

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Tereza Ježková

Marketing umění:

komparativní studie komunikačních aktivit

Národní galerie v Praze a Museo Nacional

del Prado v Madridu v letech 2007–2009

Bakalářská práce

Praha 2010

Autor práce: **Tereza Ježková**

Vedoucí práce: **PhDr. Pavel Dolanský**

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Bibliografický záznam

JEŽKOVÁ, Tereza. *Marketing umění: komparativní studie komunikačních aktivit Národní galerie v Praze a Museo Nacional del Prado v letech 2007–2009*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2010. 74 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavel Dolanský.

Anotace

Bakalářská práce „Marketing umění: komparativní studie komunikačních aktivit Národní galerie v Praze a Museo Nacional del Prado v Madridu v letech 2007–2009“ pojednává o možnostech marketingu v oblasti umění, konkrétně o marketingu uměleckých galerií. Po definici pojmu marketing umění následuje popis marketingového prostředí, zákazníka a marketingových nástrojů, přičemž je důraz kladen především na možnosti marketingové komunikace. Druhou část práce tvoří případová studie zaměřená na deskripci a komparaci marketingových aktivit dvou evropských národních galerií – Národní galerie v Praze a Museo Nacional del Prado v Madridu, opět s důrazem hlavně na komunikaci a propagaci.

Klíčová slova

Marketing umění, arts marketing, galerie, nezisková organizace, návštěvník

Annotation

The Bachelor thesis “Art marketing: a comparative study of communication activities of the National Gallery in Prague and the Museo Nacional del Prado in Madrid in the years 2007–2009“ deals with possibilities of marketing in the area of art, concretely art galleries. After defining the term of arts marketing, the description of the marketing environment, customer and the marketing tools with focus on marketing communication follows. The second part of the work consists of case study focused on description and comparison of marketing activities of two european national galleries – National Gallery in Prague and Museo Nacinal del Prado in Madrid with emphasis on the communication and promotion as well.

Keywords

Arts marketing, gallery, non-profit organization, visitor

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Vlastní text práce bez anotací a příloh má celkem 89 895 znaků s mezerami, tj. 50 normostran.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 18. května 2010

Tereza Ježková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doktoru Pavlovi Dolanskému za spolupráci a poskytnutí cenných rad při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat Národní galerii v Praze a Museo Nacional del Prado za vstřícný přístup při sběru materiálů a informací důležitých pro vznik tohoto textu.

Obsah

ÚVOD.....	9
1. MARKETING UMĚNÍ.....	10
1.1. <i>DEFINICE MARKETINGU UMĚNÍ</i>	10
1.2. <i>PROSTŘEDÍ</i>	12
1.3. <i>ZÁKAZNÍK</i>	12
1.3.1. <i>Segmentace zákazníků</i>	13
1.4. <i>MARKETINGOVÉ NÁSTROJE</i>	14
1.4.1. <i>Produkt (product)</i>	14
1.4.2. <i>Cena (price)</i>	16
1.4.3. <i>Distribuce (place)</i>	18
1.4.4. <i>Marketingová komunikace (promotion)</i>	19
2. NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE A MUSEO NACIONAL DEL PRADO V MADRIDU.....	24
2.1. <i>HISTORIE A SOUČASNOST</i>	24
2.2. <i>VÝZNAM, CÍLE, LEGISLATIVA</i>	25
3. MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE.....	26
3.1. <i>PRODUKT</i>	26
3.2. <i>CENA</i>	28
3.3. <i>DISTRIBUCE</i>	29
3.4. <i>MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</i>	30
3.4.1. <i>Segmentace cílových skupin</i>	30
3.4.2. <i>Nástroje marketingové komunikace</i>	31
3.4.3. <i>Hodnocení úspěšnosti</i>	38
4. MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX MUSEO NACIONAL DEL PRADO V MADRIDU... 40	40
4.1. <i>PRODUKT</i>	40
4.2. <i>CENA</i>	41
4.3. <i>DISTRIBUCE</i>	42
4.4. <i>MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</i>	43
4.4.1. <i>Segmentace cílových skupin</i>	43
4.4.2. <i>Nástroje marketingové komunikace</i>	44
4.4.3. <i>Hodnocení úspěšnosti</i>	49
5. KOMPARACE MARKETINGU A KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE A MUSEO NACIONAL DEL PRADO V MADRIDU.....	52
5.1. <i>PRODUKT, CENA, DISTRIBUCE</i>	52
5.2. <i>MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</i>	54
ZÁVĚR.....	63
SUMMARY.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	66
LITERATURA.....	67
ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	70
OSTATNÍ ZDROJE.....	73

Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si zvolila z několika důvodů. Prvním je nepochybně můj již mnoho let trvajícím zájem o výtvarné umění, a tím pádem i o prostředí uměleckých galerií, které s ním velice úzce souvisí. Výtvarné umění považuji za jeden z nejkrásnějších uměleckých projevů vůbec a jeho historie pro mě byla vždy nesmírně zajímavou z mnoha hledisek, jak v souvislosti s vývojem lidské společnosti a jejích prostředků uměleckého vyjádření, tak například při seznamování se s osudy jednotlivých výtvarníků.

Další motiv, který úzce souvisí s výše uvedeným, byl již konkrétní zájem o marketingové možnosti v daném sektoru, tedy v neziskových organizacích jakými jsou umělecké galerie. Ačkoliv jsme během studia měli možnost seznámit se s marketingem nekomerčním a s marketingem neziskových organizací, marketingu umění jako takovému, kterým se zabývá má bakalářská práce, prostor věnován příliš nebyl. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně specifický typ marketingových aktivit zaměřený na úzký okruh organizací, nepovažuji tuto skutečnost za nijak překvapivou či negativní, o to víc mě ovšem téma a jeho informační zdroje zaujaly.

Co se týče volby konkrétních organizací, jejichž aktivity jsem využila pro popis případové studie, která je hlavní náplní této práce, byl pro mě jejich výběr poměrně jasný. V českém prostředí jsem si zvolila Národní galerii v Praze, tedy galerii umění zřízovanou zákonem, která je základní uměleckou institucí v oblasti výtvarného umění v České republice. Pro výběr protějšku ke komparaci jsem využila svého semestrálního pobytu v hlavním městě Španělského království a vybrala jsem si madridské Museo Nacional del Prado, tedy obdobnou instituci ve španělském prostředí.

Cílem práce je především seznámení s možnostmi marketingových aktivit v oblasti umění, konkrétně uměleckých galerií a jejich lepšímu porozumění díky použití případové studie, která popisuje a srovnává dva praktické případy, tedy dvě národní galerie dvou evropských států.

1. Marketing umění

1.1. Definice marketingu umění

Definice marketingu jako takového prošla během jeho historie mnoha proměnami, podle nichž lze rovněž částečně pozorovat jeho evoluci. Definice Americké marketingové asociace zní: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií.“¹ Zhruba od poloviny 70. let 20. století se ve světě paralelně s vývojem komerčního marketingu začal vyvíjet marketing nekomerční – marketing neziskových organizací a marketing sociální. Neziskové organizace, stejně jako komerční firmy, začaly pociťovat nutnost propagace, protože i na tomto poli konkurence neustále narůstala. Dělo se tak i na poli kulturním, lidem se začalo dostávat stále větší a širší nabídky volnočasových aktivit, a tak rovněž muzea a galerie začaly postupně pracovat na vlastní propagaci a komunikaci se zákazníky.

Označení marketing umění je v českém prostředí spojením poměrně novým a stále ještě ne zcela ustáleným. Z anglicky mluvícího prostředí vzešly dva termíny s marketingem umění související – art marketing a arts marketing. Širší pojem art marketing zahrnuje marketing ve všech oblastech kultury a umění, tedy umění výtvarné, literaturu, knihovnictví, hudbu, divadlo, kinematografii, architekturu, užité umění, zoologické a botanické zahrady atd. Zabývá se rovněž marketingem výkonných umělců, autorských práv a prodejem uměleckých děl. V této oblasti označuje termín muzeum často všechny neziskové organizace spravující a zpřístupňující kulturní dědictví. V českém prostředí tyto neziskové organizace začaly adaptovat marketingové nástroje později než organizace komerční, a to poměrně nedávno, mnohé z nich se tedy marketingovým technikám teprve učí a začínají zjišťovat jejich možnosti.

¹ American Marketing Association. 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management : 12. vydání.*

Praha: Grada Publishing. 2007. s. 43.

Druhý anglický termín arts marketing se užívá pro označení marketingových aktivit spojených výhradně s oblastí výtvarného umění (vychází z anglického slovního spojení fine arts). Marketing umění lze ovšem na rozdíl od obecného marketingu kulturního dědictví využívat jak v komerční, tak v nekomerční sféře. Sféra nekomerční úzce souvisí s výše popsanou funkcí marketingu kultury, jedná se tedy o zpřístupňování uměleckých děl a památek široké veřejnosti.² Komerční oblast marketingu umění se zabývá obchodováním s uměleckými díly, a to buď na primárním nebo sekundárním trhu. V případě primárního trhu se jedná o zcela nová umělecká díla, která vstupují do tržního procesu poprvé a jsou prodávána několika různými způsoby – v prodejních galeriích, z ateliéru, soukromými agenturami či přes internet. Na sekundárním trhu se obchoduje s uměním, které je na trhu již delší dobu, včetně děl již nežijících umělců. I v tomto případě lze díla prodávat prostřednictvím prodejních galerií, nejčastějším způsobem je ale aukční prodej aukčních síní a domů. Tato bakalářská práce se zaměřuje pouze na první oblast marketingu umění, tedy na sféru nekomerční, neziskovou.

Neziskové organizace se od komerčních firem liší v několika aspektech. „Neziskové organizace jsou charakterizovány jako organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele; zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejich cílů.“³ Na rozdíl od komerčních organizací jejich činnost často nevytváří fyzické výrobky, ale jejich primárním cílem je služba zákazníkovi. Zákazník rovněž velmi často nemusí za poskytnutí této služby zaplatit, případně je její cena snižena a neodpovídá tak cenám, jaké by byly požadovány v případě komerční organizace. Tato skutečnost vychází z podstaty neziskovosti nekomerčních organizací, jejich financování je speciálně legislativně upraveno. „Přestože mezi ziskovým a neziskovým sektorem existují rozdíly, dva základní pilíře marketingu jsou společné oběma: služba zákazníkovi a vzájemně výhodná směna. Některé služby poskytované jedním sektorem může stejně dobře poskytovat i druhý

² JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění.

Praha: Grada Publishing. 2008. s 13.

³ *Neziskovky.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-03-11]. O neziskových organizacích. Dostupné z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>>.

sektor“⁴, případně konkurenti z téhož sektoru. Pro zabezpečení dlouhodobé a úspěšné existence jakékoliv organizace proto vzniká potřeba marketingu, který pomáhá přesvědčovat zákazníky o jejich kvalitách a silných stránkách v boji s konkurencí. V poslední době na poli kultury získává komerční pojetí organizace stále významnější roli, přesto si však většina zemí, včetně České republiky, udržuje ověřený způsob organizace a dotování takzvaných „památek vysoké kultury“⁵ (muzea, knihovny, divadla, významné památky).

1.2. Prostředí

Každá organizace, ať už komerční či nekomerční, neexistuje nezávisle na okolí, každé se týkají faktory, které ovlivňují její fungování a naplňování jejího poslání. Mikroprostředí uměleckého muzea či galerie tvoří jejich vedení a zaměstnanci, zákazníci, konkurence a obecná veřejnost. Ačkoliv neziskové organizace často s konkurenčními organizacemi spolupracují (například vzájemným půjčováním uměleckých děl mezi dvěma galeriemi), měly by si uvědomovat, že zůstávají konkurenty v boji o zisk přízně návštěvníků, dárců či sponzorů. Makroprostředí se skládá z faktorů, které většinou nemůže daná organizace žádnou svojí snahou či činností ovlivnit. Patří mezi ně například demografický vývoj populace, ekonomický a technologický vývoj, změny kulturních a sociálních návyků společnosti a politický a legislativní stav státu. Existují rovněž faktory, které neovlivňují kulturní organizaci jednosměrně, ale ovlivňování je vzájemné – například životní styl či vzdělanost.

