je sklon k elitářství
- umělecké rady jsou zpravidla řízeny státem jmenovanými správními radami
- dotace jsou přidělovány na základě odborných posudků samotných umělců
- Finsko, částečně Velká Británie, Švýcarsko, Dánsko, Švédsko, Lucembursko, Německo

Čtyři modely kulturní politiky státu

Ulehčovatel

Patron

Architekt

Konstruktér

- podpora realizována prostřednictvím ministerstev či jejich odborů (m. kultury, osvěty, vzdělávání...) - o přidělení podpory rozhodují jejich pracovníci
- podpora kultury chápána jako jedna součást přerozdělovacího systému, který má zajistit obecný blahobyt
- příjemci podpory (především instituce, svazy, spolky) jsou mnohem více závislí na státní podpoře (stát neposkytuje takové daňové úlevy pro dárce)
- výhody a nevýhody: umělci mají životní jistoty, je ovšem těžké se do systému podpory dostat; životní jistoty mohou vést ke stagnaci kreativity
- Estonsko, Portugalsko, Francie, částečně Itálie, Nizozemí, Dánsko, Švédsko, Lucembursko, Německo

Čtyři modely kulturní politiky státu

Ulehčovatel

Patron

Architekt

Konstruktér

- vláda je vlastníkem veškerého zázemí kulturní produkce
- rozhodnutí o podpoře činí vláda, často na základě kritéria politické loajality, podmínkou může být členství v různých státem posvěcených organizacích (komorách, svazech)
- model je typický pro totalitní země

... ve většině zemí se tyto čtyři modely prolínají

... v současné době řada zemí přibírá prvky modelu Konstruktéra, nikoliv ovšem kvůli podpoře určitého stylu tvorby, ale kvůli podpoře domácí kulturní produkce

Management. Úvod do problematiky

Co je to management?

- věda
- umění
- filozofie
- vrcholový sport

Co znamená pojem „management“?

- management je **všudypřítomná** praktická lidská činnost charakteristická zaměřením na dosažení určitého cíle
- management je soubor ověřených **teoretických poznatků abstrahovaných z praxe**, které je možné využít při této praktické činnosti
- management je skupina lidí, kteří se pokouší aplikovat tyto poznatky v praxi a **řídí objekt řízení** žádoucím směrem
- management je praktická činnost, kterou je nutné a možné vědecky studovat, aby bylo možné formulovat teorie využitelné v praxi

Je management věda?

VĚDA je specifický způsob uchopení **REALITY** pomocí **KOGNITIVNÍCH METOD** (smyslové poznávání - recepce, percepce, apercepce) a **MYŠLENKOVÝCH POSTUPŮ** (analýza, syntéza, indukce, dedukce)

PSYCHOLOGIE

SOCIOLOGIE

SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE

EKONOMIE

TEORIE KOMUNIKACE

KYBERNETIKA

SYSTÉMOVÁ TEORIE

FILOZOFIE

**TECHNICKÉ A
PŘÍRODNÍ VĚDY**

PRÁVO

POLITOLOGIE

Je management věda?

VĚDA má svůj **PŘEDMĚT** a **OBJEKT** zkoumání, metodický aparát (**METODOLOGII**) a **TEORETICKÝ SYSTÉM**, který není pouze převzatý z jiných věd

- **tradiční vědy** - sociologie, psychologie, ekonomie, lingvistika, chemie, fyzika, matematika
- **hybridní věda** - spojení 2 - fyzikální chemie, biochemie
- **interdisciplinární věda** - spojení 2 a více - kybernetika
- **multidisciplinární vědní obor** - spojení poznatků více věd
>>> **management**

- **management** je specializovaná vědní disciplína, nikoliv věda, využívající metody jiných věd (pozorování, dotazování, experiment, matematické a kybernetické modelování)

VĚDA - NAUKA - TEORIE

MANAŽERSKÉ TEORIE - NAUKA O MANAGEMENTU

Je management umění?

- **UMĚNÍ** - výsledek specifické lidské činnosti, související s kulturou, je osobitým vyjádřením osobnosti autora a jeho pohledu na svět prostřednictvím **UMĚLECKÉHO DÍLA**
- je dobře fungující **PODNIK UMĚLECKÝM DÍLEM?**
- **UMĚNÍ** - hudba, divadlo, malířství, sochařství, literatura, fotografie, film, **MANAGEMENT?**

Je management filozofie?

- podnikatelská filozofie \neq filozofie podnikání
- estetika a etika řízení?

Je management vrcholový sport?:-)

Jak je možno definovat management?

1. Management jako činnost, jejíž podstatou je vedení lidí

Management je vykonávání úkolů prostřednictvím práce druhých

2. Management jako výčet aktivit, které vedoucí pracovníci typicky vykonávají

Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů

3. Definice předmětu studia managementu - co má být studováno a vědecky zkoumáno

Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů

Pokus o komplexní definici managementu (prof. Ján Porvazník)

Management je soustava poznatků o

- informačních aktivitách
- vyplývajících z funkcí řízení
- jimiž subjekt managementu
- v komunikačním procesu
- celostně působí na objekt řízení
- přičemž výsledek (úspěch, kvalita, zisk) tohoto působení závisí na kompetenci
- těch, kteří jsou subjekty a částmi objektu managementu

System managementu

Celostní management

prof. Ján Porvazník:

Tři pilíře managementu

1. **Znalosti** - co se dokázal naučit (výuka)
2. **Zkušenosti** – jak dokáže pracovat se znalostmi (výcvik, trénink)
3. **Sociální zralost** – jak dokáže fungovat jako prvek lidského společenství (výchova)

prof. Ivan Vágner:

Tři pilíře managementu

1. **Osobní management** – řídit sám sebe, umět nastavit sám sebe v celku
2. **Všeobecný management** – systém manažerských nástrojů a metod
3. **Vůdcovství** – leadership – „dělání správných věcí“; východisko: „niterné vůdcovství“ – zevnitř ven

manažerské způsobilosti (kompetence)



Oblasti managementu

- **dle odvětví** - management kultury, školství, zdravotnictví, průmyslu, neziskového sektoru, veřejné správy
- **dle činností** - m. výrobní, finanční, obchodní, informační, personální, investiční, inovační
- **dle času** - m. strategický, operativní, inovační, krizový
- **dle orientace** - m. mezinárodní, firemní
- **dle vědeckého přístupu** - mechanistický, celostní

Oblasti managementu

1. OBECNÝ MANAGEMENT
2. PODNIKOVÝ MANAGEMENT
3. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT
4. ZNALOSTNÍ MANAGEMENT
5. VÝROBNÍ MANAGEMENT
6. MANAGEMENT KVALITY
7. INOVAČNÍ MANAGEMENT
8. MANAGEMENT ZMĚN
9. INVESTIČNÍ MANAGEMENT
10. FINANČNÍ MANAGEMENT
11. STRATEGICKÝ MANAGEMENT
12. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT
13. MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT
14. MARKETING MANAGEMENT
- 15., 16., 17.,

Vývoj manažerského myšlení

- **příklady „manažerských počinů“ v minulosti** - stavby pyramid, nilských kanálů, struktura středověké církve, armád...
- **literární reflexe „managementu“** - Bible - Exodus - desatero, rady Mojžíšova tchána, jak řídit lid, Platón - Ústava (Republika), Machiavelli - Vladař
- **teoretické reflexe managementu** v souvislosti s průmyslovou revolucí (poč. 19. století) - návody na zlepšení výrobních postupů, autoři sami podnikatelé (James Montgomery, James Watt, Robert Owen)
- **ucelené manažerské teorie** na počátku 20. století

Manažerské školy

- teoretické reflexe managementu, které vycházejí z dobových způsobů řízení (praxe <> teorie)

1. předklasický management

2. klasický management (procesní škola)

2.1 vědecký management (škola vědeckého řízení)

2.2 administrativní management (škola správního řízení)

2.3 byrokratický management (škola byrokratického řízení)

3. behavioristický management (škola mezilidských vztahů)

4. moderní management (matematická a systémová škola - rozhodovací škola, systémová škola, škola operační analýzy)

5. empirický management (pragmatická škola)

1. Předklasický management *(2. polovina 19. století)*

- **Robert Owen** - Angličan - v jeho bavlnářském podniku pracovaly i děti, pracovní doba s půlhod. přestávkou 13 hod. Snížil prac. dobu na 10,5 hod., zakázal práci dětí, snažil se přesvědčit ostatní továrníky, aby udělali totéž - péče o zam. zvyšuje produktivitu práce. Nedočkal se velkého ohlasu.
- **Charles Babbage** - anglický matematik, vynálezce mechanické kalkulačky; také duševní práce musí být specializovaná - mzdový systém s odměnami za inovace
- **Henry R. Towne** - Angličan, strojní inženýr a později prezident společnosti - „Inženýr jako ekonom“ - člověk málokdy disponuje inženýrskými i obchodními schopnostmi, ale pro řízení jsou potřeba oboje
- **Henry V. Poor** - Američan, poprvé definoval „management“ - správné fungování podniku závisí na třech složkách - organizaci, komunikaci a informovanosti

2 Klasický management

2.1 Škola vědeckého (průmyslového) řízení

- přelom 19. a 20. století - americký průmysl - relativní nedostatek pracovních sil, drahá pracovní síla
- snaha zvýšit efektivnost práce pomocí vědeckých metod
- snaha o maximální racionalizaci přípravy a realizace výrobních a obslužných procesů na nejnižší úrovni
- vztah člověk-výrobek-stroj
- americká škola - v Evropě ne tak velký ohlas (hlavně Anglie)

2.1 Škola vědeckého (průmyslového) řízení

- Frederick Winslow Taylor

- technický inženýr, vedoucí pracovník v ocelářském komplexu
- nejvyšší **zisk** vzniká tam, kde byly vynaloženy **nejnižší náklady**
- úspory - vyšší mzdy
- **časové studie** - měření času nejlepšího dělníka - **norma**, denní norma dělníka - vysoké odměny za splnění, postih za nesplnění
- 1899 pracovní studie pomocného dělníka Schmidta, přehazování písku – pohyby na fáze, jejich zdokonalení
- co největší **specializace** dělníka - rychlost, malá zmetkovitost, výkonnost; dělník koná jen fyzickou práci, vedoucí jej kontroluje a plánuje - oddělení práce a zodpovědnosti
- jeho metody vyvolaly **protesty dělníků** v několika továrnách, 1912 projednávání zvláštní komisí Kongresu USA

2.1 Škola vědeckého (průmyslového) řízení

- Frank Bunker Gilbreth

- zedník, podnikatel ve stavebnictví, konzultant v oblasti racionalizace práce

- **pohybové studie** - 17 základních pohybů (therbligy) - vypustit zbytečné pohyby a vykonat práci v co nejkratším čase,

- přizpůsobení **pracovních podmínek a nástrojů** tak, aby co nejvíce usnadňovaly práci (*holil se dvěma štětkami a dvěma strojky, aby ušetřil čas - zvládl to rychle, ale pak musel dvě minuty ošetřovat zranění*)

- to vše vede k **normalizaci, úkolové mzdě**

- **Lilian Gilbrethová** - manželka - pod jejím vlivem se začal zabývat vlivem pracovních podmínek na psychiku a tím i na výkonnost

2.1 Škola vědeckého (průmyslového) řízení

- Henry Ford

- využil **normalizace**, v hromadné výrobě dosáhl elementárních činností, které mohl vykonávat nekvalifikovaný dělník
- jako první zavedl ve větší míře poznatky vědecké školy, nazval svůj systém **fordismus**
- pracovní tempo určuje **dopravník**, návaznost operací
- ve 20. letech ohlasy v Československu - **Masarykova akademie práce** (zřízena 1920)

2.2 Škola správního řízení

- **integrované řízení** - podnik musí být řízen jako celek (systém - provázanost jednotlivých prvků)
- zaměřuje se na **funkce a činnosti**, které by měli (musí) vykonávat vedoucí pracovníci
- klíčové pro **řízení** je správné vymezení **úloh, rolí, funkcí a činností**, které má vedoucí pracovník (jako manažer a leader) vykonávat
- koncept **manažerských funkcí** (Fayol), kritika - přílišná typizovanost > všeobecná doporučení

2.2 Škola správního řízení

- **Henri Fayol**
- báňský inženýr a ředitel uhelné a hutní společnosti
- v každém podniku existuje 6 typů činností:
 - **technická**
 - **obchodní**
 - **finanční**
 - **ochranná**
 - **účetní**
 - **správní** - ta má 5 funkcí - **předvídání** (později plánování)
 - **organizování**
 - **příkazování**
 - **koordinace**
 - **kontrola**
- **výchova pracovníků** - zajišťují ji škola, dílna, rodina, stát - manažer také vychovává (po odchodu pracovníka ze školy)

2.2 Škola správního řízení

- **Chester Barnard**

- prezident New Jersey Bell Telephone Company

- **fungující podnik** musí disponovat **třemi složkami**
(komunikací, schopností soutěžit, základními cíli)

- **teorie authority** - autorita nezávisí na člověku vydávajícím příkazy, ale na těch, kteří je přijímají a jejich ochotě je plnit

2.3 Škola byrokratického řízení

- zaměřuje se na **vytvoření formálních pravidel** pro řízení podniku
- zdůrazňuje význam **pevné administrativní organizace** s jasně deklarovanou **hierarchií moci a pořádku**
- důležité je precizní **plánování**, nic nemůže být ponecháno na libovůli manažera nebo vlastníka
- **byrokracie** = přítomnost pevných norem a pravidel, jasné povinnosti, nikoliv administrativní strnulost

2.2 Škola byrokratického řízení

- **Max Weber** (*německý sociolog*) - též škola lidských vztahů
- 3 typy organizací - **tradiční** (postupné opakování, dědění), **vůdcovská** (vytvořená silnou osobností), **ideální** (byrokratická, vytvořená zvláštním rozdělením moci)
- **6 principů byrokratické organizace**
 - 1. dělba práce založená na **specializaci** s přesně vymezenými **povinnostmi**
 - 2. přesně definovaná **hierarchie** práv a povinností, pracovník je zodpovědný i za své spolupracovníky
 - 3. činnost je založena na dodržování **soustavy pravidel**
 - 4. **vedoucí řídí** na základě objektivních pravidel, všechny stejně, osobní přístup se nepřipouští
 - 5. náročnost práce musí odpovídat **kvalifikaci**, **pracovní postup** zajištěn dle úspěšnosti a odprac. roků, loajality
 - 6. vedení vytváří podmínky pro **pořádek a stabilitu**

3 Škola lidských (mezilidských) vztahů

- v průběhu 20. let
- význam vlivu **psychologických a sociálních faktorů** na výsledky práce lidí
- osobní a skupinové zájmy pracovníků, vliv podmínek pracovního a sociálního prostředí, účast pracovních kolektivů na řízení, způsoby řešení konfliktů apod.