1.3. Zákazník

Zákazníky kulturních institucí jako jsou muzea a galerie jsou primárně jejich návštěvníci. Ačkoliv funkcí galerie není zdaleka jen prezentace jejích exponátů veřejnosti (ale například i budování sbírek, restaurování

⁴ HANNAGAN, Tim J. Marketing pro neziskový sektor.

Praha: Management Press. 1996. s. 28.

⁵ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*.

Praha : Grada Publishing, 2005. s. 40.

a konzervace, vědecká činnost, vzdělávací funkce), marketingové aktivity jsou z největší části směřovány právě na návštěvníky dané instituce. Druhým okruhem veřejnosti, na který se galerie orientují, jsou sběratelé, mecenáši a dárci, bez nichž by instituce často nebyly schopné plnit plnohodnotně své funkce.

1.3.1. Segmentace zákazníků

Zákazníky, neboli návštěvníky kulturních institucí jako jsou galerie, lze rozdělit do několika skupin s podobnými charakteristikami. Prvním kritériem segmentace je četnost návštěvy. Z tohoto hlediska lze zákazníky rozdělit na občasné a pravidelné návštěvníky. Za občasné návštěvníky lze považovat ty, kteří mají o instituci jisté povědomí a příležitostně ji navštěvují (zhruba jednou ročně). Pravidelní zákazníci navštíví galerii několikrát ročně, a to většinou u příležitosti nově otevřených dočasných výstav a expozic. Dalším hlediskem segmentace zákazníků je místo bydliště, tedy zda jsou návštěvníci místní, či se jedná o turisty – jak tuzemské, tak zahraniční. Turisté mají většinou zájem o stálé expozice muzea, naopak pro místní návštěvníky je nutno připravovat dočasné a speciální programy, aby měli důvod se do kulturní instituce opakovaně vracet.

Z hlediska demografie lze u návštěvníků uměleckých institucí pozorovat relativně shodné charakteristiky, které se od zbytku populace poměrně výrazně odlišují. Jedná se o obyvatelstvo s vyšším vzděláním, vyššími příjmy, vyšším sociálním statusem (vyšší střední třída, manažeři, inteligence, studenti), v poměru mezi pohlavími převažují ženy, etnické menšiny jsou zastoupeny jen okrajově.⁶ Vysvětlením pro tyto tendence bývá většinou skutečnost, že lidé s těmito charakteristikami bývají často již od raného dětství vedeni ke kultuře jako takové, jejich abstraktní myšlení a snaha o pochopení uměleckého díla bývá rovněž rozvíjena v mnohem větší míře než u zbytku populace. Naopak lidé, kteří instituce jako umělecké galerie téměř nenavštěvují, často argumentují faktem, že umění nerozumí a že pro ně tudíž nemá smysl se o něj zajímat či se

⁶ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 99.

mu snažit porozumět. Zákazníky lze dále charakterizovat podle segmentace psychografické, kde hlavní roli hraje životní styl a osobnostní charakteristiky člověka.

1.4. Marketingové nástroje

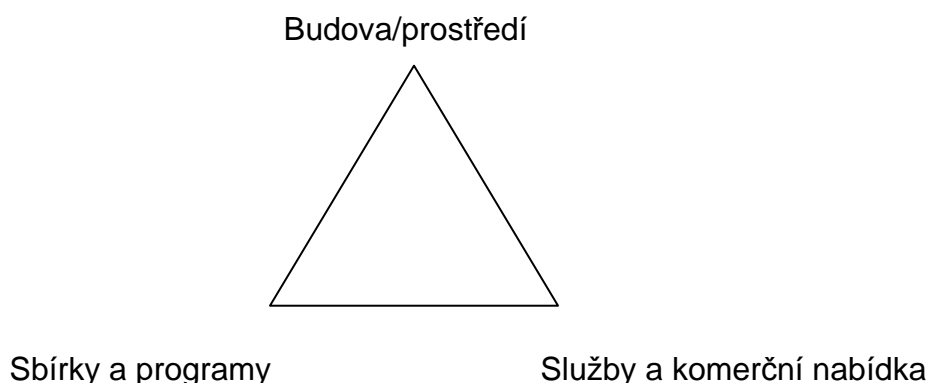
1.4.1. Produkt (product)

Produkt jako nástroj marketingu umění může mít mnoho podob. Od komerčních firem se liší mimo jiné skutečností, že umělecká galerie, tedy organizace jako taková, je již sama vlastním produktem. Kromě galerie jako celku lze ovšem nalézt mnoho forem, jakých může marketingový produkt umění nabývat. První z nich jsou samozřejmě umělecké exponáty, a to jak ve formě jednotlivých uměleckých děl, tak ve formě celých uměleckých sbírek nebo dočasných výstav. Galerie může lákat návštěvníky na celou kolekci významných uměleckých děl, ale i jeden jediný exponát může galerii zajistit proslulost. Dalším produktem, bez kterého by provoz galerie ani nebyl možný, je její budova, její exteriéry i interiéry. Většina galerií s delší historickou tradicí sídlí rovněž v budovách s jistým historickým významem. Nové galerie se buď snaží atraktivní budovu a lokaci získat, či naopak vsadí na stavbu novou, v jejímž případě lze například lépe naplánovat prostorové a technické zázemí.

Dalším rozsáhlým souborem produktů umělecké galerie jsou služby a výrobky, které si mohou návštěvníci dopřát nad rámec běžné prohlídky expozic a výstav. V oblasti služeb se jedná především o různé formy doprovodných programů, jako jsou komentované prohlídky s odborným výkladem, tematické přednášky a semináře. Galerie by nemohla plnohodnotně fungovat také bez takzvaných doprovodných služeb. Jedná se o služby, které k fungování galerie neodmyslitelně patří, ale samy o sobě by neměly smysl, tedy například popisky a vysvětlivky k jednotlivým exponátům, orientační nápisy nebo i základní nutnosti jako jsou šatny či toalety. Neméně důležitými produkty často bývají také předměty, které lze zakoupit v muzejním obchodě, jako jsou odborné publikace a nejrůznější upomínkové předměty. Ve zkratce lze říci, že

většina galerií svým zákazníkům nabízí kombinaci s různým podílem hmotných a nehmotných produktů. Pokud se na produkt marketingu umění podíváme z mírně odlišného hlediska, lze rovněž konstatovat, že nejvýznamnějším produktem uměleckých galerií je prožitek, poněvadž návštěvník nepřichází do galerie exponáty získat, ale zakoupená vstupenka ho opravňuje si umělecká díla prohlédnout a získat z jejich přítomnosti určitý pocit a zážitek, případně načerpat nové informace a znalosti.

Ladislav Kesner ve své knize *Marketing a management muzeí a památek* shrnuje veškeré předchozí informace do jednoduchého schématu, které naznačuje, jakým směrem by se měla ubírat instituce, která si chce zajistit úspěch (tedy dostatečnou návštěvnost, příjmy a popularitu).



Obrázek č.1 – Schéma kategorií produktu v marketingu umění

„Úspěch organizace je podmíněn dynamickou rovnováhou uvnitř pole definovaného těmito základy. Jak velká muzea, tak památkové objekty lokálního významu jsou stále více konfrontovány se skutečností, že spontánní zájem o základní produkt kulturních organizací, tedy estetický či edukační prožitek založený na vnímání expozic, výstav či architektury, není jediným, ba mnohdy ani hlavním motivem návštěvy.“⁷ Galerie jsou tak motivovány pro hledání toho správného mixu produktů a služeb, který bude pro návštěvníky co nejatraktivnější.

⁷ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*.

Praha : Grada Publishing, 2005. s. 162-163.

I v případě marketingu umění lze v souvislosti s produktem jako nástrojem marketingového mixu hovořit o termínu značka, lze ho dokonce považovat za termín klíčový, jelikož zákazníka k návštěvě umělecké galerie přiměje často právě známost a důvěryhodnost značky. „Značka je jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobku nebo služeb prodejce nebo i skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů.“⁸ V případě art marketingu je výrobkem umělecké dílo, výrobcem jeho autor a za prodejce můžeme v přeneseném slova smyslu označit galerii jako takovou. Pokud umělecká galerie disponuje alespoň v některé oblasti takovými kvalitami, že je lze označit za značkové, má velký potenciál úspěchu v konkurenci ostatních galerií. Galerie rovněž využívají ve svých názvech „ověřené značky“ (ačkoliv v mnoha případech název vznikl již dávno), která s galerií nějakým způsobem souvisí. Galerie může svůj název odvodit od jména historické osoby (Rudolfinum), autora (Muzeum Andyho Warhola), mecenáše, který nese významný podíl na vzniku galerie (Guggenheim Museum), dárce sbírek (Náprstkovo muzeum) nebo místa vzniku (Muzeum Kampa). Každý název má již určitou vypovídací hodnotu, která přispívá k posílení značky dané instituce.

1.4.2. Cena (price)

Cena v neziskovém sektoru, a tedy i konkrétně v marketingu kulturního dědictví a umění, má na rozdíl od sektoru komerčního velice specifickou roli. Zároveň má specifickou roli i v rámci marketingového mixu, jelikož zbylé 3 P finanční zdroje spotřebovávají a cena je jediným nástrojem, který zisk generuje. V případě komerční organizace musí cena všechny zbylé nástroje převážit, což je základní rozdíl oproti nekomerčnímu marketingu – v jeho případě se tak ve většině případů neděje a finanční zdroje umělecká galerie získává jiným způsobem. Financování je závislé především na penězích ze státních nebo místních rozpočtů. Z toho vyplývá nutnost galerie seznámit se před stanovením

⁸ DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*.

Praha: Grada Publishing. 2003. s. 59.

vlastních cenových strategií s platnou legislativou daného státu. Vzhledem k tomu, že kultura nemůže nejspíš ani do budoucna počítat s tím, že její financování bude patřit k významnějším položkám státního rozpočtu, je nutné přikládat cenovým strategiím dostatečný význam. „Z tohoto vyplývá poměrně jednoduchý závěr, že organizace, které se budou chtít rozvíjet a zlepšovat svoji nabídku a úroveň služeb, budou muset v rostoucí míře hledat cesty, jak doplnit příspěvky veřejných rozpočtů různými formami dodatečných finančních zdrojů. (...) Na jedné straně ovšem stojí nemalá část muzejní komunity, apriorně se bránící představě, že muzea by měla cílevědomě usilovat o rozvoj vlastních příjmů a snižovat tak svoji závislost na nedostatečných veřejných dotacích (...), někdy se navíc zaštituje prázdnými slogany o „nebezpečí komercializace“. Na druhou stranu mnoho památkových objektů i některá muzea i v objektivně obtížném prostředí získávají významnou část příjmů vlastní činností.“⁹

Umělecká galerie i další typy muzeí mají možnost získávat vlastní finanční příjmy z několika zdrojů. Jako první je samozřejmě nutné uvést vstupné, tedy finanční výdaj, který návštěvníka opravňuje k samotnému vstupu a zhlédnutí expozic muzea. Vstupné i jeho výše může být koncipována mnoha způsoby. V některých případech může cena vstupného tvořit až čtvrtinu celkového rozpočtu instituce, jindy je vstupné pouze velice symbolické. Vstupné lze rozdělit do tří základních kategorií na volný vstup (vstup volný stále, vstup volný v pravidelný den nebo čas či vstup volný příležitostně vyhlášený), vstupné dobrovolné a vstupné na základě ceníku. Kulturní instituce využívají různé možnosti vstupu, případně jednotlivé typy kombinují a rovněž cenově segmentují různé skupiny návštěvníků. Vstup si zákazník může rovněž zajistit různým typem členských či abonentních karet, které většinou nabízí zvýhodněné ceny vstupného pro pravidelné návštěvníky.