3 Škola lidských (mezilidských) vztahů

Hawthornské experimenty

- **Elton Mayo**, 1924 – 1933
- původně zkoumání vlivu různých faktorů na produktivitu práce (napřed *světlo, vlhkost, čistota*, pak *přestávky, vztahy ve skupině, tlak na práci, způsob řízení*)
- zlepšení přinesla jakákoliv změna, i když šlo o návrat k původnímu stavu
- změny pracovních podmínek měly tedy někdy opačný účinek, než se předpokládalo - při zhoršených podmínkách se produktivita práce zvyšovala
- hlavní je tedy to, že člověk má pocit, „že se něco děje“, ale hlavně že se změny dějí kvůli němu, především že je zapojený do plánování a zavádění změn

3 Škola lidských (mezilidských) vztahů

- původně **evropská škola** (Němec **Hugo Münsterberg** - **psychologie** pomůže **vytipovat** správného pracovníka, najít **optimální podmínky pro práci** a pozitivně **ovlivňovat chování dělníků** - „průmyslová psychologie“, Francouz **Eric Durkheim**, Ital **Vilfredo Pareto**)
- později rozšířena v **USA** (**Elton Mayo** - původem Australan - nutnost respektovat pracovníka, pod dojmem hawthornských experimentů ovšem dospěl k závěru, že vliv psychologických faktorů nemusí být až tak významný, důležitá je neformální autorita vedoucího, **Abraham Maslow**, **Douglas McGregor** - většinou lidé z univerzit)

3 Škola lidských (mezilidských) vztahů

- **přínos** - vymezení, za jakých podmínek je **motivační vedení** lidí účinnější a hospodárnější než **zlepšování pracovních podmínek** (ve smyslu školy vědeckého řízení), které může být značně finančně náročné
- dnešní management ví, že **nejcennější kapitál jsou lidé**
- všechny „klasické“ školy se objevily ještě **před WWII**, dá se říci, že pozdější teorie na ně v nějakém smyslu reagují, rozvíjejí je
- dnes existuje obrovské množství **manažerských teorií**, které si v mnohém **odporují**

4 Moderní management

Rozhodovací škola

- jádrem řízení je **rozhodování** - klíčová manažerská funkce
- **Herbert Simon** - nositel Nobelovy ceny za ekonomii
- fáze rozhodování:
 1. V čem je problém?
 2. Jaké jsou alternativy?
 3. Která alternativa je nejlepší?
 - odpovědnost je na manažerovi
- **využití výpočetní techniky**
 - rozhodnutí **programovatelná** (rutinní, opakovaná, metody operačního výzkumu a matematické analýzy) a **neprogramovatelná** (jednorázové, taktické; intuitivní nebo s využitím heuristických technik)

Systemová škola

- **Ludwig von Bertalanffy** - rakouský vědec žijící v USA - systémová teorie
- rozpracování **systemové teorie** v oblasti managementu - Norbert Wiener (zakladatel kybernetiky), Kenneth Boulding, Paul W. Ashby, Stafford Beer a další

Škola operační analýzy

- využívání **matematických modelů**
- po roce 1940, souvislost s řešením strategických **vojenských úkolů**
- strukturální analýza, matematické programování, dynamické programování, teorie her a strategického chování, síťové grafy, matematická statistika, teorie zásob, heuristické metody
- výsledky **nesplnily původní očekávání**, nesrozumitelné a složité modely
- metody mohou dobře fungovat spíše jako **pomůcka**

Vězňovo dilema

- hra s nenulovým součtem (co vyhraje jeden, nemusí druhý prohrát, záleží na kooperaci/spolupráci)
- předpokládá se, že každý se stará především o vlastní prospěch (zisk), nebere ohledy na prospěch ostatních
- *Policie zadržela dva podezřelé – Adama a Boba – a drží je odděleně. Důkazy, které má policie, nejsou dostatečné pro usvědčení, takže se musí spoléhat na přiznání obviněných. Ti mají možnost mlčet, nebo to hodit na druhého.*
- **Varianty:** *Oba budou svědčit proti sobě. Délka trestu bude pro oba 6 let.*
- *První udá druhého a druhý nebude vypovídat. Udavač bude osvobozen a druhý odsouzen na plných 10 let.*
- *Pokud oba odmítnou vypovídat, budou odsouzeni oba za drobnější přestupky na 2 roky.*
- *Vzhledem k tomu, že ani jeden zadržený si nemůže být jistý, co zvolí ten druhý, nastává dilema: mluvit, nebo mlčet? Jde o scénáře a jejich pravděpodobnost.*
- *Experiment na základě tohoto jednoduchého dilematu prokázal, že přibližně 40 % účastníků hrálo kooperativně (tzn. odmítli vypovídat)*
- *Zdroj: Wikipedia*

5 Empirický management

- shrnutí **empirických zkušeností**
- P. F. Drucker, H. Mintzberg, P. Kotler, T. J. Peters, R. H. Waterman
- důraz na **marketing, firemní kulturu, sociální zodpovědnost**

Osobnost manažera

Osobnost manažera

Kdo je manažer? - ten kdo někoho nebo něco řídí ...

... tedy každý - každý řídí alespoň sám sebe

Co dělá manažer?

- dříve: **vykonavatel** (vůle vlastníka)
- dnes: **plánovač** (co kdo má dělat)
- v budoucnu: **učitel** (vlastní příklad)

Co znamená „řídít“?

- směřovat (k cíli), ovlivňovat, přikazovat, koučovat, tahat za nitky, ovládat, manipulovat - závisí na **stylu řízení a osobnosti řídících i řízených**

Co vyžaduje řízení?

- schopnost **systemového myšlení**
- **kombinaci osobních předpokladů**

Manažer a leader

- **funkční vedení (managementship) x tvůrčí vedení (leadership)**
- **leader x manager x executive** - manager makes things good, but leader makes good things)
- executive - samostatný, ale na nižších stupních
- **leadership – „umění ovlivnit lidi tak, že se budou s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny“ (Koontz, Weihrich)**
- podnikatelská odměna souvisí s **nejistotou a rizikem** (okolí - politické, ekonomické, tržní, inovační) - snahou manažera je tuto nejistotu a riziko (respektive vliv okolních jevů) **snižovat** (zdroje a následky rizik a jejich ovlivnitelnost)

Styly řízení

- autokratický styl
- demokratický styl
- liberální styl

Rensis Likert (USA, 1976, systém 4T)

- vykořisťovatelsko-autoritativní styl
- benevolentně autoritativní styl
- konzultační styl
- participační styl

Vlastnosti ideálního manažera

- Claus Peter Müller-Thurau ve své knize 101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru uvádí tři nejlepší odpovědi lidí na požadované vlastnosti ideálního nadřízeného takto:
- **Odpověď A – Měl by být čitelný.** Jako zaměstnanec chci vědět, jak si stojím v jeho očích, v roli nadřízeného bych zase chtěl, aby moji zaměstnanci věděli, jak jsou na tom. Jen tak může fungovat vzájemná důvěra, která je důležitým předpokladem pro identifikaci, výkonost a dobré pracovní výsledky.
- **Odpověď B – Říká, co si myslí, a dělá, co říká.** Bylo by ideální, kdyby se tímto vzorem mohla řídit i každodenní praxe manažerů.
- **Odpověď C – Ideální nadřízený myslí a jedná tak, že bere v potaz zájmy svých zaměstnanců a podnikové cíle.** Umí se rozhodovat, dokáže si získat zaměstnance a nemá strach z nepříjemných rozhodnutí.
- (Claus Peter Müller-Thurau, 2011, s. 119 - 120)

Vlastnosti kvalitního manažera

- **1. vzor pro ostatní** — manažer má být příklad v tom co říká, spolupracovníci si všímají, jestli sám plní, to co požaduje od nich
- **2. zná sebe sama** — nejprve musí porozumět sám sobě, aby se naučil rozumět i ostatním a díky tomu je správně vést i motivovat
- **3. soustavně se vzdělává** — neustále na sobě pracuje, rozvíjí své dovednosti a znalosti. Musí si uvědomit, že není vševědoucí, je otevřený novým myšlenkám.
- **4. má potěšení ze změny** — nutnost přijmout změnu a učit se z ní. Změna je totiž každodenní součástí jejich práce. Umožňuje uskutečňovat jejich nápady, které vedou k usnadnění práce a zlepšování procesů.
- **5. myslí systémově** — uvědomuje si, jak fungují jednotlivé procesy, odděluje příčiny od následků. Vedoucí pracovník díky takovému způsobu uvažování dokáže motivovat své spolupracovníky k experimentům a inovacím.
- **6. efektivní komunikace** — efektivně komunikovat znamená budovat vztahy s ostatními. Například vyjadřovat své myšlenky srozumitelně a jasně.
- **7. myslí pozitivně** — pozitivní myšlení je důležitá vlastnost manažera. Ví, že je možné věci změnit k lepšímu, a zaměřuje se na řešení.
- **8. nadšení** — nadšení manažera strhne i ostatní lidi zapojit se do procesu nejen rozumově, ale i citově. Nadšení pro věc člověku dává víru v to, o co usiluje. Utrvzuje to jeho vůli dělat věci nejlépe, jak dovede.
- **9. opravdovost** — manažer staví na přirozeném stylu, umí si přiznat, že nikdo není dokonalý, je lidský. Úspěch staví na svých kvalitách, které jsou dány výchovou, geneticky, prostředím, ve kterém se pohyboval, vzděláním, atd.
- (Di Kamp: Manažer 21. století, 2000, s. 212)

Vlastnosti ideálního manažera

- V knize Jo Owena Tři pilíře úspěšného manažera (Jo Owen, 2008, s. 143) jsou pak uvedeny tyto **dvojice vlastností a chování**, mezi nimiž musí manažer **vhodně balancovat**:
- Je ambiciózní a skromný
- Poskytuje prostor k samostatnému rozhodování a všechno diriguje
- Podporuje a kontroluje
- Je orientovaný na úkol a orientovaný na lidi
- Orientuje se na celek a orientuje se na detail
- Je intuitivní a logický
- Je soustředěný na cíl a citlivě vnímá proces
- Je analyticky přísný a důsledný a emocionálně vřelý
- Je podnikavý a spolehlivý
- Je dynamický a metodický

Slabý šéf

Dobry manažer vede své lidi skrz důvěru, nepotřebuje být rozkazovačný a dominantní. Slabý šéf potřebuje vyvolávat pocit síly, často zvyšuje hlas, používá výhružky, stresuje podřízené.

- **Neumí si říct o pomoc** – nezeptá se svého týmu, raději hned vymyslí nějaké řešení a všechny zaúkoluje, nelze s ním diskutovat
- **Potřebuje obětního beránka** – když se něco nedaří, hned najde někoho, na koho svézt vinu – a ještě z toho vyvodí nějaké „ponaučení“
- **Neumí říct „Já nevím“** – raději si něco vymyslí, začne lhát, neumí se poučit ze svých selhání, ale ani úspěchů
- **Všechno přeměruje** – zaměřuje se na detaily a hned hodnotí, nespolehá se na úsudek; je mu jedno, že někdo včera pracoval až do noci, když dnes ráno přišel pozdě
- **Neumí říct „Omlouvám se“** – nestrpí kritiku, neumí přijmout zpětnou vazbu; jeho ego mu nedává příležitost k růstu

Liz Ryan, Forbes, 9.3.2016

Klíčové kompetence manažera

1. Znalosti - co se dokázal naučit (výuka)

2. Zkušenosti - jak dokáže pracovat se znalostmi (výcvik, trénink)

3. Sociální zralost - jak dokáže fungovat jako prvek lidského společenství (výchova)

CQ = f (IQ, AQ, EQ)

Jak tyto kompetence vybudovat?

Znalost oboru, který řídí?

Má mít manažer detailní znalosti o oboru, v němž pracuje, nebo na to má mít své náměstky a sám má být schopen řídit jeden den průmyslovou firmu a druhý nemocnici?

Jan Světlík (generální ředitel, člen představenstva Vítkovice Holding, a.s., 14. nejbohatší Čech /Forbes, 2013/)

„Nevěřím tomu, že někdo může jeden den řídit průmyslovou firmu a druhý den něco jiného. Já sám většinu těch věcí, které děláme, umím dodnes udělat vlastníma rukama.“

Manažerské typy (C. R. Hickman)

podporující styl

hodnotící styl

- orientace na vztahy x na úkoly
- dominující přímý x nepřímý projev

Manažerské typy

podporující styl

hodnotící styl

- nepřímý přátelský typ

- *zaměřený na vztahy, s nepřímým projevem*
- pomalejší v aktivitách
- zaměřený na blízké vztahy a sounáležitost
- naslouchá jiným, dokáže poradit, nemá rád konflikty,
- slabý při určování cílů, ale schopný získat podporu

- přímý vůdcovský typ

- *zaměřený na vztahy, s přímým projevem*
- rád se podílí na řízení, spontánní v činech a rozhodování, nerad je ale zveličuje a zobecňuje
- rád sní a zatahuje do toho i druhé
- pracuje rychle a zručně, skáče z jedné aktivity do druhé
- má schopnost přesvědčit a motivovat

Manažerské typy

podporující styl

hodnotící styl

- nepřímý myslitelský typ

- *zaměřený na úkoly, s nepřímým projevem*
- obezřetný v činech i rozhodnutích
- má rád strukturované věci a organizaci
- je rád zatažen do dění, má mnoho otázek ohledně detailů
- chce mít vždy pravdu a proto se spoléhá na sběr dat
- má dobré schopnosti řešit odborné problémy

- přímý řídicí typ

- *zaměřený na úkoly, s přímým projevem*
- rázný v činech i rozhodnutích, rád kontroluje
- preferuje svobodu při sebeřízení i řízení jiných lidí
- chladný, soupeřící, nezávislý, odmítá nečinnost
- nízká tolerance vůči pocitům postojům a radám jiných
- pracuje rychle, účinně, nejraději sám, dobrý administrátor

Přístupy při vedení lidí

- 1. aby akceptovali, že jsou součástí celku,** který musí být v harmonii (japonský management)
- 2. aby bojovali hlavně za sebe,** své hodnocení a kariéru (americký přístup)
- 3. aby každý bojoval za sebe i celek** a bylo to v rovnováze (systémový přístup)

Selfmanagement (sebeřízení) - základní předpoklad řízení druhých (?)