Platba vstupného zajišťuje návštěvníkovi základní službu, kterou galerie poskytuje, tedy zhlédnutí jejích expozic. Nad rámec toho ale většinou instituce nabízí mnoho dalších zpoplatněných služeb, které jí často přinášejí nemalé procento vlastních příjmů. Návštěvník například může mít možnost připlatit si

⁹ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*.

Praha : Grada Publishing, 2005. s. 246.

za komentovanou prohlídku. Určitá část těchto služeb může být dokonce řazena mezi komerční činnosti – například zboží v muzejním obchodě (suvenýry, katalogy muzea a jeho výstav) – muzejní obchod je dnes již považován za standardní součást většiny galerií. Galerie může rovněž získávat finance komerčním způsobem jako je pronájem vlastních prostor a pořádání speciálních akcí. Zcela specifickou možností zisku financí pro kulturní organizace je sponzoring a s ním spojený fund-raising, tedy „činnost směřující k mobilizování potenciálních zdrojů a získávání prostředků“¹⁰. Motivy pro sponzory a partnery mohou být různé, ačkoliv v našem prostředí většinou převládá jako motiv propagační přínos pro dárce, a podporování tak corporate social responsibility společnosti, nad altruistickým motivem a zájmem o kulturu. „Rozvoj tohoto typu aktivity by měl vycházet z vědomí, že muzeum je plnohodnotným partnerem a nikoliv pouhým prosebníkem. V této souvislosti by muzea měla vystupovat realisticky, ale sebevědomě, a odmítat takové formy podpory, které nejsou úměrné jejich významu. Na druhé straně by měla za každou cenu dbát na to, aby plnila svůj díl odpovědnosti a důsledně naplnila závazek spjatý s přijatým plněním či alespoň legitimní očekávání dárce.“¹¹

1.4.3. Distribuce (place)

Distribuce hraje v marketingu umění a obecně v kulturní sféře významnou roli, což lze vyvodit z již výše uvedené skutečnosti, že místo, kde instituce sídlí a kde prezentuje své sbírky, lze rovněž považovat za její marketingový produkt. Význam hraje jak budova samotná, tedy například její historické či architektonické kvality, tak její umístění i okolní prostředí. Budova, ve které galerie funguje, ovšem není jediným důležitým distribučním prvkem. Důležitá je rovněž dostupnost, a to jak fyzická, tedy například dostupnost hromadnou dopravou, tak časová – návštěvní hodiny přizpůsobené možnostem různých skupin návštěvníků. Galerie může v rámci zvýšení informační

¹⁰ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*.

Praha : Grada Publishing, 2005. s. 256.

¹¹ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*.

Praha : Grada Publishing, 2005. s. 257.

dostupnosti spolupracovat s různými typy prostředníků (cestovní kanceláře, ubytovací zařízení, dopravci, místní orgány a informační centra). Umělecká galerie většinou nemá příliš velké pole působnosti v případě určité fyzické expanze, i když některé galerie otevírají své pobočky na dalších místech, nejen v hlavní budově. Tento handicap lze ovšem částečně vynahradit organizací putovních výstav, či v současnosti stále expandujícím vlivem internetu – například virtuální prohlídkou či ukázkou exponátů online.

1.4.4. Marketingová komunikace (promotion)

Marketingová komunikace jako nástroj marketingové mixu získává na významu po vytvoření kvalitního produktu, jeho cen a distribučních kanálů. Jednotlivé její nástroje by měly mít za cíl informovat cílové skupiny o nabídce kulturní instituce a vytvořit zájem tuto nabídku využít, v ideálním případě opakovaně, tedy stát se pravidelnými zákazníky. Komunikační proces se stává komplexním v případě, že mezi tvůrcem obsahu a jeho příjemci dochází k procesu, který zahrnuje kódování sdělení, jeho přenos, dekódování a vyhodnocení, přičemž ani v jedné fázi by nemělo dojít k pochybení. Marketingová komunikace kulturních institucí jakými jsou umělecké galerie může zahrnovat širokou škálu nástrojů a metod, kterými se galerie mohou prezentovat a dosahovat tak svých komunikačních cílů. Neil Kotler tyto prostředky rozděluje do čtyř základních skupin na reklamní a propagační aktivity, podporu prodeje, přímý marketing a public relations.¹²

Reklama a propagace

Marketingové aktivity patřící do této skupiny nástrojů mají řadu cílů od zvýšení povědomí o značce a instituci po konkrétní jednorázové cíle, jakým je například propagace dočasné expozice a výstav. Společná je těmto aktivitám skutečnost, že se jedná o placenou formu propagace produktů, služeb, myšlenek či organizace s cílem zasáhnout cílovou skupinu zákazníků. Stejně

¹² KOTLER, Neil G.; KOTLER, Philip; KOTLER, Wendy I. *Museum Marketing & Strategy : Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*. San Francisco: Jossey-Bass. 2008. s. 349.

jako v případě komerčních firem i komunikační proces neziskové organizace by měl obsáhnout několik fází – identifikaci cílových skupin veřejnosti, určení komunikačních cílů, stanovení poselství a následně konkrétního komunikačního mixu, a v závěru by mělo dojít k vyhodnocení efektivity.

Jedním z důležitých nástrojů komunikace jak ziskových, tak neziskových organizací by měla být vizuální identita, která by měla vést spolu s dalšími faktory k budování image a značky umělecké galerie. Cílem by mělo být odlišení se od konkurenčních institucí na trhu s kulturou a vzniku pocitu jedinečnosti dané galerie. Každé muzeum a galerie by měly mít vytvořený grafický manuál, který by napomáhal k tvorbě jednotného grafického stylu a takzvané corporate identity.

Výše zmíněná vizuální identita by se následně měla promítat do určité míry v každé formě reklamy a propagace, kterou se instituce rozhodne využívat pro své komunikační účely. Mezi základní marketingové materiály, které využívá většina uměleckých galerií, patří informační leporela, skládačky a letáky. Jedná se většinou o zdarma poskytované tištěné materiály, které mají jak propagační, tak informační účely. Mělo by se proto jednat o materiály poměrně často aktualizované, důraz by měl být rovněž kladen na jejich distribuci – zákazník by je proto neměl získávat pouze v prostorách samotné instituce, ale i na jiných distribučních místech, jakými mohou být informační turistická centra, jiné kulturní instituce (ostatní galerie, knihovny, koncertní sítě, kluby atp.) či ubytovací a stravovací zařízení. Náročnější a rozsáhlejší formou klasického informačního letáku mohou být další propagační materiály, jako jsou brožury a katalogy. V této souvislosti je nutné rovněž uvést nutnost vytvoření kvalitních a uživatelsky přátelských webových stránek, kde se návštěvník dozví veškeré potřebné informace jak o instituci samotné, tak o její stálé i dočasné nabídce.

Do této skupiny komunikačních aktivit patří samozřejmě rovněž samotná reklama a veškeré její formy. Umělecké galerie možnosti reklamy využívají, ačkoliv často velké finanční náklady to neumožňují zdaleka všem. V českém prostředí proto málokdy uvidíme celoplošnou televizní kampaň propagující uměleckou galerii. Muzea a galerie častěji využívají reklamní média umožňující

přesnější cílení, které tak souvisí i s nižšími finančními prostředky. Jedná se jak o cílení lokální, tak zájmové. V případě tištěné reklamy se tak propagace umělecké galerie objeví v médiích čtených cílovou skupinou návštěvníků, v případě OOH (Out Of Home – formy reklamy které působí mimo domov cílové skupiny¹³) reklamy především v regionu, kde se instituce nachází. Zjednodušeně lze ovšem říci, že marketing umění má možnost využívat veškeré formy reklamy, tedy televizní, rozhlasovou, tištěnou, OOH a reklamu na internetu.

Podpora prodeje

Nástroje marketingové komunikace na podporu prodeje mají za cíl v krátkodobějším časovém horizontu pobízet a podněcovat zákazníka k nákupu či využití služby. Pobídka či podnět tvoří jádro těchto technik a mohou mít jak symbolickou, tak finanční či věcnou hodnotu. Konkrétně se jedná o různé formy výhod, dočasných slev, kupónů, dárků či soutěží. „Muzea a galerie používají podporu prodeje, chtějí-li oslovit nové zákazníky a nové segmenty zákazníků, na něž se předtím nezaměřovaly, dále ji využívají pro pravidelnější rozložení návštěvnosti, která podléhá sezónním výkyvům, především pro využití kapacit v mimosezónním období, ale také ji využívají pro získávání předplatitelů, abonentů svých programů a členů s permanentkami a dalšími výhodami.“¹⁴

Direct marketing

Direct marketing má v marketingu umění významné uplatnění. Jedná se o poměrně efektivní metodu s přímým cílením, a ačkoliv může být nepříliš rozsáhlá, dosahuje vysoké efektivity, která je navíc oproti jiným nástrojům jednoduše měřitelná. Přímý marketing má díky zájmu o individuálního klienta možnost budovat a udržovat s ním dlouhodobý vztah a stále tak obnovovat jeho zájem o nabídku kulturní instituce. Stěžejním předpokladem pro úspěšnou aplikaci přímého marketingu je tvorba databáze adresátů, která by měla být

¹³ *Media Guru* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. OOH – Out Of Home.

Dostupné z WWW: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/27/2002.html>>.

¹⁴ JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění.

Praha: Grada Publishing. 2008. s. 225.

neustále aktualizována a rozšiřována. Nejjednodušším a nejspíš také nejčastějším způsobem zisku kontaktů je distribuce letáků, které mohou zájemci o zisk informací vyplnit, či distribuce dotazníků s možností uvedení kontaktu. Další možností je využití seznamu osob zvaných na vernisáže a zadání kontaktních údajů na webových stránkách muzea.

Základními formami direct marketingu jsou direct mail, e-mail, telemarketing a osobní kontakt. Telemarketing se v případě marketingu umění příliš nevyužívá, oproti tomu e-mailová komunikace nabývá stále většího významu. „Podle některých nově dostupných údajů lze usuzovat, že lidé jsou přece jen mnohem přístupnější elektronickým zprávám z kulturních zařízení než jiným nevyžádaným emailům; nedávno publikovaný výzkum ukázal, že asi polovina adresátů otevírá elektronickou zprávu zaslanou z muzea.“¹⁵ Propagační materiály přímého marketingu informují zákazníky nejčastěji o dočasných a jinak speciálních akcích pořádaných galerií, o doprovodných programech, dnech volného vstupu, nových expozicích atd. Prostřednictvím této formy komunikace mohou být rovněž distribuovány pozvánky na vernisáže či jiné speciální události, jako například oslava výročí založení galerie.

Public relations

Publicita a public relations, tedy naplacené formy marketingové komunikace, hrají i v marketingu umění významnou roli. Historicky public relations naplňovaly spíše reaktivní funkci, tedy reagovaly na vzniklé situace, v současnosti nejen komerční, ale i nekomerční organizace pocítují nutnost proaktivního PR, které má za cíl plánovitě a kontinuálně budovat image a vztahy s cílovými skupinami. Segmentace, výběr cílových skupin a přesné cílení konkrétních PR aktivit je základem úspěchu v této oblasti komunikace.

Public relations lze rozdělit do tří základních skupin podle cíle, kterého mají dosáhnout, na image PR, rutinní PR a krizové PR. Cílem image PR je budování image, tedy zákaznickova dojmu o dané instituci. Trendem posledních

¹⁵ CRENSHAW, Matt; OBERMEYER, Cheryl. *Targeting Museum Visitors With Email Marketing*. in: KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*.

Praha : Grada Publishing, 2005. s. 242.

let je snaha pozměnit obraz muzea jako konzervativní instituce spravující historické dědictví a získat image živého místa pro kulturní setkávání moderních návštěvníků. Rutinní PR zahrnuje celou řadu aktivit a nástrojů, které mají konstantně zajišťovat publicitu umělecké instituce, jejích sbírek, umělců, krátkodobých projektů, akcí atd. Krizové PR oproti tomu přichází na řadu v případě neočekávaných, většinou krizových situací, které by mohly poškodit pověst organizace, a tak i zájem o ni.

Public relations v oblasti marketingu umění mohou využívat řady nástrojů. Prvním z nich jsou události, kterými jsou nejčastěji tiskové konference, vernisáže a další akce pořádané galerií, například k příležitosti výročí jejího založení. Událostí může být rovněž den volného vstupu při jehož příležitosti jsou pro návštěvníky připravené speciální programy – například stále populárnější Muzejní noc, která se postupně stává neodmyslitelnou součástí muzejní nabídky řady evropských měst. Dalším nástrojem PR jsou vztahy s médii, které tvoří základní předpoklad úspěšné publicity. Umělecká galerie by měla zajistit pravidelný přísun tiskových zpráv pro klíčová média. Součástí PR by mělo být rovněž každoroční publikování výroční zprávy. Dalšími nástroji public relations jsou rozhovory, fotografie, veřejná vystoupení, muzejní brožury a newslettery.

2. Národní galerie v Praze a Museo Nacional del Prado v Madridu

2.1. Historie a současnost

Obě umělecké instituce mají své počátky na přelomu 18. a 19. století. Národní galerie v Praze má svého předchůdce ve veřejné Obrazárně založené Společností vlasteneckých přátel umění v roce 1796. Po vzniku Československa v roce 1918 se z původní Obrazárny stala ústřední umělecká sbírka nového státu. V roce 1919 se vedení galerie ujal Vincenc Kramář a vytvořil z ní za krátkou dobu poměrně moderní, odborně spravovanou galerii. Současná Národní galerie byla zřízena roku 1949 zákonem o Národní galerii v Praze. Národní galerie spravuje nejrozsáhlejší umělecké sbírky v České republice, které jsou částečně zpřístupněné veřejnosti v celkem devíti budovách v Praze a Žďáru nad Sázavou a pokrývají dějiny umění od evropské antiky až po umění 20. i 21. století.¹⁶

Museo Nacional del Prado, původně nazvané Královské muzeum malby a sochařství, bylo veřejnosti poprvé otevřeno v roce 1819. Původ sbírek současné národní galerie sahá již do 16. století, konkrétně do období vlády Karla V. Galerie se během své historie několikrát potýkala s problémem nedostatku prostoru, k prvnímu rozšíření došlo v roce 1918 – hlavní budova byla rozšířena o dva menší pavilony. K zásadní změně došlo v roce 2007, kdy byla hlavní budova podzemím spojena s novou, kompletně rekonstruovanou stavbou. Museo del Prado vlastní jednu z nejvýznamnějších sbírek evropského umění od 12. do 19. století na světě.¹⁷

¹⁶ *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-03-31]. Národní galerie v Praze. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/16/sekce/narodni-galerie-v-praze/>>.

¹⁷ *Museo Nacional del Prado* [online]. 2010 [cit. 2010-03-31]. Historia del Museo. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/mas-prado/la-institucion/historia-del-museo/>>.

2.2. Význam, cíle, legislativa

„Národní galerie v Praze je výzkumnou organizací, jejímž hlavním účelem je provádět základní i aplikovaný výzkum a experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím vědeckých publikací, výstav, výukových programů, metodik, případně převodem technologií. Prvotní myšlenka, stojící u zrodu NG, je přítomná ve všech složitých peripetiích jejího vývoje: prostřednictvím uměleckých děl povznést ducha národa. Národní galerie v Praze v souladu se zákonem č. 148/1949 Sb. o Národní galerii v Praze shromažďuje, eviduje, trvale uchovává, odborně zpracovává a zpřístupňuje veřejnosti díla malířská, sochařská a grafická a díla z oblasti takzvaných nových médií domácího i cizího umění a vědecky o nich bádá; je muzeem ve smyslu ustanovení § 10 odst. 6 zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů.“¹⁸

Museo del Prado definuje své cíle podobně. Jedná se především o nutnost zachování kontinuity kulturního a historického dědictví na poli výtvarného umění ve Španělském království a garance jeho přístupnosti pro širokou veřejnost, a to především prostřednictvím expozic a výstav, ale i dalších doprovodných činností a programů. Organizace je rovněž definována jako výzkumná a vědecká, tedy s cílem bádát a rozvíjet poznatky v oblasti kultury, výtvarného umění a jejich historie. Galerie také klade důraz na kooperaci jak s ostatními kulturními organizacemi, tak s odbornou i laickou veřejností, univerzitami atd. Prado je rovněž národní galerií, tedy institucí spravovanou státem, a to podle článku 3 zákona 46/2003 z 25. prosince regulujícím Museo Nacional del Prado.¹⁹

¹⁸ *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-09]. Národní galerie v Praze. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/16/sekce/narodni-galerie-v-praze/>>.

¹⁹ *Museo Nacional del Prado* [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. Objetivos y fines. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/mas-prado/la-institucion/objetivos-y-fines/>>.

3. Marketing a marketingový mix Národní galerie v Praze

Národní galerie v Praze, podobně jako řada dalších podobných institucí v České republice i v zahraničí, nemá v rámci své organizační struktury marketingové oddělení jako samostatnou jednotku, ale jednotlivé funkce a cíle marketingu spravují zaměstnanci napříč celou institucí. Marketingovou komunikaci a propagaci zajišťují především Tiskové oddělení a Oddělení prezentace a propagace. Organizační strukturu galerie tvoří jednotlivé sbírky, sekce odborných činností a sekce ekonomicko-provozní. Národní galerie v Praze si na jedné straně udržuje stále určitým způsobem tradiční konzervativnost státní kulturní instituce, na straně druhé se vyvíjí a její již několik let trvající snaha o postupnou přeměnu v moderní dynamickou kulturní organizaci se částečně odráží i v jejích marketingových aktivitách. V roce 2001 zveřejnila Národní galerie takzvanou Koncepti rozvoje Národní galerie do roku 2020, v níž definuje své plány a cíle pro první dekády 21. století, a to jak v oblasti budování sbírek, výstavnictví a vědecké činnosti, tak v oblasti ekonomické, komunikační, a rovněž zdůrazňuje nutnost budování PR a pevné pozice Národní galerie ve společnosti.²⁰

3.1. Produkt

Podle Ladislava Kesnera je jedním ze tří základních pilířů marketingového produktu v oblasti arts marketingu budova a prostředí galerie. V případě Národní galerie v Praze je tato oblast velice rozsáhlá a rozmanitá, což v sobě přináší jak mnohá pozitiva, tak nedostatky a jistou problematičnost. Stálé expozice Národní galerie jsou rozmístěny v celkem osmi budovách (z nichž jedna se nachází mimo území Prahy na zámku Kinských ve Žďáru nad Sázavou). Devátým objektem Národní galerie je budova Valdštejnské jízdárny, která slouží jako výstavní prostor dočasným expozicím. Tento fakt přináší klady

²⁰ NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Koncepce rozvoje Národní galerie v Praze do roku 2020*. zdroj: *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-12]. Výroční zpráva. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/84/sekce/vyrocnizprava/>>.

především co se týče kapacity, veřejnosti může být představena velká část sbírek galerie. Jak již bylo dříve zmíněno, produktem jsou v případě galerií většinou i budovy jako takové, což u Národní galerie jistě platí – všechny její objekty jsou stavby s historickou a kulturní hodnotou, rozmanitých architektonických slohů, což lze považovat za jednoznačný klad a unikátnost galerie. Na druhou stranu má tato geografická rozlehlost i řadu nevýhod, které se projevují i v dalších marketingových oblastech. Z hlediska marketingového produktu se jedná především o jistou roztržitost v případě, že má zákazník zájem o komplexní přehled sbírek umění České republiky.

Druhou skupinou marketingových produktů v prostředí výstavnictví jsou sbírky a programy, které galerie svým návštěvníkům nabízí. V případě Národní galerie, jak již vychází z výše popsaného rozsahu jejích objektů, je tato nabídka velice obsáhlá, ačkoliv význam jejích sbírek nedosahuje úrovně některých jiných, slavnějších evropských galerií. Na druhou stranu se i přes tento fakt stále jedná o nejvýznamnější a nejrozsáhlejší sbírky České republiky, jejichž historická, kulturní i monetární hodnota je nesmírně vysoká. Co se týče produktové nabídky v oblasti programů nad rámec běžné prohlídky expozic, produkuje Národní galerie poměrně širokou nabídku doprovodných programů zaměřených na různé cílové skupiny, která bude podrobněji popsána v kapitole o marketingové komunikaci.

Služby a komerční nabídka tvoří poslední skupinu produktů marketingu umění. Národní galerie samozřejmě standardně nabízí takzvané doprovodné služby, tedy šatny, toalety, pokladny či orientační systém, který návštěvníkovi pomáhá v orientaci v objektu galerie. Ve výstavních prostorech se u jednotlivých exponátů vždy nachází alespoň základní popis, který uvádí název díla, autora a výtvarnou techniku. Významnější díla doprovází i podrobnější popis historie jeho vzniku či jeho významu. Ucelenější celky v expozicích pak většinou uvozují větší informační desky s popisem daného úseku vystavovaných děl. Ve třech budovách Národní galerie se nachází kavárna, která je přímo součástí objektu, ačkoliv přístup do ní mají i lidé bez zakoupení vstupenky. V pěti budovách má potom zákazník možnost navštívit muzejní obchody. Ty většinou nabízí především odbornější publikace a knihy, za více

komerční produkty, které je možné zakoupit spíše jako suvenýr, lze považovat pohlednice či plakáty.

3.2. Cena

Národní galerie v Praze má status příspěvkové organizace, jejímž zřizovatelem je stát, konkrétně spadá pod správu Ministerstva kultury ČR.²¹ Příspěvková organizace hospodaří se dvěma základními zdroji financí – s prostředky získanými vlastní činností a prostředky získanými od jiných osob, především z rozpočtu svého zřizovatele.

Prvním a významným zdrojem příjmů Národní galerie jsou tedy výše zmíněné finance získané od zřizovatele – státu. Detailní rozpis finančních zdrojů ze státního rozpočtu publikuje Národní galerie každoročně ve výročních zprávách.²² Kromě peněz ze státního rozpočtu České republiky, získává Národní galerie rovněž dotace z financí Evropské unie. Dalšími finančními prostředky, které galerie získává mimo příjmy z vlastní činnosti, jsou finance od sponzorů, dárců a mecenášů. Národní galerie se snaží o kvalitní a dlouhodobou spolupráci s finančními partnery z řad komerčních organizací a kontinuálně pracuje na zisku nových a udržení si stávajících zdrojů v této oblasti. Seznam partnerů Národní galerie v Praze je mimo jiné představen na jejích webových stránkách.²³

Finanční prostředky produkované vlastní činností galerie pochází rovněž z několika oblastí. První je cena vstupného. Ačkoliv Národní galerie již několikrát uvažovala o zrušení vstupného a umožnění přístupu do stálých expozic galerie pro návštěvníky zdarma, představují zdroje z této oblasti poměrně důležitou položku v rozpočtu galerie, tudíž byla prozatím tato myšlenka pokaždé zavrhnuta. „Zájem o Národní galerii je veliký v případě, že je

²¹ *Ministerstvo kultury* [online]. 2007 [cit. 2010-04-14]. Příspěvkové organizace. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/prispevkove-organizace/default.htm>>.

²² *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-04]. Výroční zpráva. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/84/sekce/vyrocní-zprava/>>.