- *funkce sebeřízení:*

- **sebeuvědomování** (sebeakceptace)

- **sebeuplatňování**

- **seberozvoj**

... a schopnost řídit svůj čas (**time management**)

Selfmanagement

- **sebeuvědomování** (sebeakceptace)
 - realistické zhodnocení (bez nepatřičného vyzdvihování sebe sama) jaký jsem, jaké mám dispozice, znalosti, dovednosti, schopnosti
 - rozum x emoce
 - sebeláska x sebeshazování
 - skutečné vědomí x póza
 - jak se vidím já x jak mne vidí ostatní
 - idealizovaný x skutečný obraz
 - otázka výchovy - kulturní rozdíly - např. ČR x USA

Selfmanagement

- sebeuplatňování

- **sebeplánování** - pevné plány x jak věci přijdou - schopnost reakce na neplánované situace - plán dodává klid-pokud se daří jej plnit - reálnost stanovených cílů - vliv okolí (rodiny)

- plánování v různých oblastech - rodina, práce, volný čas, duchovno, vlastní vzhled...😊

- **sebeorganizování** - udělat to, co jsem si naplánoval

- **sebekontrola** - schopnost sebereflexe x schopnost reflektovat kritiku okolí (bez emocí) a adekvátně ji zhodnotit - schopnost sám sebe průběžně sledovat a hodnotit

Selfmanagement

- seberozvoj

- **sebevzdělávání**: sebevýchova, samostudium, sebetrénink

- **sebevýchova** - rozvíjení pozitivních a potlačování negativních vlastností (překonat sám sebe a svou genetickou výbavu?)

- **samostudium** - rozvoj odborných vlastností

- **sebetrénink** - rozvoj dovedností, zbavování se nesprávných návyků - např. schopnost dívat se sám na sebe s nadhledem, zasmát se sám sobě

Time management

- *není možné řídit čas, ale je možné řídit sám sebe v čase, který je k dispozici*
- průzkum: 73 % lidí si stěžuje na nedostatek času, 27 % na nedostatek peněz
- průzkum mezi manažery amerických firem, kteří neprošli školením time managementu:
 - 49 % času tráví nad problémy, které mohou řešit asistenti
 - 5 % nad problémy, které mohou řešit sekretářky
 - 43 % nad problémy, které mohli delegovat na náměstky
 - 3 % nad problémy, které odpovídají jejich úrovni řízení

Time management

- delegace úkolů, zodpovědnosti a pravomocí
- promýšlení a příprava časového plánu úkolů dopředu
- přehled o všech aktivitách, které je třeba vykonat
- stanovení priorit, sebedisciplína
- schopnost ukončit rozhovor a říct ne
- řešit úkoly včas a ne na poslední chvíli
- neřešit věci unáhleně
- preferovat dlouhodobé cíle před krátkodobými
- odstranit nemístný perfekcionismus
- nevytvářet si stres
- mít čas na odpočinek

Time management

- *časový plán manažera:*

- 25 % vzdělávání
- 25 % plánování
- 20 % organizování
- 15 % kontrolování
- 10 % cesty, schůze
- 5 % odpočinek

Time management

- *některé techniky*

- **Paretovo pravidlo**

- 20 % zákazníků představuje 80 % obrátu

- **Eisenhowerův princip** - důležitost má přednost před naléhavostí - čtyři kvadranty důležitosti

- 1. kvadrant naléhavosti a stresu - důležité a naléhavé

- 2. kvadrant self a time managementu - důležité, ale nenaléhavé aktivity

- 3. kvadrant důležitosti pro jiné, ne však pro nás - nedůležité, ale naléhavé aktivity

- 4. kvadrant přebytku, relaxace, oddechu - nedůležité a nenaléhavé aktivity

- **Sloní technika** - velký úkol, který nás odrazuje, je třeba rozdělit na úkoly menší

Motivační teorie

Douglas McGregor - Teorie XY (1960)

- manažer od svých podřízených něco očekává a tomu přizpůsobuje své chování (tvrdé a měkké vedení lidí)
- **teorie X** - pracovník nemá práci rád, je jen zdrojem obživy, s firmou se neidentifikuje, nemá ambice, nechce zodpovědnost, nechce rozhodovat, dává přednost jistotě a klidu >>> směřuje k autoritativnímu, autokratickému či direktivnímu vedení - centralizované řízení, jasné a pevně dané úkoly, cukr a bič, hierarchie organizační struktury
- **teorie Y** - pracovník rád pracuje, identifikuje se s firmou, je loajální, angažovaný, chce mít zodpovědnost a rozhodovat, rád jde do rizika >>> směřuje k volnému, demokratickému, participativnímu stylu vedení - decentralizované řízení, volné organizační struktury
- manažer **volí konkrétní styl řízení** pro každého pracovníka; souvisí to s vykonávanými činnostmi, přístup se historicky proměňuje

Motivační teorie

Abraham Maslow (40. - 50. léta) - Teorie hierarchie potřeb



- jednou uspokojená potřeba se pro člověka stává normou
- hierarchie může být velmi individuální a měnit se např. s věkem

Motivační teorie

Frederick Herzberg (50. a 60. léta) - Teorie dvou faktorů

Co ovlivňuje chování lidí a jejich uspokojení?

- dvě skupiny faktorů - **motivátory** (uspokojovatele)
 - **hygienické faktory** (neuspokojovatele)
- **motivátory** - aktivují zájem pracovat kvalitně - dobrý pocit z vykonané práce, úspěchu, hmotné a morální ocenění
- **hygienické faktory** - podmínky, v nichž člověk existuje (pracuje) a ovlivňují jeho spokojenost/nespokojenost
 - pokud fungují, přímo si je neuvědomuje, pokud ne, je nespokojený - klid při práci, teplo, jistota základního platu
 - hranice je nejasná, různí lidé to vnímají různě
 - neuspokojení plyne z nedostatečných hygienických faktorů, uspokojení z dobře nastavených motivátorů

Motivační teorie

Clayton P. Aldefer (1972) - Teorie tří faktorů

- rozvinutí a kritika Maslowovy teorie hierarchie potřeb, specializace na podnikovou praxi
- člení potřeby do 3 hierarchických skupin:

zajištění osobního profesního růstu a rozvoj

zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí

zajištění existence

- pokud některá potřeba není dostatečně uspokojena, může to vést ke zvýšení jiné potřeby (sociální vztahy na úkor růstu)

Motivační teorie

Victor H. Vroom (1964) - Teorie očekávání

- klíčová pro motivaci pracovníka je důvěra v slovo manažera (tedy vzájemná důvěra) - pracovník musí věřit, že:

- 1.) zvýšené úsilí se projeví ve zvýšení efektivity práce**
- 2.) ta v dosažení lepších výsledků, za které je hodnocen**
- 3.) což povede k naplnění osobních cílů pracovníka**

- pracovník tedy musí věřit, že rozhodnutí manažera povede k naplnění jeho osobních cílů

- pokud je tato důvěra porušena - tedy pokud manažer nezajistí souslednost bodů 1 - 3 - zaměstnanec ztrácí motivaci pracovat pro firmu a proti rozhodnutím manažera rebeluje

Motivační teorie

J. Stacy Adams (1963 - 65) - Teorie spravedlivé odměny

- zaměstnanec považuje odměnu za spravedlivou, jestli jeho osobní **odměna** porovnaná s jejich osobními **náklady** je **stejná** jako osobní odměna **jiných pracovníků** porovnaná s jejich osobními náklady
- při lepším poměru je pracovník motivován, při horším demotivován - po nějaké době se sníží jeho pracovní úsilí
- ze spokojeného zaměstnance se snadno stane nespokojený, když vidí, že kolega dostal přidáno (byť jen málo) a on ne

Motivační teorie

Frederic Skinner (1969) - Teorie zesílených vjemů

- motivace se utváří dlouhodobě, protože lze při motivování pracovníka využít dřívější zkušenosti (odměny, postihy)

>>> 4 postupy motivace:

- **pozitivní motivace** (vytváření dojmu kladné zkušenosti - za dobrý výsledek budeš opět dobře odměněn)

- **negativní motivace** (varování před jednáním, které bylo příčinou postihu - může potlačit aktivitu - snaha omezit riziko)

- **utlumení určité aktivity** (ignorováním snah či výsledků určitého pracovníka)

- **plně negativní trestání** (postihnout či zabránit škodlivému jednání - pracovníci si ovšem mnohem déle než manažeři pamatují „osobní křivdu“ - může to vést k sabotážím)

Vlastní hodnocení manažerů a zpětná vazba

- **hodnocení nadřízenými** - dle úkolů a kritérií
- **hodnocení podřízenými** - ... se děje neustále
 - je v zájmu manažera
 - formálně, neformálně, anonymně, jakkoliv
- **sebehodnocení** - může souviset zejména se zpětnou vazbou

Vlastnosti temperamentu v manažerské praxi

Hippokrates, Eysenck

- **sankvinik** (krev) - přizpůsobivý, vyrovnaný, lehkovážný, veselý, stabilní extrovert
- **melancholik** (černá žluč) - smutný, nesnáší vypjaté situace, žije spíše vnitřně, labilní introvert
- **flegmatik** (hlen) - vyrovnaný, lhostejný, pasivní, stabilní introvert
- **cholerik** (žluč) - výbušný, impulzivní, netrpělivý, egocentrický, labilní extrovert

Carl Gustav Jung

- **introvert** - vnitřní život, vnímavý, empatický, nepřímá komunikace
- **extrovert** - spontánní a povrchní, přímá komunikace (i když je „o ničem“), méně vnímavý k okolí

Vlastnosti temperamentu v manažerské praxi

Ernst Kretschmer

- **pyknik - cyklotymní typ** - menší zakulacená postava, slabé svalstvo, kulatá hlava, vyklenuté břicho; náladový, otevřený, společenský, realistický; ohrožen maniodepresivními duševními onemocněními
- **astenik (leptosom) - schizotymní typ** - vysoký, štíhlý, úzká ramena, slabé svalstvo, ostrý profil; uzavřený, jednostranně zaměřený, idealista, málo přizpůsobivý; ohrožen schizofrenií (bludné představy, halucinace, rozpad osobnosti)
- **atletik (ixotym) - viskózní typ** - silně vyvinutá kostra, výrazné svalstvo, široký hrudník, menší lebky s protáhlým obličejem; klidný, přizpůsobivý, těžkopádný; není průkazný sklon k některým z duševních onemocnění

Deset principů úspěšné manažerské praxe

1. Jediný, koho můžeš doopravdy změnit, jsi ty sám
2. Pokud máš nedostatek času, znamená to, že klameš sám sebe
3. Respektuj pohled jiných lidí - možná že špatný je ten tvůj
4. Nevybírej si lidi podle toho, že jsou jako ty
5. Nepočítej s tím, že slyšeli to, cos jim řekl a že to pochopili tak, jak jsi to myslel
6. Všímej si, kdy lidé dělají svou práci dobře, a dej jim to najevo
7. Uč se z chyb a problémů
8. Přesvědč sám sebe před tím, než začneš přesvědčovat ostatní
9. Pokud od lidí něco chceš, co nejvíce jim to usnadni
10. Nežij v minulosti - už je to pryč, a stejně to nebylo tak, jak to nyní vidíš

(Nicholson, 1992)

Marketing

Definice marketingu

„Marketing je společenský a řídicí proces, ve kterém jednotlivci a skupiny prostřednictvím vytváření a směny produktů a hodnot získávají to, co potřebují a chtějí.“

Philip Kotler, Gary Armstrong: Marketing (1992)

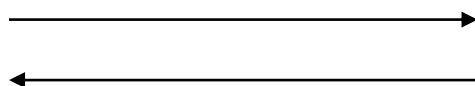
Co je to marketing?

- marketing je vztah

nabízející

prodávající

producent



poptávající

nakupující

zákazník

- **marketing** = „umístování na trh“, „pohybování se na trhu“

- to znamená:

- vědět, jak funguje trh (okolní vlivy, omezení...)
- vědět, jak uvažují zákazníci (postoj k produktu)
- vědět, jak se zákazníky komunikovat (přímo, média)
- umět zjistit, jestli to funguje (zpětná vazba - čísla prodeje, názory zákazníků)

Co je to marketing?

- 2 možnosti „umístování na trh“:

- silou nabídky (strategie tlaku)
- na základě poptávky (strategie tahu)

- moderní marketing:

- klíčová je poptávka
- důvod: konkurence
- poptávku je ovšem možné (a nutné) stimulovat či vytvořit

- myslet marketingově znamená uvědomit si

PRO KOHO, CO a JAK (případně PROČ) chci produkovat

Co tedy znamená „dělat marketing“? (7)

1. mít představu o cíli, o svém produktu a vědět, k čemu by zákazníkovi mohl být; definovat marketingový problém
2. dokázat vymezit, kdo by mohl být zákazník (segmentace, cílové skupiny, targeting)
3. dokázat zjistit, jaký má zákazník postoj k (zamýšlenému) produktu a co jej ovlivňuje (vlivy prostředí, marketingový výzkum - dotazování, pozorování, experiment)
4. umět dostat do souladu svou a zákaznickou představu o produktu, jeho ceně, způsobu prodeje (rozdíl v komerčním a nekomerčním marketingu)
5. dokázat pojmenovat zákaznickovy benefity a komunikovat je (positioning, různé způsoby propagace)
6. dokázat zjistit, jak je marketing efektivní (statistiky, výzkum)
7. dokázat podle toho svůj marketingový přístup korigovat

Marketingový proces aneb marketing není reklama

1. Stanovení marketingových cílů
2. Analýza tržního prostředí (zejména konkurence)
3. Segmentace trhu
4. Identifikace potřeb a přání zákazníků
5. Tvorba produktu a jeho cest k zákazníkovi
6. Produkce, směna, transakce
7. Vyhodnocení a kontrola

Oblasti marketingu v kulturních organizacích

- vnitřní veřejnost

- zaměstnanci, členové, dobrovolníci, příbuzní
- interní public relations

- vnější veřejnost

- návštěvníci, veřejnost, komerční subjekty, sponzoři, veřejná správa, zřizovatelé (zakladatelé, majitelé)

- nositelé zájmů - stakeholders

- zákazník není ten, kdo pouze nakupuje produkty, ale někdo, kdo má právo na nejrůznější informace - dlouhodobé utváření vztahu
- marketing jako vztah <<< marketing jako transakce

„Trojí zákazníci“ kulturních organizací

- návštěvníci kulturních akcí

- jsou zákazníci, protože nakupují hlavní produkt organizací, byť za něj zpravidla v plné výši neplatí

- veřejnost (široká)

- je zákazníkem, poněvadž na kulturní organizace deleguje (objednává si od nich prostřednictvím veřejné správy) zabezpečování jednoho z veřejných zájmů - péči o kulturní dědictví, rozvoj, vzdělávání

- velkou část provozu kulturních organizací také platí ze svých daní - je zákazníkem v nejširším slova smyslu

- financovatelé (zejména komerční sponzoři)

- kupují si od kulturních organizací uspokojení svých filantropických potřeb - mají potřebu „produkovat dobro“, ale sami to nedokážou, platí organizacím, které to umí

- kupují si možnost se tímto způsobem zviditelnit

Marketingový problém

- přestali nám chodit návštěvníci
- ještě nám nezačali chodit návštěvníci
- chodí k nám jen starší/mladí lidé
- návštěvníci se nám nevracejí
- nedaří se nám sehnat sponzory
- nemůžeme přesvědčit město/kraj, aby nám přispěl/o
- veřejnost nás nepodporuje v naší snaze o výstavbu nové budovy
- nedaří se nám dostat naše informace do médií
- novináři vždycky překroutí to, co jim řekneme
- nemáme marketingového pracovníka
- nemáme peníze na propagaci
- lidi raději chodí do Šantovky než do divadla

Segmentace, cílové skupiny

Cílové skupiny kulturních organizací

Existuje jedna „univerzální“ cílová skupina?

~~„Typický návštěvník divadla“:~~

- žena
- 40 - 60 let
- VOŠ nebo VŠ
- LŠU / ZUŠ

Skutečný návštěvník divadla:

- žena 50 let s manželem
- žena 35 let s kamarádkami
- manželský pár 75 let
- romantický páreček 18 let
- dědeček s vnučkou
- někdo, kdo dostal lístky zdarma
- znalec divadla
- někdo, kdo chtěl jít původně do kina

Proč je potřeba uvažovat o různých cílových skupinách?

1. Můžu pro každou připravit speciální „produkt“
2. Můžu každé představit tentýž produkt jiným způsobem

Žena 40 - 50 let:

- kultura, umění a emoce
- večerní nálada ve společnosti
- odpočinek od práce a dětí
- ženské časopisy a weby

Romantický páreček 18 let

- zábava a inspirace
- není to taková snobárna
- je to něco nového
- studentské weby, diskusní fóra
sociální sítě

Manželský pár 70 let

- společnost, známí
- tradice
- dlouhodobé předplatné
- městský magazín

Někdo, kdo chtěl do kina

- lepší než hledět na televizi, když v kině nic nehrají
- reklama na správném místě ve správný čas

STP marketing

- **S**egmentace - rozčlenění trhu na jednotlivé segmenty
- **T**argeting - výběr segmentů, na které se chceme zaměřit - cílové skupiny
- **P**ositioning - definice „image“ produktu - jak má zákazník náš produkt vnímat

Segmentace

- trh (jeho poptávkovou stranu) je možné **rozčlenit** na menší části na základě určitých kritérií a jejich kombinace
- s těmito segmenty je možné **dále pracovat**, protože:
 - a) není možné pracovat s každým zákazníkem jednotlivě
 - b) není možné uvažovat o celém trhu jako celku, protože každý očekává něco jiného, podle toho je nutné mu produkt přizpůsobit a komunikovat

Vlastnosti segmentů

- **vzájemná exkluzivita** - segmenty se dají od sebe odlišit - žádný prvek (člověk) by neměl patřit do dvou segmentů - záleží na jejich definici, obvykle toto neplatí bezvýhradně
- **úplnost** - každý prvek by měl být zařaditelný do nějakého segmentu
- **měřitelnost** - dá se zjistit, kolik má segment prvků (problém, pokud je kritériem např. náboženské vyznání)
- **dostatečná velikost** - má tolik prvků, aby o něm mělo smysl samostatně uvažovat; jinak je potřeba segmentovat obecněji (např. z hlediska věku - vymezit méně skupin)
- **zasažitelnost** - členové typicky sledují určitá média, vyskytují se na stejném místě apod.

Cílová skupina (vs. segment)

- určitý okruh osob (třeba i právnických v případě fundraisingu), které:
 - mají stejné nebo podobné vlastnosti, díky kterým se dají předpokládat společné zájmy, důvody, proč by se mohly o organizaci zajímat (motivace) a možnosti oslovení
 - je tedy pro ně možné vytvořit specifický produkt (variantu produktu), nebo jej specifickým způsobem komunikovat (např. odpolední divadelní představení pro seniory)
 - jsou pro organizaci relevantní - třeba i v negativním smyslu (představují ohrožení pro organizaci - krizové PR)
- cílová skupina = vybraný segment, na který se zaměřujeme

Segmentační kritéria

- geografická
- demografická
- sociografická
- ekonomická

- behaviorální
- psychografická
- dle užitku
- dle intenzity spotřeby
- dle stupně věrnosti
- ...

Geografická segmentace

- dle velikosti sídel
- dle vzdálenosti od center
- regiony

Geografická segmentace

- dle velikosti sídel

- kdy má smysl o této segmentaci uvažovat?

- jaké procento osob alespoň 1x za posledních 12 měsíců...

	Cel.	<2 tis.	<5 tis.	<10 t.	<50 t.	<100 t.	>100 t.	Pha	χ^2
Výstavy	44,9	34,5	31,6	42,4	46,2	46,4	55,4	60,8	2,306
Muzikál	28,9	20,1	18,4	25,6	31,1	35,0	28,6	41,8	2,867
Kino	63,5	47,2	54,0	59,9	66,3	71,2	66,9	78,5	10,184
Divadlo	50,1	39,7	37,9	46,5	52,7	54,0	55,4	64,6	10,211
Nákup knih	64,7	51,5	52,3	69,8	68,9	67,9	65,1	76,6	23,132
Koncerty VH	28,9	24,0	18,4	29,7	29,0	33,2	30,9	37,3	24,643
Opera	14,9	11,4	9,2	12,8	15,4	16,4	20,6	19,0	34,214
Nosiče PH	46,4	38,0	39,7	38,4	54,4	50,4	44,6	53,2	35,364
Koncerty PH	55,0	40,2	48,9	52,9	62,7	58,8	57,7	59,5	36,138
Nosiče filmy	48,4	40,6	43,1	46,5	56,2	50,0	48,0	48,7	77,986
Nosiče VH	21,1	20,1	16,1	18,0	21,6	23,7	24,6	21,5	85,618
Opereta	11,7	9,2	9,2	12,8	13,9	12,4	10,3	12,7	93,037

Geografická segmentace

- dle vzdálenosti od center

	FB	MFO	JFO	MDZ
Z města				42,8
Do 5 km	58,5		39,4	12,5
Do 10 km	18,9	78,7	31,8	11,7
Do 20 km	7,3	9,9	17,2	14,8
Do 30 km	2,9	4,0	4,4	2,7
Do 50 km	2,4	1,7	2,6	13,3
Nad 50 km	2,9	3,0	2,2	2,3

Návštěvníci MDZ přijeli:

- autem - 53,8 %,
- prostředky MHD - 28,0 %
- pěšky - 8,3 %
- linkovými autobusy - 8,0 %
- zájezdovými autobusy - 1,9 %
- vlakem - 1,1 %

- zájezdová představení v okresních městech (problémy...)
- propagace v jiných městech
- prodej vstupenek na tamních akcích
- možnosti dopravy - speciální autobusy

Geografická segmentace

- **dle regionů**
- **dle zemí – viz další snímek**

Stát (posl. 12 měsíců) 2007	Balet, Opera	Kino	Divadlo	Sport. akce	Koncert	Veř. knihovna	Historická památka	Muzeum galerie	Kulturní program v TV	Četlo knihu
Švédsko	26%	71%	47%	54%	53%	70%	75%	62%	88%	87%
Dánsko	27%	69%	40%	49%	58%	68%	76%	65%	89%	83%
Nizozemsko	26%	62%	58%	49%	56%	51%	71%	62%	84%	84%
Finsko	23%	52%	48%	50%	51%	72%	63%	51%	89%	79%
Estonsko	23%	34%	49%	41%	62%	51%	63%	48%	93%	79%
Lucembursko	27%	62%	40%	46%	53%	21%	64%	54%	76%	72%
Slovensko	16%	50%	37%	61%	37%	42%	64%	40%	92%	80%
Velká Británie	20%	53%	41%	40%	40%	53%	61%	49%	77%	82%
Německo	19%	53%	37%	46%	42%	28%	65%	48%	78%	81%
Česko	20%	53%	44%	50%	45%	32%	68%	44%	87%	82%
Slovinsko	16%	47%	36%	50%	49%	53%	60%	39%	86%	72%
Lotyšsko	21%	36%	41%	48%	59%	39%	62%	47%	90%	75%
Francie	19%	63%	23%	36%	35%	33%	54%	43%	79%	71%
Belgie	17%	54%	33%	43%	40%	37%	54%	42%	79%	65%
Irsko	13%	66%	33%	62%	49%	47%	51%	38%	64%	75%
Rakousko	18%	56%	42%	57%	43%	24%	50%	39%	58%	79%
EU27	18%	51%	32%	41%	37%	35%	54%	41%	78%	71%
Maďarsko	16%	36%	31%	41%	31%	33%	45%	39%	87%	78%
Litva	20%	33%	27%	29%	52%	32%	51%	33%	90%	64%
Malta	28%	49%	25%	39%	32%	24%	47%	34%	81%	45%
Španělsko	12%	56%	25%	38%	34%	29%	50%	38%	71%	59%
Itálie	20%	54%	26%	41%	31%	29%	49%	34%	74%	63%
Polsko	12%	41%	18%	33%	29%	37%	48%	32%	81%	64%
Řecko	12%	46%	30%	32%	21%	15%	33%	25%	64%	59%
Kypr	10%	38%	25%	34%	29%	13%	35%	25%	67%	56%
Rumunsko	8%	22%	20%	30%	28%	22%	40%	27%	75%	58%
Portugalsko	9%	39%	19%	38%	23%	24%	35%	24%	67%	50%
Bulharsko	9%	22%	21%	23%	28%	19%	30%	20%	72%	58%

Demografická segmentace

- dle pohlaví
- dle věku
- dle vzdělání
- dle specializovaného vzdělání (např. uměleckého)
- dle rodinného stavu
- dle národnosti, rasy
- dle povolání (viz též sociografická segmentace - spol. třídy)
- dle příjmů (viz též ekonomická segmentace)

Demografická segmentace

- **dle pohlaví (či genderu:-)**
- muži a ženy
- sexuální menšiny: GLBT - gayové, lesbičky, bisexuálové, transsexuálové - queerbusiness, speciální produkty

Průměrný příjem gayů v USA je 61 300 USD, zatímco heterosexuálů 56 900 USD, 19 % gayů v USA má vysokoškolské vzdělání oproti 14 % heterosexuálů mužů a 12 % žen, američtí gayové a lesbičky více než pětkrát častěji než heterosexuálové cestovali do Evropy, šestkrát častěji si koupili alespoň deset knih v pevných deskách, desetkrát častěji si koupili více než třináct CD za rok atd. (Kotler, Scheff, 1997: 113)

- specifické mužské role: metrosexuál, übersexuál, nový romantik, fratrasexuál *a geeky, knowledge-obsessed, sensitive, kind and loyal guy. Cares passionately about the environment and favourite labels are fairtrade and organic,* retrosexuál, nový dandy, hipster

Demografická segmentace

- dle pohlaví (či genderu:-)

- *jaké procento z těch, kteří řekli, že za posledních 12 měsíců alespoň jednou navštívili danou akci, jsou muži a ženy?*

	Cel	<i>Opereta</i>	<i>Muzikál</i>	<i>Opera</i>	<i>Výstavy</i>	<i>Konc VH</i>	<i>Divadlo</i>	<i>Kino</i>	<i>Konc PH</i>
<i>Muži</i>	48,4	32,0	36,2	39,2	39,4	40,0	40,3	48,9	49,3
<i>Ženy</i>	51,6	68,0	63,8	60,8	60,6	60,0	59,7	51,1	50,7

- jsou ženy primární cílovou skupinou MK?

- jakou roli hraje pohlaví a jakou gender?

- co sexuální menšiny?

Demografická segmentace

- dle věku

- jaké procento z těch, kteří řekli, že za posledních 12 měsíců alespoň jednou navštívili danou akci, je z jednotlivých věkových skupin?

	Cel	<i>Konc VH</i>	<i>Opera</i>	<i>Opereta</i>	<i>Divadlo</i>	<i>Výstavy</i>	<i>Muzikál</i>	<i>Kino</i>	<i>Konc PH</i>
15-19	7,4	5,5	5,3	7,3	8,8	8,8	9,8	10,6	11,1
20-24	7,9	7,0	7,5	7,9	7,0	9,4	7,5	11,0	10,4
25-29	9,4	7,3	10,1	7,9	9,7	8,1	11,6	12,1	12,7
30-39	18,3	15,0	16,3	17,4	17,8	19,8	21,2	23,7	23,1
40-49	15,4	12,7	15,0	13,5	16,7	16,8	19,1	17,8	17,9
50-59	17,5	21,4	20,7	21,3	19,2	18,0	18,7	15,4	14,2
60-69	12,4	17,0	14,5	15,7	12,5	11,6	8,4	6,4	7,9
70-80	11,7	14,1	10,6	9,0	8,4	7,6	3,6	2,9	2,6

Proč vážnou hudbu poslouchají spíše starší lidé?

David Wolfe - tři životní zkušenostní fáze:

- **preference majetku** - mít auto, dům, hi-fi, rodinu, děti
- **preference služeb** - kolem 40 roku věku - je důležité, čím je majetek doplňován - auto musí mít kvalitní výbavu a servis, na koncertě musí být kvalitní zázemí, možnost občerstvení apod...
- **preference osobních zážitků** - kolem 50 - 60 roku věku - auta a domy už mají, je krásné pozorovat západ slunce nebo poslouchat krásnou hudbu
- **lidé v důchodovém věku si dopřejí koncert navzdory malým příjmům** - jsou ochotni dát jen málo peněz za něco, co jen udržuje jejich životní standard (levné oblečení, jídlo v supermarketu...), ale neváhají dát za něco, co ten standard zvyšuje (drahá večeře, návštěva koncertu, dovolená...)