²³ *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-04]. Partneři. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/149/sekce/partneri/>>.

zdarma. Bylo by skvělé, kdybychom měli zdarma vstupné, jako to mají v Národní galerii v Londýně. Naším cílem je sbírky zpřístupňovat. Snažíme se získat takovou dotaci, aby nám vynahradila zisky uniklé se zrušením vstupného.²⁴ Z citace vyplývá, že ačkoliv Národní galerie není přístupná zdarma permanentně, využívá takzvané volné vstupné ve stanovený den či čas. Konkrétně se jedná o každou první středu v měsíci od 15 do 20 hodin. Dále je návštěvníkům umožněn volný vstup ve dnech výročí založení Národní galerie, na Den muzeí a galerií, v Den Evropského kulturního dědictví a během takzvané Muzejní noci. Vstup zdarma mají rovněž děti do 6 let. V ostatní dny je pro zbytek populace vstup do galerie zpoplatněn. Galerie ovšem zbylou populaci dále segmentuje a umožňuje tak určitým skupinám vstup za snížené vstupné – konkrétně se jedná o děti od 6 do 15 let, studenty a seniory nad 60 let. Galerie dále nabízí možnost zakoupení celoroční vstupenky s neomezeným počtem návštěv všech expozic. Do budoucna rovněž uvažuje o vzniku hromadné vstupenky, která by návštěvníkům umožnila vstup do více objektů NG během kratšího časového období za výhodnější cenu.²⁵

3.3. Distribuce

Distribuce je v marketingu umění výrazně provázána s ostatními nástroji marketingového mixu. Není tomu jinak ani v případě Národní galerie v Praze – důležitou distribuční roli hrají všechny výše zmíněné objekty galerie. Na tomto místě je opět nutné zmínit jistou nevýhodu rozlehlosti sbírek, a to jak s ohledem na časový aspekt distribuce, tak na dostupnost jednotlivých objektů. Ačkoliv jsou všechny budovy Národní galerie samozřejmě jednoduše dostupné hromadnou dopravou, ne všechny se nachází ve výrazně turisticky populárních lokacích, což lze považovat za distribuční nevýhodu. Dalším distribučním prvkem jsou časové možnosti návštěvy z hlediska otevírací doby. Tu má Národní galerie nastavenou poměrně standardně – denně kromě pondělí

²⁴ JUNGWIRTHOVÁ, Petra, tisková mluvčí Národní galerie v Praze. [osobní sdělení]. [2010-03-24].

²⁵ *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-04]. Otevírací doba a vstupné. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/139/sekce/oteviraci-doba-a-vstupne/>>.

od 10 do 18 hodin, klášter Sv. Jiří na Pražském hradě, vzhledem ke své poloze v centru turistické pozornosti, je otevřen každý den ve stejný čas. Z hlediska distribuce je nutné rovněž zmínit nedávnou novinku Národní galerie, kterou je možnost virtuální prohlídky jejích expozic na webových stránkách.

3.4. Marketingová komunikace

Jak bylo zmíněno již v úvodu této kapitoly, o využití marketingové komunikace se starají především dvě oddělení v organizační struktuře Národní galerie v Praze – Tiskové oddělení a Oddělení prezentace a propagace. Tiskové oddělení v čele s tiskovou mluvčí se zabývá komunikací s médii a partnery galerie, Oddělení prezentace a propagace propaguje výstavy a Národní galerii jako takovou směrem k nejširší veřejnosti i konkrétním cílovým skupinám. Národní galerie využívá v této oblasti řady nástrojů, které mají za cíl přiblížit veřejnosti činnost galerie, informovat o aktuálním dění a akcích a obecně přilákat pozornost a vyvolat zájem o galerii. Podle údajů ve výročních zprávách pro roky 2007 a 2008 je pro tyto účely využívána zhruba jedna desetina procenta ročního rozpočtu Národní galerie – konkrétně 354 590 Kč za rok 2007 a 417 080 Kč za rok 2008 (údaje za rok 2009 prozatím nejsou zveřejněny).²⁶

3.4.1. Segmentace cílových skupin

Národní galerie v Praze se ve svých komunikačních a propagačních aktivitách zaměřuje na několik segmentů zákazníků, konkrétně se jedná o čtyři základní skupiny. První dvě skupiny vychází z řad veřejnosti, která je potenciálním návštěvníkem Národní galerie, do druhých dvou skupin patří sponzoři a patroni instituce. Prvním segmentem je veřejnost, která se primárně nestará o činnost Národní galerie, rozhodně nepatří mezi pravidelné

²⁶ NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2007.*

Praha: Národní galerie v Praze. 2008. 127 s. ISBN 978-80-7035-379-0.

NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2008.*

Praha: Národní galerie v Praze. 2009. 140 s. ISBN 978-80-7035-423-0.

návštěvníky, ale zároveň má jistý potenciál a pomocí komunikace a konkrétních programů či nabídek by se eventuelně mohla o galerii začít zajímat, byť jen jednorázově. Druhou skupinou je ta část veřejnosti, která již aktivity Národní galerie určitým způsobem sleduje, má o galerii určité informace, které případně i aktivně sama vyhledává. Třetí segment tvoří partneři, kteří s Národní galerií spolupracují ne zcela pravidelně, většinou se podílí na konkrétních projektech a krátkodobějších aktivitách. Poslední, čtvrtý segment pak tvoří VIP partneři, kteří s galerií spolupracují dlouhodobě a výrazně se svojí pomocí podílí na jejím fungování a činnosti.

3.4.2. Nástroje marketingové komunikace

Reklama a propagace

Důležitou součástí propagace Národní galerie tvoří její vizuální identita, tedy především její logo a s ním související grafická prezentace galerie. Po nástupu Milana Knížáka na pozici generálního ředitele Národní galerie došlo ke změně původního loga, které v době vzniku Národní galerie v roce 1949 vytvořil Jaroslav Šváb. Současné logo je dílem dvou grafiků – Lucie Kantůrkové a Jana Šerých. Logo má dvě základní verze. První z nich je takzvaná dlouhá verze (Obrázek č. 2), která obsahuje nápis „Národní galerie v Praze“ a jeden ze symbolů českého státu – dvouocasého lva. Slovní část loga je napsána v minuskách, přičemž písmena n a g jsou, v kontrastu se zbytkem loga laděným do šedých odstínů, zvýrazněna červenou barvou. Druhá, takzvaná krátká verze (Obrázek č. 3), obsahuje opět symbol lva, ale textová část je nahrazena pouze zkratkou NG, opět v červených minuskách.²⁷

²⁷ WEIN, Michal. *Grafika On-Line* [online]. 22.10.2002 [cit. 2010-04-19]. (Skoro) nové logo Národní galerie. Obrana Knížáková. Dostupné z WWW: <<http://www.grafika.cz/art/design/logong.html>>.

Národní galerie v Praze [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Loga ke stažení. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/1011/sekce/loga-ke-stazeni/>>.



Obrázek č. 2 – Dlouhá verze loga Národní galerie v Praze



Obrázek č. 3 – Krátká verze loga Národní galerie v Praze

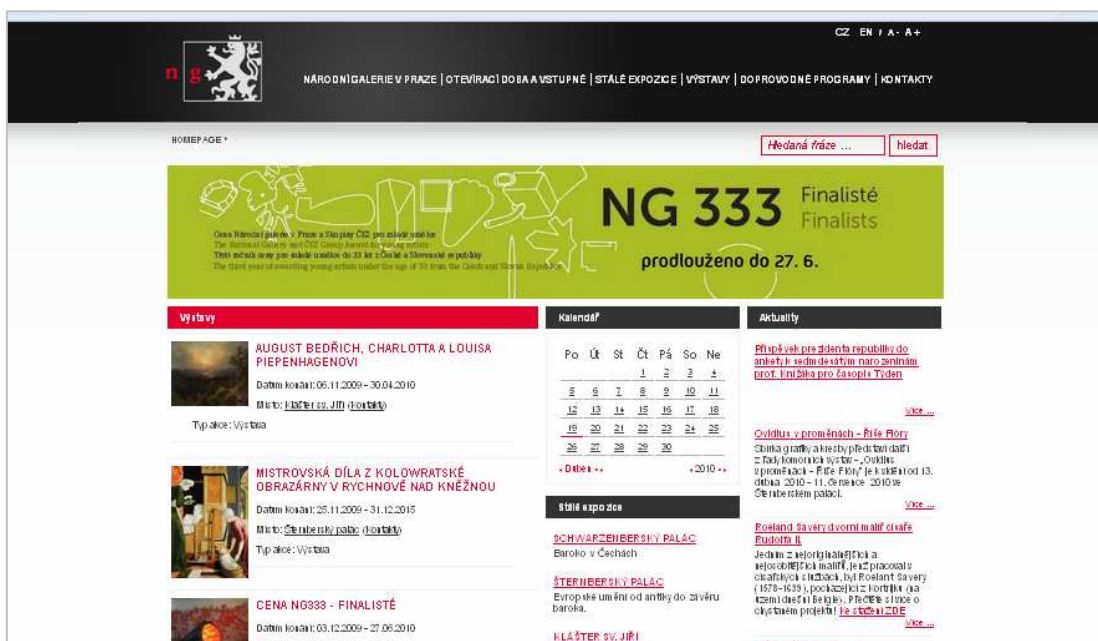
S vizuální identitou úzce souvisí podoba webového sídla galerie, které je v případě Národní galerie umístěno na adrese www.ngprague.cz. I v této oblasti došlo k významné změně, která je ovšem změnou výrazně aktuálnější – 1. srpna 2009 byly spuštěny nové webové stránky (Obrázek č. 5) Národní galerie obohacené o některé nové funkce a informace. Vítězem soutěže vyhlášené Národní galerií a autorem grafické podoby nového webu je Lukáš Podhola, o technickou tvorbu a provoz stránek se stará společnost Neternity. Důvodem výběru právě tohoto návrhu je dle vyjádření Národní galerie jeho variabilita, přehlednost a řešení úvodní stránky.²⁸ Cílem změny bylo zajistit webu modernější vzhled, který zároveň vystihuje tradici Národní galerie a vytvořit uživatelsky přátelské a přehledné stránky. Web byl rozšířen i po stránce obsahové, nejvýraznější změnou je nejspíš možnost virtuální prohlídky expozic Národní galerie. Na webových stránkách se jinak návštěvníci mohou dozvědět v poměrně přehledné formě veškeré zásadní informace

²⁸ *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Grafická soutěž. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/1089/sekce/graficka-soutez-novy-design-webovych-stranek-narodni-galerie-v-praze/>>.

o galerii, jejích prostorech, expozicích, výstavách a pořádaných akcích. V souvislosti s internetovou propagací galerie je nutné kromě vlastního webu uvést i poměrně nedávnou novinku, kterou je prezentace Národní galerie na Facebooku. Internetoví fanoušci galerie tak mají na komunikačním serveru přístup k aktuálním informacím o dění v galerii.



Obrázek č. 4 – Úvodní stránka webu Národní galerie v Praze do srpna 2009



Obrázek č. 5 – Úvodní stránka webu Národní galerie v Praze od srpna 2009

Národní galerie v Praze v poměrně velké míře pro svou propagaci a informování zákazníků využívá různé formy tištěných materiálů. Tyto materiály jsou vydávány pravidelně a tvoří nedílnou součást marketingové komunikace. Jedná se o tři základní stupně propagace, které hierarchicky poskytují návštěvníkům informace o Národní galerii – brožury propagující a informující o galerii jako celku, letáky k jednotlivým budovám a stálým expozicím galerie a letáky informující o jedné konkrétní události – dočasné výstavě. Kromě loga, které spojuje a zaštituje veškeré komunikační aktivity napříč galerií, existuje rovněž poměrně ustálená a přehledná grafická forma společná většině propagačních materiálů. Její součástí je především ustálené barevné rozlišení jednotlivých sbírek galerie, které napomáhá přehlednosti materiálů. V případě propagace galerie jako celku nalezneme v brožuře na zadní straně obalu vždy přehlednou mapu s barevně rozlišenými schematickými obrázky budov Národní galerie. Jednotlivé barvy pak odpovídají barevnému ladění materiálů propagujících tyto budovy, jejich sbírky a expozice. Konkrétněji je rovněž nutné zmínit, že brožura o Národní galerii je vydávána čtvrtletně, vždy je nazvaná podle ročního období a obsahuje jak stručná a všeobecná data o galerii, tak aktuální informace o daném časovém úseku v oblasti výstav a doprovodných programů. Propagace druhé úrovně – tedy informace o jednotlivých objektech galerie - má ustálenější obsah, jelikož informuje pouze o stálých expozicích. Nejodlišnější formu mají letáky o dočasných výstavách, jelikož tyto materiály jsou tvořeny na míru tematické dané výstavy, ačkoliv přinejmenším podle loga lze určit, že se jedná o akci Národní galerie. Všem třem formám tištěné propagace je společný formát DL (99x210 mm). V případě čtvrtletníku o galerii se jedná o brožuru, v případě zbylých dvou forem o leták ve formě harmoniky, většinou o třech či čtyřech stranách potištěných oboustranně. K menším výstavám se vydává pouze jednoduchý DL leták. Tyto materiály jsou návštěvníkům k dispozici v českém a anglickém jazyce, přičemž čtvrtletník je v angličtině pouze ve zkrácené verzi letáku. Distribučním místem těchto materiálů ovšem není pouze samotná Národní galerie. Na bázi partnerství spolupracuje galerie s různými institucemi, které umožňují širší záběr možností distribuce jejích informací. Jedná se například o spřátelené kulturní instituce či Úřad městské části Praha 1.