Demografická segmentace

- dle vzdělání

- jaké procento z těch, kteří řekli, že za posledních 12 měsíců alespoň jednou navštívili danou akci, má jednotlivé stupně vzdělání?

	Cel	<i>Opera</i>	<i>Výstavy</i>	<i>Konc VH</i>	<i>Divadlo</i>	<i>Opereta</i>	<i>Muzikál</i>	<i>Kino</i>	<i>Konc PH</i>
ZŠ	8,3	7,9	6,6	6,4	6,2	7,9	5,7	5,1	5,5
OU	39,0	23,8	24,5	28,2	28,5	31,5	28,9	33,7	35,5
SŠ	32,8	35,2	38,5	35,0	36,7	31,5	38,5	37,1	36,0
VOŠ	5,7	8,4	8,2	8,6	8,1	9,0	9,6	6,7	6,6
VŠ	14,2	24,7	22,3	21,8	20,5	20,2	17,3	17,4	16,4

Jak se liší kulturní život v jednotlivých městech?

- marketingový průzkum koncertního publika ve Zlíně, Olomouci a Brně a divadelního publika ve Zlíně

- **pohlaví**

	Zlín	Olom.	Brno	MDZ
Muži	28,3 %	33,2 %	31,7 %	40,5 %
Ženy	71,7 %	66,8 %	68,3 %	59,5 %
Celkem	378	404	861	264

- ženy mají blízko ke krásnu, klidu, pohodě, muži k dynamice, vítězství, úspěchu (sport) - od toho se odvíjí i propagace
- více žen v dětství hrálo na hudební nástroj nebo tancovalo
- více žen je v domácnosti, pracuje na zkrácený úvazek
- ženy odcházejí dříve do důchodu, dožívají se vyššího věku

Jak se liší kulturní život v jednotlivých městech?

- věk

	Zlín	Olom.	Brno	B - Abon	B - Neab	MDZ
do 19	5,6 %	3,0 %	2,6 %	1,1 %	8,3 %	13,3%
20 - 24	3,4 %	6,2 %	4,5 %	1,6 %	19,3 %	15,5%
25 - 29	4,5 %	6,9 %	2,6 %	1,1 %	9,7 %	7,6%
30 - 39	7,1 %	4,0 %	4,6 %	3,7 %	9,7 %	9,1%
40 - 49	13,2 %	10,9 %	11,0 %	10,3 %	15,2 %	18,2%
50 - 59	24,1 %	23,5 %	14,9 %	15,3 %	13,1 %	13,3%
60 - 69	26,7 %	29,5 %	31,9 %	34,9 %	17,2 %	17,2%
70 a víc	15,3 %	16,1 %	27,9 %	31,9 %	7,6 %	5,7%

- velká část je v důchodovém věku - s tím souvisí nižší ekonomický potenciál

Jak se liší kulturní život v jednotlivých městech?

- vzdělání

	Zlín	Olom.	Brno	MDZ
ZŠ, OU	9,2%	3,4%	2,1%	13,0%
SŠ	43,7%	31,2%	24,0%	60,0%
VŠ, VOŠ	44,2%	65,1%	72,7%	27,0%

- poslech vážné hudby vyžaduje jistou inteligenci:-)
- výsledky v jednotlivých městech odrážejí náročnost programu
- návštěva koncertu je výrazem společenského postavení, které mají vysokoškoláci zpravidla vyšší

Jak se liší kulturní život v jednotlivých městech?

- hudební vzdělání

	Zlín	Olom.	Brno
ZŠ/SŠ	44,7 %	36,6 %	40,3 %
Samouk	7,9 %	9,7 %	12,4 %
ZUŠ/LŠU	37,0 %	39,6 %	38,1 %
Profesní	7,7 %	11,9 %	5,9 %

- více než polovina návštěvníků nemá hudební vzdělání
- čtvrtina až třetina návštěvníků nemá hudební vzdělání, ani nehrají (nehráli) na hudební nástroj - jsou tedy v podstatě hudebními laiky
- dramaturgie nemůže být zaměřená jen na hudební znalce

Demografická segmentace

- dle rodinného stavu

- *Kolikrát jste byl/a za posledních 12 měsíců na výstavě výtvarného umění (na vernisáži, v galerii či jinde)?*

		20 - 39				
	C	Partner Nezletilé děti	Partner Bez nezl.	Sami Nezletilé	Sami Bez nezl.	S rodiči
0	47,6	50,4	36,4	44,5	39,1	41,9
1-2	34,0	37,9	33,0	34,0	31,2	35,4
3-5	13,1	9,2	21,0	19,4	21,5	18,0
6+	5,3	2,5	9,5	2,0	8,2	4,8

Fáze životního cyklu rodiny

- **nejčastějšími návštěvníky kulturních podniků jsou:**

- svobodní bezdětní do 40 let,

- rozvedení nebo osamělí do 40 let

- ovdovělí bezdětní nad 40 let

- ženatí/vdané s dětmi ve věku 6 - 19 let *(Kotler, Scheff, 1997: 81).* .

- když si lidé pořídí rodinu, přestanou chodit za kulturou - nejsou peníze, chtějí být víc s rodinou

- hlavní výzvou pro marketéry kulturních organizací je přilákat mladé dospělé, vzdělané, s vyššími příjmy a bez rodinných povinností, které ničí jejich volný čas

Demografická segmentace

- dle národnosti, rasy

- tradiční evropské umění, např. vážná hudba nebo formy divadla, je dle etnických menšin záležitostí bílých - na straně publika i vystupujících

- Asiaté mohou mít problém přijít včas na představení, nechápou evropské konvence ohledně potlesku a dalších projevů (Hill, O'Sullivan, 2007: 13)

- kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho:

- vzdálenost mocenských pozic
- individualismus x kolektivismus
- maskulinita x femininita
- ochota podstupovat riziko
- dlouhodobost x krátkodobost
- požitkářství x askeze

Sociografická a ekonomická segmentace

- společensko-ekonomické třídy
- ekonomická aktivita
- povolání
- výše příjmu

Vrstvy kulturního života - tradiční model (H. Gans)

- **vysoká kultura** (high culture) - zájemci vzdělaní lidé; umění je produkt vize svého tvůrce, publikum akceptuje jeho tvorbu a výběr repertoáru
- **kultura střední třídy** (middle class culture) - lidé s profesním vzděláním; dílo leží mezi vizemi tvůrce a potřebami publika, která vyžaduje jeho srozumitelnost a prvek zábavy
- **kultura nižší střední třídy** (lower middle class culture) - publikum bez vyššího vzdělání; důležité je, zda se dílo bude publiku líbit - srozumitelné, ne složité
- **kultura pracující třídy** (working class culture) - bez vzdělání; dílo musí mít akční povahu, ale může být i stereotypní, dává odpočinek a únik od každodenních starostí

Sociografická segmentace

- ekonomická aktivita

- „Kdybyste dnes měli volný večer a někdo Vám nabídl, že můžete jít zadarmo do divadla. Šli byste?“

Divadlo	(%)	Ekonomická aktivita (%)								
		C	StZ	StS	StV	Za	Po	Nz	Do	Ma
Určitě ano	37,6	18,4	42,0	56,0	39,7	38,7	26,5	41,0	52,3	29,8
Spíše ano	26,5	23,4	27,1	25,0	28,1	25,2	16,8	40,1	19,7	25,6
Nevím	11,3	16,8	12,9	11,2	10,8	13,4	6,7	7,1	8,4	11,6
Spíše ne	13,7	24,3	8,9	5,9	13,0	14,8	30,6	9,3	15,8	13,0
Určitě ne	10,9	17,0	9,0	1,9	8,3	7,8	19,4	2,5	3,8	20,0

Sociografická segmentace

- povolání

- „Kolikrát jste za posledních 12 měsíců byl/a v divadle?“

Divadlo	C (%)	Zaměstnání (%)									
		Uci	Med	UKr	Man	SpS	Ure	Adm	Slu	SpT	MaP
0	43,6	10,4	17,5	28,0	28,3	22,2	28,0	27,6	40,6	44,4	70,0
1 – 2	33,6	26,1	33,8	27,3	34,9	42,6	39,1	44,2	37,2	35,7	22,4
3 – 5	15,1	39,9	30,9	24,5	24,4	22,7	22,3	18,5	15,1	12,8	6,4
6 – 12	5,9	16,4	11,0	6,6	11,3	9,3	9,1	8,5	5,9	5,0	1,2
13 +	1,9	7,2	6,9	13,6	1,1	3,3	1,4	1,2	1,2	2,1	0,0
Index		2,78	2,13	1,95	1,61	1,54	1,44	1,23	0,97	0,87	0,33

Ekonomická segmentace

- výše příjmu

- profil publika Filharmonie Brno podle příjmu (2007)

	Brno (%)		
	Cel.	M	Ž
- 5 tis.	5,5	5,1	5,6
5-10 tis.	37,2	22,7	43,9
10-20 tis.	31,1	35,2	29,3
20-30 tis.	11,6	16,8	9,2
30-50 tis.	3,8	7,7	2,0
+ 50 tis.	1,9	4,0	0,9
Neuvedeno	8,9	8,4	9,2
Počet	861	273	588

- má své důsledky pro cenotvorbu - cenová diverzifikace

Behaviorální segmentace

- *proč lidé produkt nakupují a jak jej používají*
- opakovanost nákupu (*též segmentace dle intenzity spotřeby*)
- loajalita, vztah k produktu nebo organizaci (*též segmentace dle stupně věrnosti*)
- připravenost ke koupi (ve správný čas na správném místě)
- typy důvodů nákupu (zákaznické typologie - viz dále)
- očekávané benefity, motivace (*též segmentace dle užitku*)
- skupiny se specifickým nákupním chováním

Behaviorální segmentace

- opakovanost nákupu

- *automatizovaný nákup* - zákazník nemusí vyhledávat nové informace, znovu se nerozhoduje, zda je pro něj nákup výhodný, pouze jej obnovuje - abonenti

- *modifikovaný nákup* - zákazník má zkušenost s produktem, ale kupuje produkt příbuzný - vyhledá si nové informace, případně se rozhoduje mezi variantami - nákup nové abonentní řady

- *nová nákupní situace* - zákazník produkt ani organizaci nezná (v kultuře - není znalec umění), zjišťuje si informace, rozhoduje se mezi konkurenčními produkty - nakupující jednotlivých vstupenek, noví abonenti

Segmentace dle stupně věrnosti (loajality)

- abonenti filharmonií v Olomouci, Brně, Zlíně a Ostravě

Cykly	Olomouc	Brno	Zlín	Ostrava
7		0,3%		
6		0,6%		
5	21,4%	0,7%		
4	20,4%	4,3%	1,3%	0,8%
3	13,2%	3,1%	0,7%	5,0%
2	27,3%	39,8%	14,2%	11,5%
1	17,8%	40,2%	83,8%	83,2%
Cykly	6	9	4	4
Ø Koncerty	4	5 - 6	6	11 / 5

- Olomouc: pro předplatitele 4 cyklů pátý zdarma

Psychografická segmentace

- postoj k produktu, postoj k organizaci, postoj ke kultuře jako takové; Diggle, 1994:

- **dostupné publikum:**

- návštěvníci (attenders) - chodí, znají

- zájemci (intenders) - chodili by, ale...

- **nedostupné publikum:**

- lhostejní (indifferent) - nemají zájem, ale možná by chodili

- odmítači (hostile) - odmítají, útočí, škodí...

Psychografická segmentace

- Tajtáková, 2010:

- dvě kritéria: navštěvuje x nenavštěvuje, má zájem x nemá zájem:

- **navštěvující** (současné publikum) - existující trh

- **inklinující k návštěvě** (nenavštěvující, zajímající se) - primární lehký cíl

- **bez inklinace** (navštěvující, ale bez zájmu, iniciativa jiných lidí) - sekundární lehký cíl

- **neinklinující k návštěvě** (nezajímající se, nenavštěvující) - těžký cíl

Psychografická segmentace

- typy chování:

- návštěvníci premiér (chtějí se nechat vidět)
- opakovaní návštěvníci jednoho představení (chtějí zkoumat detaily, srovnávat)
- návštěvníci míst k stání (chtějí toho hodně vidět, ale nemají dost peněz)
- návštěvníci předpremiér, generálních zkoušek (chtějí vše vidět, ale zdarma)
- sedící v první řadě (chtějí kontakt s herci, chtějí se dostat do jejich blízkosti)
- sedící v lóžích (nechtějí být v kontaktu s jinými lidmi)

Segmentace dle užitku

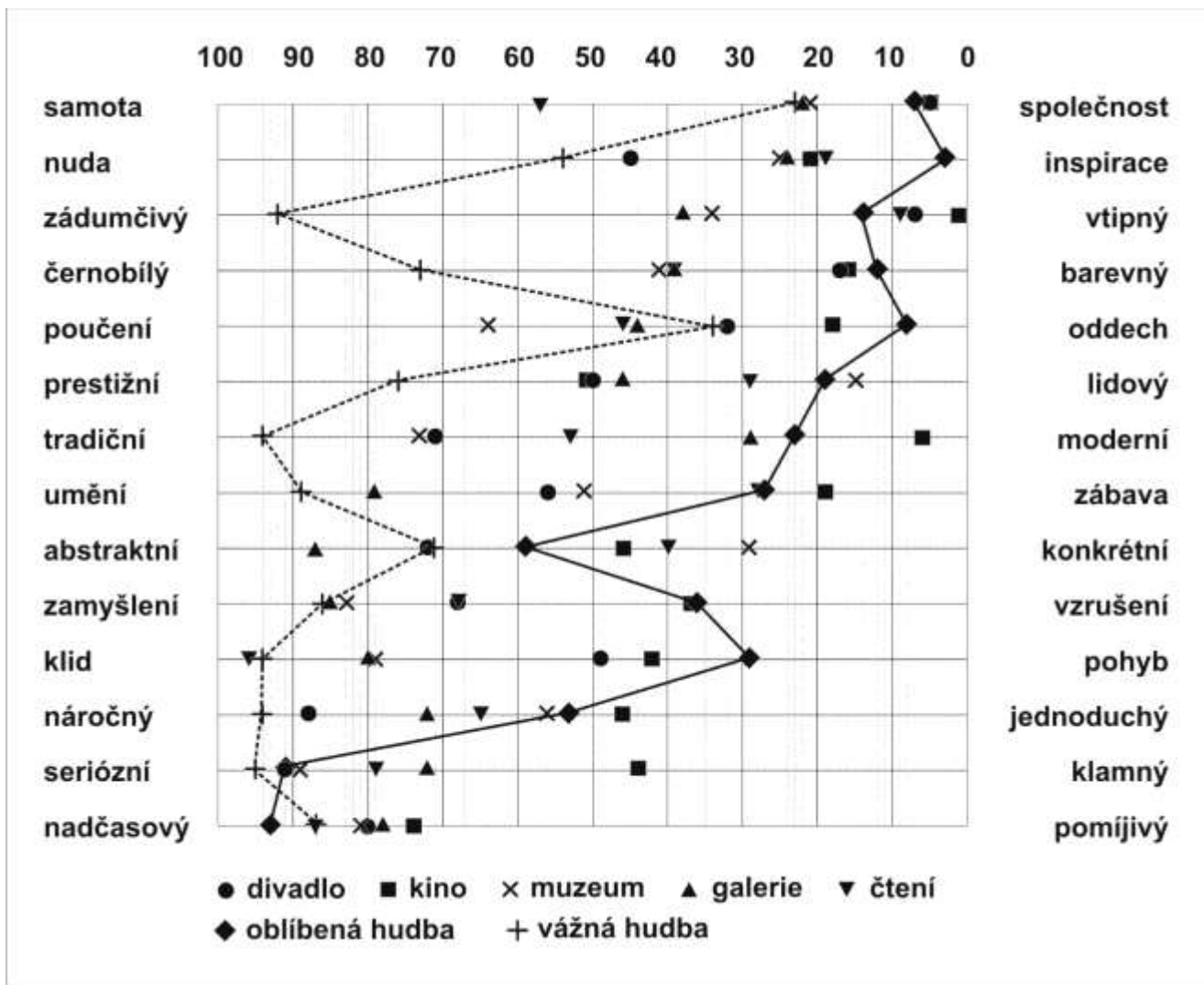
- „Co očekáváte od návštěvy symfonického koncertu“ (Zlín)

Faktor	Průměr	Velmi důležité, Důležité
Umělecký zážitek	1,42	82,6%
Emocionální zážitek	1,63	68,5%
Rozšíření kulturního rozhledu	2,05	55,8%
Odpočinek	2,45	44,6%
Inspirace, nové podněty	2,71	34,7%
Zábava	2,84	32,0%
Setkání s lidmi	3,52	17,0%

- „Kdo jsou lidé, kteří očekávají... emocionální zážitek, odpočinek, setkání s lidmi? Co přesně jim tedy můžu nabídnout?“

Segmentace dle užitku

- Poziční mapa - „Jaké pojmy si spojujete s ...“



Segmentace dle motivace

- „Co by Vás přivedlo na koncert vážné hudby?“

- průzkum postoje obyvatel Zlína k vážné hudbě a Filharmonii Bohuslava Martinů

		Věk (%)							
	Cel.	15-19	20-24	25-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-80
... pozvání známých	43,3	32,5	40,0	51,1	48,7	46,9	42,9	49,0	27,1
... zajímavější prog.	9,5	12,0	11,1	11,1	9,2	5,1	15,6	4,1	4,2
... konc. blíž centru	10,2	2,4	6,7	13,3	9,2	5,1	11,7	26,5	18,8
... nižší cena	13,0	8,4	6,7	7,8	10,1	13,3	13,0	20,4	41,7
... jiná motivace	12,1	10,8	5,6	12,2	15,1	15,3	13,0	14,3	8,3
... nic, nezajímá se	29,7	42,2	42,2	23,3	26,9	26,5	22,1	24,5	27,1

Skupiny se specifickým nákupním chováním

- turisté, na dovolené
- kulturní produkt jako dar, návštěvy v rámci oslav
- firemní akce - plesy, výroční oceňování pracovníků
- školy, mladí lidé
- lidé čekající na dopravní spojení
- polední pauza v práci nebo ve škole (viz Baťa)
- zdravotně postižení, sociálně slabí

...

>>> zkrácené verze představení, odpolední představení (neformální oděv), představení a výstavy ve veřejných prostorech - nákupních centrech, multikinech...

Segmentace na ostatních trzích

- segmentace se netýká jen „návštěvníků“:
- sponzoři – segmentace geografická, behaviorální (postoj k corporate social responsibility – CSR), ekonomická (obrat, počet zaměstnanců, obor působnosti)
- veřejnost – obecná, finanční, mediální, regionální ...

Cílové skupiny Zámku Tovačov

- Eva Bouchalová, diplomová práce, 2012

Segment č. 1 : ŽENY VE SKUPINĚ (Typický návštěvník)

Segment č. 2 - CYKLISTÉ – rodiny na kole, přátelé na kole

Segment č. 3 – RODINY S DĚTMI

Segmenty č. 4 – ŠKOLNÍ VÝLET

Segment č. 5 - SENIOŘI

Segment č. 6 – NÁVŠTĚVY MÍSTNÍCH

Cílové skupiny Zámku Tovačov

Segment č. 1 : ŽENY VE SKUPINĚ (Typický návštěvník)

Typickým návštěvníkem zámku Tovačov je žena ve věku 41-60 let s vysokoškolským vzděláním anebo středoškolským s maturitou, vdaná. Pochází z Olomouckého kraje, ale ne přímo z města Tovačov. Na zámek přijela autem se skupinou přátel, většinou rovněž žen. Zámek Tovačov navštívila úplně poprvé. O zámku se dověděla od známých a přátel a z internetu. Hlavním motivem návštěvy je hlavně výlet s přáteli po okolí. O zámku Tovačov se dočetla na některém z turistických portálů a zaujal ji areál a expozice. Navštíví i více než 2 zámky či hrady ročně, jezdí s přáteli pravidelně, hlavně o letních prázdninách. S návštěvou zámku je celkově spokojená, není příliš náročná, zámek hodnotí známkou 1-2. Nejdůležitější je pro ni samotný kulturní zážitek, expozice a případně další program či zámek v okolí. Ovšem ráda by si s přáteli dala na zámku kávu či drobné občerstvení.

Cílové skupiny Zámku Tovačov

Segment č. 2 - CYKLISTÉ – rodiny na kole, přátelé na kole

Cyklisté tvoří podle průzkumu celkem 21% návštěvníků zámku Tovačov. Jedná se o skupinu přátel na kole anebo rodinu na kole. Na zámek přijíždějí po cyklostezce Bečva. Dle názoru kastelánky zámku Tovačov i pokladních je cyklistů i více než 21%, ale navštěvují většinou pouze věž zámku, nikoliv organizované prohlídky zámku. Hlavním důvodem jsou malé děti, pro které je prohlídka příliš dlouhá a odborná. Základní povědomí o zámku mají, ale na návštěvě jsou poprvé. Hlavním motivem návštěvy je výlet. Postrádají možnost občerstvení v areálu zámku. Typický představitel tohoto segmentu sbírá dřevěné turistické známky či pohlednice.

Cílové skupiny Zámku Tovačov

Segment č. 3 – RODINY S DĚTMI

Celých 18% všech návštěvníků zámku tvoří rodiny s dětmi. Z nich téměř polovinu (48%) tvoří rodiny s malými dětmi (rodiče jsou ve věku do 40 let). Dopravní prostředek je z větší části auto, případně kolo. Kromě kulturního zážitku segment Rodiny s dětmi předpokládá ještě doplňující služby např. občerstvení či další aktivitu v okolí – např. koupání. Segment je velmi atraktivní z pohledu ceny, rodiny s dětmi na výletě jsou ochotny utratit větší množství finančních prostředků za suvenýry, pohlednice apod. Zástupci tohoto segmentu se téměř vždy dotazují na zajímavé aktivity v okolí či nejbližší restaurační zařízení. I tento segment se potýká s tím, že prohlídka zámku je pro děti příliš dlouhá a odborná. I přesto, že se prohlídky účastní, děti se velmi často nudí a v některých případech tento segment ukončí svou účast na prohlídce ještě před jejím skončením.

Cílové skupiny Zámku Tovačov

Segmenty č. 4 – ŠKOLNÍ VÝLET

Školní zájezdy studentů ve věku do 15 let tvoří 10% ze všech návštěvníků zámku. Na zámek přijíždějí autobusem anebo na kole. Pocházejí převážně z Olomouckého, Moravskoslezského či Zlínského kraje. Mezi nejčastější výhrady patří výhrady k prohlídce zámku samotné, kterou až třetina z nich hodnotí jako příliš dlouhou a nezajímavou. Jelikož jde o školní zájezd, může se jako hlavní motiv návštěvy jevit samotný kulturní popř. vzdělávací zážitek. Avšak v současné době zámek Tovačov nenabízí segmentu Školní výlety produkt v takové podobě, aby uspokojil požadavek „vzdělávací.“ Tato skutečnost může být hlavní příčinou úbytku segmentu Školní výlety v posledních letech a taky důvodem, proč bývá velmi často uváděn motiv „výlet“ jako hlavní motiv návštěvy i v rámci segmentu „Školní výlety.“ Zasluhu na této skutečnosti může mít i nedostatečný další program v okolí.

Cílové skupiny Zámku Tovačov

Segment č. 5 - SENIOŘI

Senioři navštěvují zámek nejčastěji v rámci organizovaných zájezdů (51%) anebo se známými, přáteli (23%), příp. s dětmi a vnoučaty (15%). Na zámek přijíždějí převážně autobusem (62%) anebo autem (38%). Hlavním motivem pro návštěvu zámku je tedy motiv „výlet“ v kombinaci s kulturním zážitkem a zájmem o samotný objekt. S prohlídkou jsou spokojeni, málokdy mají výhrady. Chválí nejčastěji opravy zámku. Žádné spontánní výhrady nemají, ale při dotázání, zda by uvítali přímo v areálu restauraci anebo kavárnu, souhlasí. Jak již bylo dříve zmíněno, pro segment Senioři je typický velmi silný vlastní zájem, což je přisuzováno dostatku volného času.

Cílové skupiny Zámku Tovačov

Segment č. 6 – NÁVŠTĚVY MÍSTNÍCH

Místní obyvatelé navštěvují převážně speciální kulturní akce na zámku, organizované prohlídky s průvodcem jen ojediněle. Pouze 8% všech návštěvníků zámku jsou obyvatelé města Tovačov. Avšak dalších 9% tvoří návštěvy těch, kteří v Tovačově anebo blízkém okolí žijí. Jsou to většinou rodinní příslušníci nebo přátelé. Tento segment je z hlediska marketingu velmi zajímavý. V Tovačově žije téměř 3000 obyvatel a každému z nich čas od času přijíždí rodina či přátelé na návštěvu. Zaměřením na tento segment by zámek Tovačov získal nové návštěvníky nejen z řad samotných návštěv, ale i místních obyvatel, kteří by návštěvu doprovázeli.

Publikum

Dva druhy návštěvníků uměleckých produkcí

Lidé žijící kulturou/uměním (Cultural Lifestyle Group)

- lidé, kteří rozumějí hudbě (divadlu...), je to jejich hlavní zájem, hledají především kvalitu, zajímají je různá pojetí díla, díla dobře znají, mají úzký vztah ke „své“ kulturní instituci, sledují také dění v ní

Společensky aktivní lidé (Socially Active Group)

- chtějí především vyrazit do společnosti, nezáleží, jestli na koncert vážné hudby nebo do kina, rádi si předtím nebo potom zajdou na večeři, nejsou znalci daného typu umění, byť se v něm rámcově orientují, spíše než jako umění berou návštěvu jako společenskou událost

Proč lidé chodí za kulturou?

- *různé cílové skupiny čekají různé věci* - průzkum ve Francii:

- Co pro Vás znamená divadlo?

- experiment, snění, myšlenky, zábava, komedie,
relaxace, únik, obohacení realismus

- Jaké pozitivní pocity si spojujete s divadlem?

- estetické potěšení, zvláštnost, odpočinek, smích
obdiv, překvapení

Jaké negativní pocity si spojujete s divadlem?

- roztrpčení, nuda - nuda, nesrozumitelnost, smutek

častí návštěvníci

občasní návštěvníci

Proč lidé chodí za kulturou?

Co Vás po návštěvě divadla přiměje k tomu, abyste si řekli: Užil jsem si to?

- potěšení z textu, kvalita a humor představení

- představení, dobrá atmosféra, pěkná scéna, komedie, smích, humor, obveselení, poselství

Co Vás po návštěvě divadla přiměje k tomu, abyste si řekli: Moc jsem si to neužil?