Národní galerie v Praze propaguje v určité formě každou svoji výstavu. Způsob této propagace se odvíjí od výše rozpočtu každé jednotlivé akce. Standardně je ale ke každé výstavě vydána pozvánka v elektronické podobě, k výstavě s vyšším rozpočtem i v podobě tištěné. Další standardní formou prezentace každé výstavy je již zmíněný leták ve dvou jazykových mutacích, plakát formátu A3 prezentující výstavu ve všech objektech Národní galerie a informační stránka na webu. Při vyšším rozpočtu a rozsáhlejší a významnější výstavě využívá galerie pro prezentaci city lighty, plakáty v rámečcích v tramvajích, QS folie na tramvajích, plakáty B1 v metru a v menší míře i billboardy. Televizní reklamu a reklamu v tištěných periodikách využívá Národní galerie pouze v případě zájmu média o mediální partnerství. Co se týče propagace Národní galerie jako celku, v současné době je jedinou pravidelnou formou již zmíněný čtvrtletník. Do budoucna ovšem galerie plánuje zvýšit svoji aktivitu i v tomto směru, konkrétně například projektem mapy Národní galerie. Národní galerie ve svém týmu nemá vlastní grafiky, tím pádem využívá práce externích grafiků či agentur, jimž poskytuje vlastní textové a grafické podklady. „Moje vize je, že každý projekt by měl mít tvář, na propagační materiály se proto používá ústřední fotografie nebo ústřední motiv, který spojuje všechny produkty. Cílem je, aby návštěvník, pokud uvidí city light nebo plakát v tramvaji, ihned věděl, co je to za akci“²⁹, popisuje svoje záměry vedoucí Oddělení prezentace a propagace Pavel Antoš. Národní galerie v Praze pořádá každoročně celou řadu dočasných výstav různého rozsahu, od drobných expozic po poměrně rozsáhlé projekty. Od velikosti a významu akce se většinou odvíjí i způsob její propagace. V roce 2007 galerie uspořádala dvacet výstav, v roce 2008 třicet jedna a v roce 2009 dvacet tři.³⁰

Podpora prodeje

Aktivity na podporu prodeje jsou směřované jak na pravidelné návštěvníky Národní galerie, tak na potenciální zájemce, kteří potřebují určitý

²⁹ ANTOŠ, Pavel, vedoucí Oddělení prezentace a propagace Národní galerie v Praze. [osobní sdělení]. [2010-04-02].

³⁰ *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Výstavy. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/10/sekce/vystavy/>>.

podnět pro své rozhodnutí ohledně návštěvy galerie. Na první skupinu návštěvníků jsou cílené většinou akce odbornějšího charakteru, jako jsou komentované prohlídky či odborné přednášky. Potenciální nové návštěvníky láká Národní galerie rovněž na komentované prohlídky, ale také například na akce jakými jsou výtvarné dílny pro rodiče s dětmi či speciální programy pro seniory. O organizaci těchto specializovaných programů a aktivit se stará takzvané Lektorské oddělení Národní galerie, které úzce spolupracuje s oběma komunikačními odděleními. V rámci sales promotion rozesílá galerie na některé projekty vstupenky zdarma nebo pořádá pro návštěvníky soutěže.

Direct marketing

Národní galerie využívá ke své propagaci a komunikaci se zákazníky možnosti direct marketingu, konkrétně ve formě direct e-mailu. Databázi adres získává tisková mluvčí, která e-maily rozesílá, pomocí letáků distribuovaných v objektech Národní galerie, kde má návštěvník možnost hodit do schránky svou e-mailovou adresu a vyslovit tak svůj zájem o rozesílané informace. V současné době obsahuje tato databáze zhruba 5 000 kontaktů. Národní galerie je v této oblasti velice aktivní a zájemcům posílá někdy i více e-mailů týdně. Zprávy obsahují několik typů informací. První skupinou, která tvoří asi nejčastější obsah direct mailů, jsou informace o doprovodných akcích pořádaných galerií, přičemž se většinou jedná o velice aktuální nabídky, například na nadcházející víkend. Další zprávy obsahují informace o nových projektech a výstavách galerie. Národní galerie prostřednictvím direct marketingu rovněž zve zájemce z řad příznivců galerie na vernisáže výstav, e-maily v tomto případě obsahují neadresnou pozvánku na akci pro dvě osoby se vstupem zdarma.

Public relations

Public relations a obecně budování publicity má v Národní galerii v Praze na starosti především Tiskové oddělení. Národní galerie v této oblasti cílí na tři základní skupiny – média, veřejnost a partnery instituce. S médii galerie komunikuje především pomocí tiskových zpráv a pořádání tiskových konferencí. Vztah s médii a obecně mediální publicita je pro Národní galerii klíčová,

především vzhledem k omezeným finančním možnostem v oblasti ostatních forem propagace. Hlavním mediálním partnerem galerie jsou Hospodářské noviny. Kromě nich spolupracuje oddělení s několika dalšími stálými partnery především z řad tištěných a rozhlasových médií. Národní galerie rovněž spolupracuje s monitoringovou agenturou Ano Press IT, která jí každoročně zpracovává statistiky ohledně mediálních výstupů. Podle slov tiskové mluvčí Petry Jungwirthové se řádově jedná asi o desítku mediálních zpráv denně, tedy něco mezi třemi a čtyřmi tisíci výstupy ročně. Národní galerie také každoročně vydává výroční zprávu s podrobnými údaji ohledně svých aktivit a hospodaření.

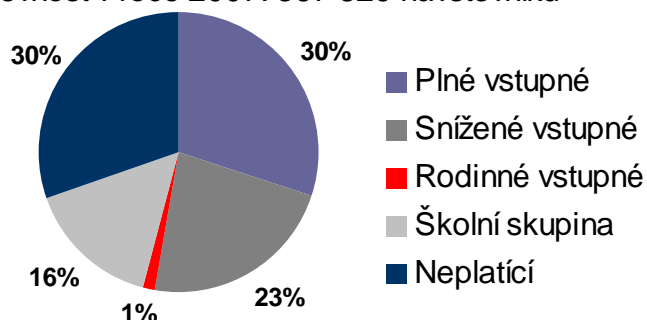
V oblasti public relations aktivit směřovaných na širokou veřejnost Národní galerie využívá především různých typů událostí. Jak bylo zmíněno v části věnované direct marketingu, organizuje galerie pravidelně vernisáže všech svých výstav, kam kromě VIP osobností a partnerů zve i veřejnost. Součástí vernisáže je představení projektu ze strany jeho organizátorů, často na ní také vystoupí s projevem i mediálně známé osobnosti v projektu zainteresované. Následně je návštěvníkům představena samotná expozice, jejíž prohlídka je v některých případech zakončena rautem. Dalšími událostmi jsou rovněž výše zmíněné dny volného vstupu, jak pravidelné, tak vyhlášené k zvláštním příležitostem. Speciální akcí s volným vstupem je pražská Muzejní noc, které se Národní galerie se všemi svými objekty již několik let účastní. Národní galerie svoji publicitu rovněž zvyšuje pořádáním vlastní výtvarné soutěže NG 333 – cena Národní galerie v Praze a Skupiny ČEZ. V roce 2007 se konal první ročník této soutěže pro mladé umělce do 33 let. Hlavním partnerem této akce je Skupina ČEZ.³¹ Národní galerie se rovněž snaží udržovat a upevňovat vztahy s dalšími partnery instituce, a zajišťovat tak při spolupráci oboustrannou spokojenost. Toho dosahuje jak otevřenou komunikací, tak programy a balíčky služeb určenými přímo partnerům a patronům galerie. Konkrétně se jedná například o speciální komentované prohlídky, pro VIP partnery například noční komentované prohlídky s generálním ředitelem NG.

³¹ *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. NG 333 – cena Národní galerie v Praze a Skupiny ČEZ. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/161/sekce/ng-333---cena-narodni-galerie-v-praze-a-skupiny-cez/>>.

3.4.3. Hodnocení úspěšnosti

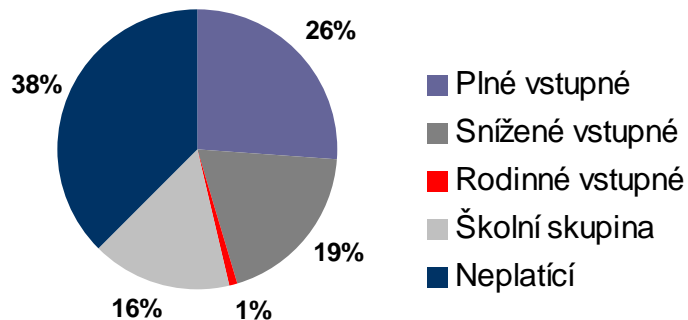
Národní galerie neprovádí žádnou konkrétní formu evaluace úspěšnosti svých aktivit v oblasti marketingu. Přesto existují jisté ukazatele poukazující na dosažené výsledky. Jednou z technik je již výše popsany mediální monitoring a jeho výsledky. Dalším ukazatelem je návštěvnost galerie. Následující dva grafy zobrazují poměr návštěvnosti jednotlivých skupin v roce 2007 a 2008 (pro rok 2009 hodnoty zatím nejsou známy).³²

Celková návštěvnost v roce 2007: 367 829 návštěvníků



Graf č. 1 – Návštěvnost Národní galerie v Praze v roce 2007

Celková návštěvnost v roce 2008: 350 538 návštěvníků



Graf č. 2 – Návštěvnost Národní galerie v Praze v roce 2008

³² NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2007*.

Praha: Národní galerie v Praze. 2007. s. 55.

NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2008*.

Praha: Národní galerie v Praze. 2008. s. 57.

Ačkoliv během roku 2008 galerie zaznamenala mírný pokles počtu návštěvníků, stále si podle průzkumu organizace CzechTourism udržuje místo mezi deseti nejnavštěvovanějšími turistickými cíly České republiky, přičemž v roce 2008 se před Národní galerií dostaly z kulturně-uměleckých památek pouze Pražský hrad, Židovské a Národní muzeum.³³ Oproti roku 2007 navíc návštěvnost klesla kvůli finanční krizi i u řady dalších památek.³⁴ Dalším vodítkem pro hodnocení úspěchu galerie je návštěvnost a počet doprovodných programů, které NG rovněž od roku 2007 prezentuje ve výročních zprávách³⁵. V roce 2007 se uskutečnilo celkem 2 232 akcí tohoto typu s 47 862 návštěvníky. V roce 2008 počet doprovodných akcí klesl na 1 465, ale návštěvnost naopak vzrostla na 50 356 osob.

V oblasti získávání partnerů byla Národní galerie za poslední tři roky úspěšná. Udržela si nejvýznamnější partnery a mecenáše a navíc další partnerské smlouvy získala. Oproti roku 2007 má v současnosti galerie navíc šest mediálních partnerů (celkem devět) a osm partnerů (celkem jedenáct).³⁶

³³ ODDĚLENÍ VÝZKUMU TRHŮ A TRENDŮ, CZECHTOURISM. *Návštěvnost turistických cílů v ČR 2008*. 2009.

zdroj: *CzechTourism* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/>>.

³⁴ ČTK. V počtu návštěvníků loni opět vedl Pražský hrad. *České noviny : Zpravodajský server ČTK* [online]. 6.8.2009. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/v-poctu-navstevniku-loni-opet-vedl-prazsky-hrad/391539&id_seznam=>>.

³⁵ NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2007*.

Praha: Národní galerie v Praze. 2007. s. 40.

NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2008*.

Praha: Národní galerie v Praze. 2008. s. 40.

³⁶ *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-04]. Partneři Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/149/sekce/partneri/>>.

NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2007*.

Praha: Národní galerie v Praze. 2007. s. 12.

4. Marketing a marketingový mix Museo Nacional del Prado v Madridu

Museo Nacional del Prado v Madridu rovněž nemá specializované marketingové oddělení, jednotlivé marketingové nástroje jsou tak v různé míře spravovány různými odděleními ve struktuře galerie. Specializovaná oddělení existují pro marketingovou komunikaci – komunikaci s veřejností a komunikaci s médii a PR. V čele orgánů, které galerii spravují, stojí prezident, jehož funkce přísluší ministru kultury, královský patron a ředitel. Samotná organizace muzea se dělí do dvou hlavních oblastí na oddělení konzervace a administrativní oddělení, pod které spadají již zmíněná oddělení komunikační.³⁷

4.1. Produkt

Budovy Musea del Prado se nachází v centru Madridu na dosah od většiny ostatních turisticky populárních památek města. Původní rozlehlá hlavní budova, jak bylo zmíněno již v kapitole věnované historii obou galerií, byla doplněna o několik dalších objektů v těsném sousedství. Takzvaný Moneův projekt na rozšíření prostor galerie byl realizován v letech 2001 až 2007, v současnosti má tak areál galerie tři budovy propojené podzemními chodbami. Poloha galerie, její okolní prostředí, které je velice atraktivní a příjemné, i samotný fakt, že se jedná o celistvý komplex, jsou nepochybnou výhodou.

Museo del Prado patří bezpochyby mezi nejznámější a nejvýznamnější sbírky umění světa, produkt tak v tomto případě hovoří sama za sebe. Galerie vlastní celou řadu významných značek v oblasti výtvarného umění – jak konkrétních exponátů, tak jmen jejich tvůrců. Kvalita, význam a proslulost sbírek tak ve vysoké míře napomáhají propagaci a obecně marketingu instituce. Co se týče dalších produktů této kategorie – doprovodných programů – i v této oblasti

³⁷ Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Datos generales. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/mas-prado/la-institucion/datos-generales/>>.

je Prado aktivní. Ve svých prostorách nabízí návštěvníkům filmové projekce, kurzy dějin umění, konference či speciální programy pro rodiny a mládež.

Základní potřeby třetího typu produktů arts marketingu Museo del Prado samozřejmě rovněž splňuje – toalety, šatna, informační systém. K orientaci po galerii návštěvníkům kromě informačních nápisů slouží také přehledný plán objektu. V budově se rovněž nachází tři informační centra u tří vchodů do galerie. Vzhledem k rozsahu sbírek a rozlehlosti expozičních prostor nabízí na svých internetových stránkách Prado doporučené trasy prohlídek podle časových dispozic návštěvníka – na jednu, dvě nebo tři hodiny. V komplexu galerie se nachází restaurace, kde se mohou návštěvníci občerstvit během prohlídky či po ní. Galerie také nabízí celou řadu produktů ve svém muzejním obchodě, kde si mohou zákazníci koupit jak drobné upomínkové předměty, tak nákladné výtvarné publikace.

4.2. Cena

Museo del Prado je veřejnou státní institucí, která dle zákona může získávat finance z následujících zdrojů: finance získané vlastní činností, finance ze státního rozpočtu či jiných veřejných zdrojů, a finance získané od fyzických nebo právnických osob jako dar či v rámci sponzorství.³⁸

V roce 2003 byla vydána reforma, podle níž získala galerie větší nezávislost v oblasti samosprávy a rovněž bylo zvýšeno procento možného samofinancování z 27% na 50%.³⁹ Prado získává finance v rámci vlastní činnosti ze dvou základních zdrojů – vstupného a komerčních služeb. Cena vstupného je rozdělena do tří kategorií na plné, snížené a vstup zdarma. Na snížené vstupné mají nárok občané Evropské unie z mnohočlenných rodin, studenti ze zemí mimo EU a držitelé mládežnických karet. Vstup zdarma mají děti do 18 let, studenti ze zemí EU, senioři nad 60 let z EU, osoby fyzicky

³⁸ Španělsko. Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto del Museo Nacional del Prado. 2004. Dostupný také z WWW: <<http://www.lexureditorial.com/boe/0403/05118.htm>>.

³⁹ *Museo Nacional del Prado* [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Datos generales. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/mas-prado/la-institucion/datos-generales/>>.

postižené s doprovodem, oficiálně nezaměstnaní občané EU a dále lidé, kteří jsou členy Nadace přátel Museo del Prado a dalších podobných organizací, a lidé spřízněných profesí (profesionální průvodci, novináři, někteří zaměstnanci Ministerstva kultury, učitelé v rámci vlastního vzdělávání v oboru atp.). Museo del Prado dále nabízí roční vstupenku, roční vstupenku do všech Národních muzeí a takzvanou kartu Paseo del Arte, která za výhodnější cenu umožňuje vstup do tří nejslavnějších galerií Madridu – Musea del Prado, Národního muzea a uměleckého centra Reina Sofía a muzea Thyssen-Bornemisza.⁴⁰ Vstupné zdarma mají rovněž všichni návštěvníci od úterý do soboty od 18 do 20 hodin, v neděli od 17 do 20 a celou otevírací dobu v některé státní svátky a v rámci oslav Mezinárodního dne muzeí. Dalším zdrojem příjmů je zboží prodávané v muzejním obchodě a také pořádání soukromých akcí v prostorách galerie, jako jsou například soukromé prohlídky pořádané pro firmy. Museo del Prado dále získává peníze z již zmíněných veřejných rozpočtů a od partnerů galerie.

4.3. Distribuce

Z hlediska distribučních nástrojů, které galerie v zásadě nemůže ovlivnit, má Museo del Prado vynikající předpoklady pro úspěch. Historická budova, v které galerie sídlí, se nachází v centru města na místě jednoduše přístupném pěšky či hromadnou dopravou. Sbírky jsou koncentrovány na jednom místě a návštěvník si může zvolit, zda zhlédnout všechny expozice, či projít jen některé prostory. V případě, že není možné například z časových důvodů projít celou galerii a návštěvník nemá podle vlastního vkusu či zájmu zvolenou konkrétní část expozice, může mu být velice nápomocný již zmíněný online průvodce, který ho podle jeho časových dispozic provede nabídkou nejvýznamnějších a nejslavnějších exponátů. Návštěvník má rovněž možnost prohlédnout si asi tři tisíce exponátů v online galerii na webu Musea del Prado. Galerie je zavřená každé pondělí a v některé sváteční dny, v jiné dny je

⁴⁰ Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-24]. Tarifas. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/visita-el-museo/tarifas>>.

návštěvní doba zkrácena. Ve všech ostatních případech je Museo del Prado standardně otevřeno od 9 do 20 hodin.

4.4. Marketingová komunikace

O aktivity marketingové komunikace se v Museo del Prado starají dvě oddělení – Komunikační oddělení (Área de Comunicación) a Oddělení vztahů s návštěvníky (Área de Atención al Visitante). První z nich má na starost komunikaci a vztahy s médii, druhé zmiňované pak komunikační aktivity mířené směrem k veřejnosti. Co se týče rozpočtu, je na komunikační a propagační aktivity spotřebováno mezi jedním a dvěma procenty rozpočtu galerie, konkrétně například v roce 2009 1,8%, tedy 835 000 Euro.⁴¹

4.4.1. Segmentace cílových skupin

Vzhledem k existenci dvou komunikačních oddělení lze vyvodit, že Museo del Prado své zákazníky segmentuje do více cílových skupin. Komunikační oddělení definuje, realizuje a vyhodnocuje aktivity zaměřující se na domácí a zahraniční média. Museo del Prado patří mezi významné světové galerie, proto musí být komunikace šitá na míru jak španělským, tak světovým médiím, která o galerii také jeví zájem a která jsou klíčová v informování potenciálních zahraničních návštěvníků. Druhé oddělení – Oddělení vztahů s návštěvníky – spravuje marketingovou komunikaci cílenou na veřejnost. Základní segmentace cílových skupin v této oblasti je segmentace na domácí a zahraniční návštěvníky, zahraniční turisté například v roce 2007 tvořili 57% návštěvníků galerie.⁴²

⁴¹ MINISTERIO DE CULTURA. *Presupuestos generales del estado : otros organismos públicos: Museo del Prado.*

⁴² INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. *Informe anual 2007 : Los visitantes del Museo del Prado en el año 2007.*

Madrid: Instituto de estudios turísticos. 2008. s. 3.

4.4.2. Nástroje marketingové komunikace

Reklama a propagace

Logo galerie tvoří pouze nápis „Museo Nacional del Prado“ (Obrázek č. 6). Jedná se o jednoduché černé bezpatkové písmo, kde je pouze tučně zvýrazněno slovo Prado.⁴³ Jednoduchosti loga odpovídá i vzhled webových stránek galerie (Obrázek č. 7). V roce 2004 Museo del Prado dohodlo spolupráci na svém webu s nadací společnosti Telefonica.⁴⁴ Současná grafická podoba stránek vychází z verze z roku 2007, kdy Museo del Prado provedlo rozsáhlou reformu svého webu. Stránky byly spuštěny na nové adrese www.museodelprado.es 15. října 2007. Stránky obsahují několik uživatelských úrovní, od základních informací poskytovaných ve dvanácti jazycích po informace odbornějšího rázu, přístupné většinou pouze ve španělštině či angličtině. Novinkou se stala již zmíněná online galerie či možnost vyhledávání v rozsáhlé online encyklopedii a knihovně galerie. Webové stránky cílí rovněž na mladší návštěvníky, a to aplikací Prado Play, která obsahuje několik jednoduchých her, v nichž se uživatelé mohou zábavnou formou dozvědět informace jak o galerii, tak obecně o výtvarném umění. Během let 2008 a 2009 došlo k dalšímu rozvoji webu především po stránce obsahové – přibyla například výkladová videa o nových výstavách.

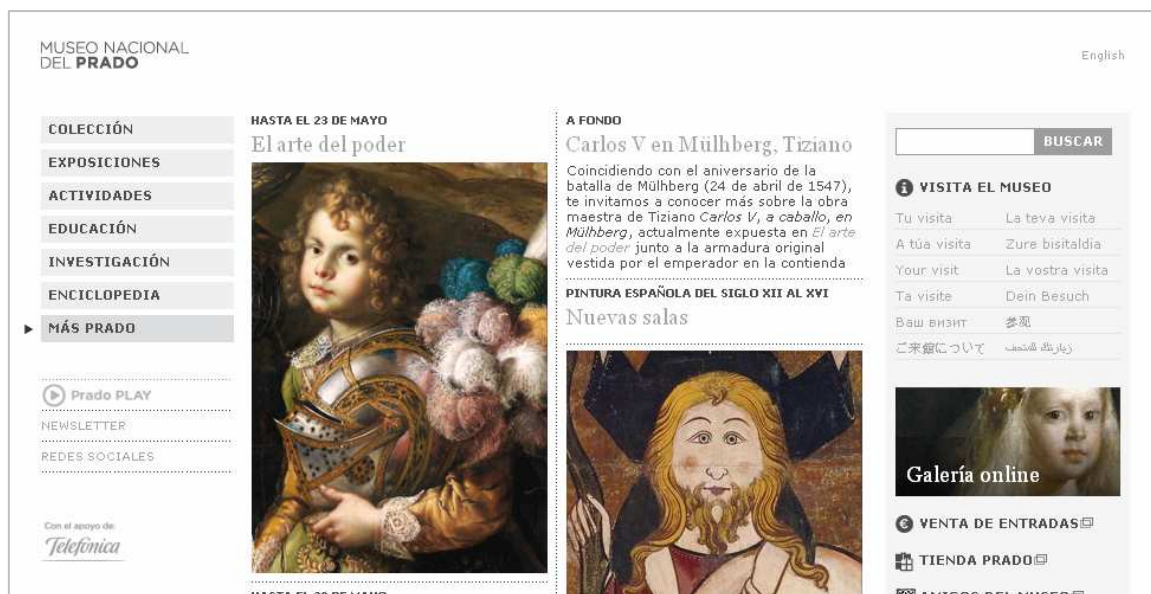


Obrázek č. 6 – Logo Musea Nacional del Prado

⁴³ Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW:

<<http://www.museodelprado.es/>>.