- text, kvalita hraní, kvalita produkce

- hra, prostředí, fádnost, nesrozumitelnost

- časté zajímá představení samotné, občasné víc prostředí

častí návštěvníci

občasní návštěvníci

Strategie propagace:

Lidé žijící kulturou/uměním

- apely: - jedinečná skladba, pro náročnost se často nehraje
 - uznávaný dirigent či sólista, ceny ze soutěží
- *ale: druhá skupina získá pocit, že to bude něco exkluzivního, nepochopitelného či formálního, čemu nebude rozumět*

Společensky aktivní lidé

- apely: - kulturní zážitek na úrovni
 - skvělý večer s dobrou večerí a kulturním zážitkem
- *ale: první skupina získá pocit, že to bude málo hodnotné a bude tam publikum, které ani nebude vědět, kdy tleskat*
- **proto:** - je třeba vytvářet speciální produkty pro obě skupiny
 - jeden koncert je možné propagovat oběma způsoby v různých médiích, která tyto skupiny zasáhnou

Typologie vztahu lidí ke kultuře (B. Kolb)

- **konzument kultury** (culture consumer) - nemá preferovanou oblast kultury, nerozlišuje kulturu vysokou a nízkou, důležitý je společenský prožitek s příbuznými a přáteli
- **příznivce kultury** (culture fan) - vybírá si konkrétní osobnosti nebo programy, orientuje se na to, co jej v minulosti zaujalo, nevadí mu utratit za kulturu víc peněz, ale nemá potřebu se sdružovat v klubech
- **vyznavač kultury** (culture cultist) - zajímá se o určitou oblast nebo umělce, nevadí mu vydat víc času nebo peněz, sdružuje se s ostatními podobně zaměřenými
- **kulturní nadšenec** (culture enthusiast) - bohaté znalosti, vyhledává nuance, chce se sdružovat s ostatními
- **znalec umění** (culture petty producer) - sbírá, příp. na amatérské úrovni tvoří umění

Typologie vztahu lidí ke kultuře (vlastní)

Klastr č. 1 – Kulturně pasivní

Klastr č. 2 – Sport, filmy, tanec

Klastr č. 3 – Zábavná kultura

Klastr č. 4 – Přístupná kultura

Klastr č. 5 – Seriózní kultura

Klastr č. 6 – Vybraná kultura

Klastr č. 7 – Kulturní nadšenci

Návštěva v posledních 12 měsících - divadlo, opera, opereta, muzikál, balet, moderní tanec, kino, koncerty vážné hudby, koncerty populární hudby, výstavy, muzea, pasivní sport, aktivní sport, plesy, taneční zábavy, diskotéky

Typologie vztahu lidí ke kultuře (vlastní)

Klastr č. 1 – Kulturně pasivní

- dominantní skupina 60 – 69 let
- převažují lidé nad 40 let
- muži : ženy – 50 : 50
- penzisté, zaměstnanci, manuálně pracující
- + zájem o všechny typy akcí podprůměrný, relativně vyšší jen muzea, taneční zábavy, pasivní sport
- - koncerty, opera

Typologie vztahu lidí ke kultuře (vlastní)

Klastr č. 2 – Sport, filmy, tanec

- dominantní 30 – 49 let, méně osob nad 60 let
- muži : ženy – 60 : 40
- manuálně pracující, specialisté v technických profesích
- + průměrný zájem o aktivní a pasivní sport, diskotéky, kino, taneční zábavy
- - opereta, balet, moderní tanec, koncerty vážné hudby

Typologie vztahu lidí ke kultuře (vlastní)

Klastr č. 3 – Zábavná kultura

- dominantní skupina 15 – 39 let
- muži : ženy – 70 : 30
- studenti středních škol, specialisté v technických profesích, manuálně pracující
- + nadprůměrný zájem o diskotéky, kino, koncerty populární hudby, aktivní a pasivní sport, taneční zábavy, plesy
- - opera, opereta, koncerty vážné hudby, balet

Typologie vztahu lidí ke kultuře (vlastní)

Klastr č. 4 – Přístupná kultura

- dominantní skupina 15 – 39 let
- muži : ženy – 50 : 50
- studenti středních a vysokých škol, jinak průměr
- + nadprůměrný zájem o divadlo, koncerty populární hudby, výstavy, představení moderního tance, diskotéky, aktivní sport
- - opera, opereta

Typologie vztahu lidí ke kultuře (vlastní)

Klastr č. 5 – Seriózní kultura

- dominantní skupina nad 50 let
- muži : ženy – 30 : 70
- penzisté, učitelé, úředníci, administrativní pracovníci
- + nadprůměrný zájem o operu, operetu, koncerty vážné hudby, balet
- - diskotéky, koncerty populární hudby, představení moderního tance

Typologie vztahu lidí ke kultuře (vlastní)

Klastr č. 6 – Vybraná kultura

- dominantní skupina 40 – 59 let
- muži : ženy – 30 : 70
- lidé pracující v uměleckých profesích, učitelé, úředníci
- + výrazně nadprůměrný zájem o operu, operetu, balet, nadprůměrný zájem o všechny typy akcí, vyjma
- - diskotéky (průměrný zájem)

Typologie vztahu lidí ke kultuře (vlastní)

Klastr č. 7 – Kulturní nadšenci

- dominantní skupina 20 – 39 let
- muži : ženy – 45 : 55
- penzisté, zaměstnanci, manuálně pracující
- + výrazně nadprůměrný zájem o operu, operetu, balet, koncerty vážné hudby, nadprůměrný zájem o všechny ostatní typy sledovaných akcí
- -

Targeting

- výběr vhodných segmentů pro marketingovou strategii
- **zaměření na jeden segment** (když je dostatečně velký, konkurence se zaměřuje na jiné segmenty)
- **zaměření na více segmentů** (stejný produkt pro všechny, různé varianty produktu, pro každou skupinu jiný produkt); z druhé strany jde o to pojmenovat segmenty a zkusit přizpůsobit produkt (daný posláním) nebo jeho komunikaci
- **zaměření na celý trh** (pokud je homogenní a není nutné o něm uvažovat jako o jednotlivých segmentech; jeden produkt; nediferencovaný marketing)
- **strategie tržních výklenků/mezer** (niche marketing) - zaměření na jeden nebo několik velmi malých a úzkých segmentů, příprava speciálních produktů (resp. velká variabilita produktu - viz např. nákup nového automobilu)

Targeting

Představme si například provedení Beethovenovy Deváté symfonie některou z filharmonií.

Znalce vážné hudby (Segment I.) na něm zaujme jméno dirigenta, který je znám jako specialista na Beethovenovo dílo.

Občasné návštěvníky filharmonie (Segment II.) na něm zaujme známý název skladby, kterou již slyšeli a rádi si ji znovu poslechnou.

Širokou veřejnost (Segment III.) zaujme jméno skladatele, které patří k těm několika jménům z oblasti vážné hudby, která jsou vnímána jako záruka jisté kvality.

Abonenty místního divadla (Segment IV.) přivede na koncert to, že v rámci spolupráci mezi divadlem a filharmonií dostali kupón k bezplatné návštěvě tohoto koncertu.

Takto je možné na základě různých kritérií definovat různé segmenty a najít benefity, které vnímají, a následně tomu přizpůsobit marketingovou komunikaci koncertu (positioning).

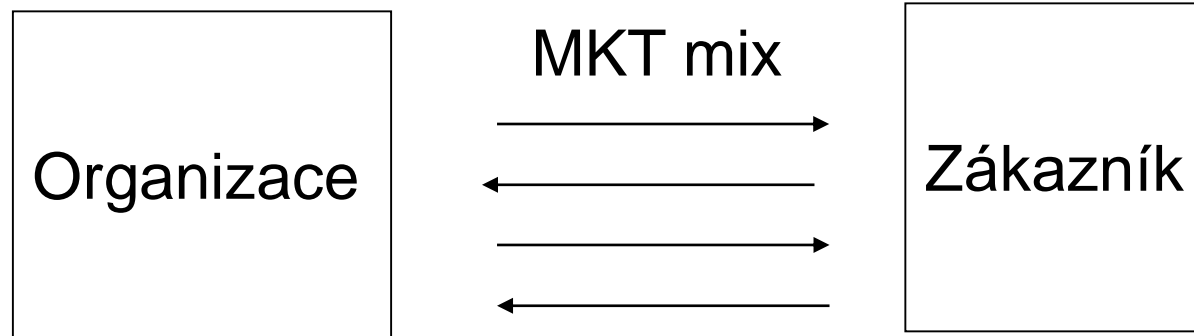
Targeting

- v zásadě může znamenat dvě věci:
- **stejný produkt, různé cílové skupiny** - pak jde spíše o otázku komunikace
- **různé produkty pro různé cílové skupiny** - pak jde o otázku tvorby produktu

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace a MKT mix

- analýza vlastností (různých dimenzí) komplexního produktu a jeho cest k zákazníkovi
- **4P**:
 - produkt (product)
 - místo (place)
 - cena (price)
 - propagace (promotion) = **marketingová komunikace**



... něco, co je potřeba definovat před vstupem produktu na trh

Marketingový mix 4P a 4C

product

(produkt)

place

(místo, distribuce)

price

(cena)

promotion

(propagace)

consumer's value

(spotřebitelská hodnota)

convenience

(pohodlí)

consumer's cost

(spotřebitelské náklady)

communication

(komunikace)

Marketingová komunikace, propagace

- čtvrté P

- způsob, jak se cílová skupina dozví o produktu

- benefits produktu pro cílovou skupinu - co zákazník od produktu očekává?

>>> formulace emocionálních nebo racionálních apelů

>>> vizuální, textové a zvukové zpracování

- hlavní nástroje marketingové komunikace (propagace) - marketingový komunikační mix:

- **reklama**

jednotlivé propagační

- **podpora prodeje**

prostředky je obvykle těžké

- **public relations**

zařadit do některé škatulky,

- **osobní prodej**

prolínají se - zvláště v on-line

- **direct marketing**

světě

Marketingová komunikace, propagace

- **reklama:** *nepřímá, masová komunikace prostřednictvím médií; jejím cílem je buď vyvolat rychlou reakci a přimět zákazníka k nákupu (produktová reklama) nebo dlouhodobě vytvářet povědomí o produktu a značce (značková reklama)*

člení se podle použitých médií - televizní, rozhlasová, tisková (noviny, časopisy), tištěná (billboardy, plakáty), 3D (reklamní předměty - tužky, zapalovače, letadla a balóny s reklamou), internetová (e-mailová, banerová, virální (rozesílání „zábavných“ spotů), mobilní (mobilní telefony, informační panely ve městě, auta...)

Marketingová komunikace, propagace

- **podpora prodeje:** *přímá komunikace na místě prodeje, která má zákazníka přimět k okamžitému nákupu; cílem je „zapojit zákazníka do děje“, emocionálně ho stimulovat, motivovat k okamžitému rozhodnutí nabídkou určité výhody*

nástroje: ochutnávky, slevy (2+1 zdarma), bonusy, kupóny, akce (výprodej, cenová sleva), eventy (nějaká zábavná či společenská událost např. v ulicích města nebo v budovách, která má za cíl představit a nabídnout produkt)

Marketingová komunikace, propagace

- **public relations:** *budování vztahů s veřejností pomocí různých nástrojů; jde zpravidla o dlouhodobou aktivitu, která může využívat podobné nástroje jako reklama, ale nejde o okamžitou reakci zákazníků (nákup), ale o postupné vytváření určité image, reputace, loajality a důvěry, případně vnímání firmy/organizace jako „korporátního spoluobčana“, který se stará o společenský/kulturní život regionu či města*

prostředky: média (celostátní/místní/vydávané samotnou organizací), vlastní web, účast na veřejných projektech, sponzoring, podnikové občanství

... existuje několik úrovní veřejnosti - vnitřní (zaměstnanci + jejich příbuzní) / vnější - široká, mediální, vládní, místní, menšiny, investoři, školy, firmy, neziskové organizace...

Marketingová komunikace, propagace

- **osobní prodej:** *přímá interpersonální či skupinová komunikace; jsou to situace, kdy prodejce přímo vyhledá zákazníka s nabídkou (tedy ne to, že prodavač v obchodě případně podá zákazníkovi informaci); na trzích se spotřebním zbožím se využívá zpravidla jen u exkluzivního a drahého zboží (vysavače, kosmetika...), při jednání mezi dvěma firmami je to nejpoužívanější prostředek marketingové komunikace*

obchodní zástupci, multilevel marketing (pyramidový systém či „letadlo“), fundraising (jednání o finanční podpoře projektu, žádost o dar)

Marketingová komunikace, propagace

- **direct marketing:** *cílem je vytvořit databázi adres, na které je možné zasílat obchodní nabídky; může být adresný (zásilka na konkrétní adresy ze seznamu) nebo neadresný (plošné oslovení obyvatel celého města - i jeho cílem je vyvolat odezvu a získat adresy do adresáře); adresář je možné vytvořit nebo též koupit*

direct mail (dopis/e-mail - viz např. registrace na různých e-mailových serverech), teleshopping (také zde jde o vytvoření databáze)

Nástroje marketingové komunikace

- komunikace **přímá** (osobní) a **nepřímá** (mediální)
- : osobní prodej, direct marketing x reklama, PR
- požadovaný účinek **okamžitý** x **dlouhodobý**
- : podpora prodeje, osobní prodej x reklama, PR
- požadovaná akce – **nákup** x **utváření názoru**
- : komunikace produktová x imageová

- souvislost s CS: požaduje informace, aby mohla realizovat nákup, nebo emocionální argumenty, aby se mohl vyvinout její postoj k věci – komunikace s **abonenty** a **neabonenty**

Propagace - přesvědčování x informace x odstranění předsudků a bariér

- je třeba oslovit:

- **lidi, kteří mají zájem o daný kulturní produkt** - informovat o tom, kdy a kde se koná kulturní akce
- **lidi žijící kulturním životem**, které je třeba **informovat**, že se akce koná a udělat to lépe než konkurence
- **lidi, kteří chtějí do společnosti**, bavit se, které je třeba **přesvědčit**, že tato akce je pro ně to pravé
- **lidi, které kultura moc nezajímá** - **přesvědčit**, že má ve městě své místo
- **lidi, kteří mají ke kultuře nebo organizaci odpor** - **přesvědčit**, že ji mají tolerovat

Propagace - přesvědčování x informace x odstranění předsudků a bariér

- **marketingovou výzvou** jsou především lidé, kteří mají **vztah obecně ke kultuře** nebo **chtějí do společnosti**, nikoliv nadšenci pro daný obor

tito lidé:

- nejsou si jistí svým vztahem k umění (ano/ne),
- nejsou si jistí, jestli by je dokázali ocenit
- mají trochu odpor k formálnosti celé akce
- není jim příjemná představa davů lidí, kteří tam budou
- myslí si si, že umění je upjaté, zastaralé, zženštilé, nepřístupné, srozumitelné jen zasvěcencům, náročné na pozornost, arogantní atd.

Propagace - přesvědčování x informace x odstranění předsudků a bariér

- brožura The Saint Paul Chamber Orchestra:
nejčastější mýty o koncertech vážné hudby
 - jsou nudné
 - budu vypadat, že tam nepatřím,
 - nepotkám nikoho, koho znám,
 - potřeboval bych hudební vzdělání, abych je pochopil,
 - nebudu vědět, kdy tleskat,
 - je těžké sehnat lístky, je vždy vyprodáno,
 - jsou příliš drahé,
 - budu vypadat divně, když přijdu sám
- je třeba budovat „korporátní občanství“ - umělci, kteří jsou místní, lidem známí, zájem o veřejnost - vysvětlování významu instituce jako takové apod.*

Přímá a nepřímá komunikace

- lidé, na které umím získat kontakt
- **direct marketing** – pošta, e-mail, Facebook
- levná, vysoká odezva, omezená možnost zásahu
- „široká veřejnost“, plošné oslovení
- **reklama**, public relations, další formy
- drahá, nízká odezva, možnost oslovení i jinak neoslovitelných

Direct marketing

- direct mailing (pošta, e-mail)
- telemarketing
- teleshopping
- **databáze návštěvníků:**
 - nákupčí jednotlivých lístků (single ticket buyers),
 - předplatitelé v prvním roce (first-year subscribers),
 - stálí předplatitelé (two-plus year subscribers),
 - bývalí předplatitelé (lapsed subscribers),
 - hromadní nákupčí (group sales buyers),
 - nákupčí speciálních plánů (special plan buyers)
- **databáze** - vlastní, koupená, společná s jinými kulturními organizacemi

Direct marketing

- *co je možné zasílat?*

- multimédia - nahrávku největších lákadel sezóny, vysvětlit dramaturgii (může namluvit dirigent nebo jiná známá persóna), dát pozdrav hostující celebrity, vyložit stěžejní díla

- **telemarketing (mobilní marketing)**

- průzkum 29 amerických orchestrů ukázal, že 30 % příjmů z předplatného pochází z telemarketingu

- v San Francisco Symphony se podíl nových abonentů z telemarketingu během pár sezón zvýšil z 20 na 80 %
(? *cena telefonického hovoru a vstupného v USA a u nás?*)

Práce s abonenty

- *proč kulturní organizace potřebují předplatitele:*

- **neabonenti si vybírají „rozinky z dortu“**, ostatní koncerty mohou být poloprázdné, což je finančně a morálně zatěžující
- velké abonentní publikum **oslabuje roli kritiky**, která může shodit představení a poškodit organizaci negativní recenzí;
- s rozsáhlým abonentním publikem je možno více **experimentovat v dramaturgii**, než když je závislá na těch, kteří si kupují jen některá představení;
- na neabonenty není možné působit sezónní dramaturgií ve výchovně-vzdělávacím - **nevychová se tak posluchač**
- **náklady** na získání stálého zákazníka jsou mnohem nižší než náklady na získání nového nebo prodej samostatného lísku

Práce s abonenty

- výhody předplatitele:

- pokud je dramaturgie vynalézavá a kvalifikovaná, divák je **vzděláván, obohacován** a přitom neustále **překvapován**
- **získává slevu** - pět za cenu čtyř, vstup pro rodinného příslušníka zdarma, další výhody - speciální sleva první rok nebo naopak za věrnost (což může naštvat ostatní);
- **má jistotu svého místa** - na dobrá místa se v některých organizacích čeká mnoho let a jsou na to pořadníky (jinde se o uvolněná místa losuje);
- **možnost výměny lístků** - na divadelní reprízy
- **další výhody** - slevy na mimořádné koncerty, možnost účastnit se divadelního plesu a dalších eventů, setkání s umělci, slevy na parkování, v restauracích apod., za dlouholeté abonmá firemní kravata, večeře s dirigentem, účast v poradním orgánu apod.

Práce s abonenty

- *jak se lidé stávají předplatiteli:*

- napřed chodí jen na některé koncerty, postupně chodí častěji, pak si koupí celé abonmá

- stanou se abonenty bez zkušenosti s organizací

- American Conservatory Theatre v San Franciscu:

„postupných abonentů“ je o polovinu více než „náhlých“

- **„postupní abonenti“** žijí bohatším kulturním životem, je třeba získat kontakt na ně do databáze již v době, kdy navštěvují jen několik představení a něco jim nabídnout (jiné benefity než abonmá)

- **„náhlí abonenti“** nejsou ve styku s organizací ani s jinými kulturními institucemi, hlavním prostředkem je mediální kampaň

Práce s abonenty

- *obnovení abonmá:*

- **až 50 % abonentů po prvním roce neobnoví abonmá**

- je třeba se o ně starat - dodávat informace o organizaci, vysvětlovat program, nabídnout možnost potkat se s umělci, nahrávky zdarma, dopis na „přivítání do rodiny předplatitelů“, v průběhu sezóny možnost zasílat recenze, připomínat termíny představení, zavolat, jestli jsou spokojeni, dát nabídku na mimořádný koncert, slevu na další rok předplatného, osobní dopis dirigenta nebo koncertního mistra

- **ze stalých abonentů zpravidla obnovuje 80 - 90 %**

- obnovování může být rutinní, pošle se jim přihláška, kde jsou vyplněny stávající údaje

- není třeba hledat apely, proč obnovit, ale zase když se jim nenabídne nic nového, může je to začít nudit.

- je možné nabídnout se slevou předplatné jiného cyklu

Práce s abonenty

- *důvody neobnovení abonmá:*

- **program** (soudobá hudba)

- musí si **kupovat i koncerty, které nechtějí**

- v důsledku **věku** přestávají **vidět a slyšet** (*mohla by to vyřešit lepší místa, pokud jsou k dispozici*)

- v důsledku změny ekonomického postavení už na to **nemají peníze** (*museli by na horší místa, což pro ně nemusí být společensky únosné - pokud tomu tak je, je dobré je oslovit a nabídnout jim nějaký kompromis, protože jejich loajalita je neocenitelná*)

Práce s abonenty

- *trendy v abonmá v budoucnosti:*

- klasický předplatitel možná brzy přestane existovat
- lidé jsou různorodí a jednotný produkt jim nebude vyhovovat
- stále větší část se nechce stát sezónními předplatiteli - proto nastupují miniabonmá, flexibilní plány, kupónové knížky, členství nebo skupinové slevy (nástroje podpory prodeje)
- **miniabonmá** - část řady, zpravidla tematická (klavírní konc.)
- **flexibilní předplatitelský plán** - volí si předplatitel z různých řad; sleva 10 - 12 %, na běžné předplatné 17 - 20 %
- **členství** - pevný roční poplatek - sleva na jakoukoliv vstupenku, další benefity - nahrávka, akce apod.
- **kupóny** - sleva na určitý počet představení (kupónová knížka); zpravidla 20 % kupónů zůstává nevyužito, což pro organizaci může představovat významný finanční zdroj

Positioning

Positioning

- STP marketing - segmentace, targeting, positioning
- definice **korporátní** nebo **produktové** image tak, jak má existovat v myslích zákazníků
- vymezení se vůči konkurenci
- positioning pomocí tvorby **produktu** x pomocí **propagace**
- jde o „**čitelnost**“ a **image** – cílové skupiny by měli vědět, co si mají o organizaci/produktu myslet
- positioning vůči různým **cílovým skupinám** může být různý

Positioning Městského divadla Zlín

- Jaké máme cílové skupiny? Co chceme, aby si o nás myslely?
- **Stálí abonenti:** MDZ stále přináší ten typ her, které se nám líbily i v minulosti. Zajímá je, co se nám nejvíc líbilo, a to hrají zase. Starají se o nás.
- **Lidé, kteří chodí občas:** V divadle si vždycky dobře odpočinu a pobavím se. Nemusím se bát, že půjdu na něco, co se mi nebude líbit. Jsou tam dobří herci.
- **Studenti:** I když je to kamenné divadlo, je docela cool. Mají dobré nápady a mluví se o nich.
- **Odborná veřejnost:** Je jasné, že musí hrát pro publikum, ale mají vyvážený repertoár a kusy, které mají svou hodnotu.
- **Široká zlínská veřejnost:** Jsme rádi, že tady to divadlo máme, je naše.
- **Odpůrci:** Musí se uznat, že to umějí, mluví se o nich a sbírají ceny.

Positioning

Podle postavení na trhu

- positioning **jako „jednička“** (divadlo, které jako první uvedlo Shakespeara)
- **strategie exkluzivního klubu** (pokud nemůže být „jednička“-špička mezi evropskými divadly)
- dle **ceny a kvality** (drahý - exkluzivní/levný - pro vás)
- dle **reputace** (získané ceny – držitel dvaceti Thálií)
- dle **image** (třeba nové oblečení zajímavější pro mladé publikum - orchestr, který nehraje ve smokingu)
- **vůči nebo směrem k jinému produktu** (pouze v našem divadle najdete moře zábavy)
- dle **konkurence** (např. v protikladu k nim - někdo je exkluzivní, my pro všechny, někdo má Thálie, my nehrajeme pro kritiky, ale pro lidi)

Positioning

Positioning podle vlastností produktu

- dle **benefitů, řešení problémů nebo potřeb** (divadlo jako vzrušení, zábava, společnost)
- dle **specifického produktu** (divadlo představující klasiku x moderní tvorbu, shakespearovské divadlo, janáčkovský orchestr)
- dle **produktových tříd** (jazzový/klasický/Mozartovský cyklus)
- dle **sídla a zařízení** (Carnegie Hall, Sydney Opera House)

Positioning

Positioning podle osobností

- dle **charismatu hlavní osoby** (dirigenta, režiséra ad. – nejmladší šéfdirigent ve střední Evropě)
- dle **představitelů** (hosté - celebrity x stálí členové souboru, práce s lokálními celebritami)

Positioning

Positioning podle způsobu konzumace

- dle **konzumace** (např. cykly mohou být nazvaný „Hvězdný“ a „Vážná legrace“ a podle toho to i zákazníci pojmají)
- dle **zákazníků** (dětské, rodinné divadlo)
- dle **specifických příležitostí konzumace** (představení pro lidi na cestě z práce)
- dle **skupin zákazníků** (páteční večer v divadle pro LGBT)
- dle **kombinace atributů** (máme něco pro všechny)

Reklamní (propagační) apely

- **typy apelů:**

- **racionální** (vyvolat zájem o benefity, jejich kvalitu a cenu/hodnotu „Odborníky nejvíce ceněný orchestr v republice“)

- **emocionální** (vyvolat emoce „Chcete si hrát? My už si hrajeme... V Broadway Theatre Center“; **erotické a sexuální apely** - fotka páru a slogan „Každý akord sbližuje jejich srdce“);

- **morální** (důraz na to, co je správné „Naše město kulturně žije... díky Vám“)

Styly propagačního sdělení

- **ze života** („slice of life“ – lidé užívající si produkt, recipient se může vidět v jejich roli)
- **lifestyle** (ukazuje, že produkt patří k životu určité skupiny – může apelovat na aspirační vztah)
- **fantasie** (vede k „zasnění se“ - The Dallas Opera: „Passion in the evening; no regrets in the morning“)
- **nálada nebo obraz** (krása, láska, vzrušení, odkaz k dětství - „When my parents take me to the ballet, it makes me feel loved“ - Atlanta Ballet),
- **expertíza** (určitý poukaz na kvalitu – divadlo získalo za tuto hru tři Thálie),
- **doporučení** (testimonials - odborník nebo celebrita – „Chodím do tohoto divadla už padesát let“)

Repositioning

- změna požadovaného vnímání - např. k určité cílové skupině
- nový mladý dirigent se stane tváří v propagaci směrem ke studentům,
- abonentní řady (třeba jen některé) dostanou akční názvy,
- z názvu vypadnou exkluzivní slova (společnost, umění) a zamění se za neutrální nebo vztahující se ke komunitě
- **rebranding**



Tvorba sloganu

- slogan, motto

Keep

It

Smart and

Simple (Stupid:-)

- optimálně 3 slova, max. 5 (platí třeba i u titulků tiskových zpráv)

Slogany

Symfonické orchestry (5/15)

Česká filharmonie - *Žijeme hudbou*

Filharmonie Brno - *Klasická hudba pro každého*

Filharmonie Hradec Králové - *Hudba z ráje, která zraje*

Západočeský symfonický orchestr Mariánské Lázně - *Tradice, profesionalita, umění od roku 1821*

Český národní symfonický orchestr - *...all stars symphony*

Slogany

Divadlo (15/196)

Divadlo Minaret - *Profesionální činoherní divadlo pro děti,*

Divadlo Žebřík - *Loutkové a pouliční divadlo,*

Horácké divadlo Jihlava - *Profesionální činoherní scéna Kraje Vysočina,*

Divadlo Julie & spol. - *Kočovné divadlo,*

Studio Damúza - *Divadlo hudba film,*

Studio dell'arte - *Nezávislá divadelní společnost*

Zemanovo divadlo - *Dětský zájezdový soubor.*

Divadlo Polárka - *Divadlo malé i velké*

Divadlo Hračka Praha - *Divadélko plné pohádek.*

Divadlo Ungelt - *Divadlo jevištních osobností*

Divadlo Viola - *Divadlo blízkých hereckých setkání.*

Divadlo Husa na provázku - *V noci je všechno možné („vzkaz pro tuto sezónu“)*

Švandovo divadlo na Smíchově - *Na druhém břehu... (příběh ... stojí dům a roste strom).*

Divadlo Na Jezerce - *Divadlo, které vás zbaví blbé nálady*

Jiráskovo divadlo - *Kulturní dům Crystal Česká Lípa Rádi Vás bavíme.*

Slogany

Muzea a galerie (8/467)

Regionální muzeum v Jílovém u Prahy - *Muzeum se specializací na zlato v České republice,*

Městské muzeum a galerie v Nepomuku - *Poutní místo Nepomuk, rodiště Jana Nepomuckého*

Městské muzeum Nová Paka - *Klenotnice drahých kamenů,*

Sklářské muzeum Nový Bor - *Projekt česko-polské sklářské tradice*

Muzeum techniky a řemesel, Kolovečská keramika - *Muzeum pro všechny, Muzeum plné exponátů*

Památník Dr. Emila Holuba - Africké muzeum, Holice *Afrika v srdci Evropy,*

Moravské zemské muzeum Brno - *...spojujeme minulost s budoucností*

Hornické muzeum OKD Ostrava - *Jednou nahoře, jednou (v) dole.*

Adaptační modely – tvorba sdělení

Attention

Interest

Demand (Desire)

Action

Attention

Desire

Action

Memory

Definition

Identification

Proof

Acceptance

Desire

Action

Tvorba propagačního sdělení

- to, jestli bude zákazník spokojený, vysvětlují dvě teorie:
- **Expectations-Performance Theory** - když je výsledek stejný jako očekávání, je spokojený, když lepší, je velmi spokojený, když menší, nespokojený - **marketér nesmí vytvořit nadměrná očekávání** (což ale marketéři rádi dělají);
- **Cognitive Dissonance Theory** - každé rozhodnutí znamená opuštění alternativních voleb, což může znamenat pocíťovanou lítost, což lidé kompenzují buď tím, že říkají, že už nebudou stejně volit („už nikdy nepůjdu do divadla“), nebo hledají informace, které potvrdí správnost jejich volby („přečetl jsem si recenzi a vidím, že to bylo opravdu skvělé“) - je třeba dosáhnout toho, aby zákazníci tuto lítost necítili (**kvalita a informace pro laiky**) a aby měli informace, potvrzující správnost návštěvy (**spolupráce s kritiky**).

Corporate identity

- budování jednotné **image**

Corporate design

Corporate culture

Corporate product

Corporate communication

- **corporate design** - jednotná grafická úprava (barvy, písma, logo, vzhled dopisů a obálek, plakátů, letáků, výročních zpráv...) - **design manuál**
- **slogan** - krátký, výstižný, jedinečný, vyhýbající se klišé, zapamatovatelný ve spojení s názvem (jménem, značkou)
- **corporate music**