⁴⁴ Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Cronología del Museo – 2004. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/index.php?id=700>>.



Obrázek č. 7 – Úvodní stránka webu Musea Nacional del Prado

Museo Nacional del Prado pro svou propagaci využívá řady komunikačních nástrojů. K těm základním patří tištěné informační materiály. Ke galerii jako celku je k dispozici mapa se základními informacemi ve formě letáku – harmoniky formátu DL. Ve stejném formátu je vydáván i čtvrtletník, který informuje o dočasných výstavách a doprovodných aktivitách. Leták je rovněž vydáván k jednotlivým výstavám. Všechny tyto materiály jsou vydávány v několika jazykových mutacích, mimo jiné ve španělštině, angličtině, němčině či portugalštině. Veškeré materiály sjednocuje do určité míry grafická čistota, přítomná v logu galerie, ačkoliv o přílišné grafické jednotě těchto materiálů nelze hovořit.

Reklamní kampaně organizuje Museo del Prado jak k propagaci výstav, tak k příležitosti různých speciálních událostí v galerii. V roce 2007 bylo realizováno celkem devět reklamních kampaní, v roce 2008 pět. V rámci propagace výstav je vždy vydán již zmíněný DL leták obsahující základní informace o expozici. Dále využívá Prado k propagaci především OOH reklamu, reklamu v tisku a reklamu rozhlasovou. Například výstava „Tintoretto“ v roce 2007 byla v reklamní kampani propagována následujícím komunikačním mixem: v tištěných domácích a zahraničních médiích otištěno čtrnáct inzerátů,

od 25. ledna do 21. února bylo po centru i dalších částech Madridu rozmístěno 240 billboardů, na nástupištích klíčových stanic madridského metra se objevilo celkem 120 plakátů od 12. února do 11. března a na vlakových nádražích 235 plakátů od 6. března do 2. května. Co se týče propagace jiných událostí nežli výstav, byly v roce 2007 realizovány kampaně informující o aktuálních novinkách – o dnech otevřených dveří v rámci dokončení projektu rozšíření galerie a o spuštění nových webových stránek. Realizována byla rovněž kampaň cílená na zahraniční návštěvníky – konkrétně v amerických, francouzských, italských a britských tištěných médiích –, cílem bylo upozornit na nové stálé expozice po dokončení Moneova projektu. V roce 2008 a 2009 byly realizovány reklamní kampaně pouze v rámci propagace dočasných výstav. Obecně Museo del Prado využívá v rámci komunikačních mixů jednotlivých kampaní tato média: inzerci v tisku, billboardy, plakáty, letáky, reklamu na autobusech, spoty promítané na obrazovkách ve vlacích a rádiové spoty.⁴⁵

Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje Museo del Prado nevyužívá klasické nástroje jako jsou kupony či soutěže, ale spíše láká návštěvníky na různé formy doprovodných programů. Na svých webových stránkách i v tištěné formě na letácích Prado nabízí veřejnosti celou řadu různých typů akcí od filmových projekcí po kurzy dějin umění cílené na různé skupiny. Galerie se rovněž účastní několika událostí, které mají za cíl podporovat zájem veřejnosti o umění a kulturu – konkrétně se jedná o takzvanou Noche en Blanco, což je obdoba pražské Muzejní noci, či Noche de los Libros, událost na podporu literatury, což je noc, během které mají návštěvníci přístup do historické galerijní knihovny, kde jsou pro ně připraveny přednášky a prohlídky.⁴⁶ Spoluúčast galerie

⁴⁵ MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2007*.

Madrid: Ministerio de cultura. 2008. s. 148-149.

MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2008*.

Madrid: Ministerio de cultura. 2009. s. 153-154.

⁴⁶ *Museo Nacional del Prado* [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Actividades. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/actividades/>>.

na těchto událostech samozřejmě nepropaguje pouze kulturu, ale zároveň zajišťuje publicitu a podporuje zájem o Museo del Prado jako takové.

Direct marketing

V oblasti přímého marketingu využívá Museo del Prado rovněž možnosti direct e-mailu. Do databáze příjemců informačních e-mailů se lze dostat vyplněním kontaktních údajů na webu galerie. Newslettery obsahují informace o aktuálním dění v galerii, o konkrétních událostech a nových výstavách. E-mail většinou obsahuje odkazy na internetové stránky, kde si může návštěvník vyhledat a přečíst podrobnější informace. Tato služba se každoročně rozšiřuje, stejně jako databáze kontaktů. V roce 2008 bylo rozesláno celkem osm newsletterů, v současnosti se jedná průměrně o zhruba jeden e-mail měsíčně.⁴⁷

Public relations

Museo Nacional del Prado buduje v rámci PR aktivit především vztahy s médii a patrony galerie. Směrem k veřejnosti jsou mířeny aktivity napříč marketingovou komunikací instituce, které mají rovněž za cíl budovat kladný vztah veřejnosti k Museo del Prado, jako jsou události typu dnů volného vstupu či různé druhy speciálních programů. Galerie pořádá vernisáže k příležitosti uvedení nové výstavy a řadu dalších událostí, jejichž seznam je k dispozici ve výročních zprávách. V nich galerie rovněž zveřejňuje seznam významných návštěvníků, kteří v daném roce absolvovali prohlídku expozic – v roce 2008 je mezi nimi vedle řady dalších například současný český prezident Václav Klaus.

Komunikaci s médii má na starosti Komunikační oddělení. Pro Museo del Prado je budování a udržování kladných vztahů s médii velice důležité, jelikož neplacená forma propagace v podobě mediálních výstupů výrazně podporuje důvěru a zájem o instituci. Galerie pořádá pro novináře tiskové konference, rozesílá jim pozvánky na dočasné výstavy, tiskové zprávy a pořádá i mezinárodní cesty. Tiskové zprávy galerie jsou médiím rovněž k dispozici na webu, kde je také speciální sekce přístupná novinářům pouze po registraci.

⁴⁷ MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2008*.

Madrid: Ministerio de cultura. 2009. s. 156.

Na svých internetových stránkách Museo del Prado dále zveřejňuje konkrétní mediální výstupy týkající se galerie, kde si zájemci mohou přečíst citace z článků.⁴⁸ Například v roce 2007 uspořádalo Museo del Prado celkem osmnáct tiskových konferencí týkajících se pořádaných výstav i dalších novinek a aktivit. Galerie komunikuje jak s domácími tiskovými, rozhlasovými a televizními médii, tak s médii zahraničními, konkrétně především s médii ze Spojených států amerických, Velké Británie, Francie, Německa a Itálie. Výsledky a úspěch těchto aktivit – tedy mediální zájem o Museo del Prado - zajišťuje externí monitoringová agentura, která konstantně sleduje a mapuje mediální výstupy týkající se galerie a jejích aktivit. Mediální zájem podle údajů v tiskových zprávách ve většině posledních let vzrůstá, v roce 2007 k tomu výrazně přispělo již několikrát zmiňované dokončení přestavby a rozšíření galerie, celkem bylo ve španělských i zahraničních médiích publikováno přes dva a půl tisíce mediálních zpráv.⁴⁹

Museo del Prado má již řadu let stálé finanční partnery z řad komerčních organizací. Vzhledem k významu a věhlasu galerie je partnerství a spolupráce s ní otázkou prestiže firmy. Jednotliví partneři se většinou podílí na konkrétních projektech, v rámci nichž poté Museo del Prado prezentuje jejich pomoc a posiluje tak jejich corporate social responsibility. Dlouhodobě spolupracuje Prado například se společností Telefonica, která je hlavním partnerem webu galerie a podílela se na projektech přímo souvisejících s činností firmy, jako například patronace informačních center v objektu galerie, audio-průvodců či telefonické informační a rezervační linky. Kompletní seznam partnerů a projektů v rámci spolupráce s nimi Museo del Prado opět zveřejňuje ve svých výročních zprávách, které tvoří nedílnou součást public relations.

⁴⁸ *Museo Nacional del Prado* [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Sala de prensa. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/mas-prado/sala-de-prensa/>>.

⁴⁹ MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2007*. Madrid: Ministerio de cultura. 2008. s. 146.

4.4.3. Hodnocení úspěšnosti

Museo del Prado vyhodnocuje každoročně úspěšnost svých aktivit – na průzkumu se podílí společně obě komunikační oddělení. Galerie si vyhodnocení provádí sama bez pomoci externích výzkumných agentur. Jedná se především o sumarizaci určitých hodnotících hledisek a jejich analýzy, podle nichž získávají pracovníci galerie představu o výsledcích jak galerie jako celku, tak konkrétně komunikačních oddělení. Pozornost je ve vyhodnocování věnována především úspěšnosti výstav, a to pomocí monitoringu zájmu médií o danou událost a počtu návštěvníků. Oddělení vztahu k návštěvníkům vytvořilo další vlastní nástroj pro hodnocení a zpětnou vazbu ze strany návštěvníků – v budově galerie jsou distribuovány letáky s názvem „Váš názor nás zajímá,“ kde mají lidé možnost vyjádřit svůj názor, připomínky či návrhy ohledně galerie. Dalším podobným zdrojem je pak kniha návštěv.⁵⁰

Údaje ohledně návštěvnosti zpracovává Museo del Prado velice podrobně – statistiky popisují nejen celkovou návštěvnost stálé expozice a jednotlivých výstav, ale i její rozložení v rámci roku, týdne a dne. Návštěvnost galerie každoročně vzrůstá, výrazný nárůst byl zaznamenán v roce 2007 – o 23% na celkových 2 663 174 návštěvníků – a to opět díky projektu přestavby. V roce 2008 navýšení již nebylo zdaleka tak výrazné, ale přesto opět došlo k nárůstu počtu návštěvníků na 2 759 029. Následující grafy (Grafy č. 3 a 4) zobrazují poměr návštěvníků, kteří si zakoupili vstupenky pouze na stálé expozice, a těch, kteří shlédli dočasné výstavy⁵¹. Je zcela evidentní, že roce 2007 byl díky již mnohokrát zmiňované události větší zájem o novou podobu stálé expozice, v následujícím roce se poměr již téměř vyrovnal.

⁵⁰ LAPAUSA PINTADO, Charo, Oddělení komunikace s médii v Museo Nacional del Prado [osobní sdělení]. [2009-11-03].

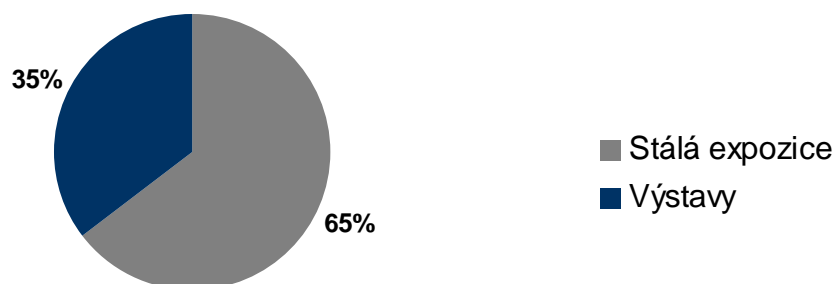
⁵¹ MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2007*.

Madrid: Ministerio de cultura. 2008. s. 173-181.

MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2008*.

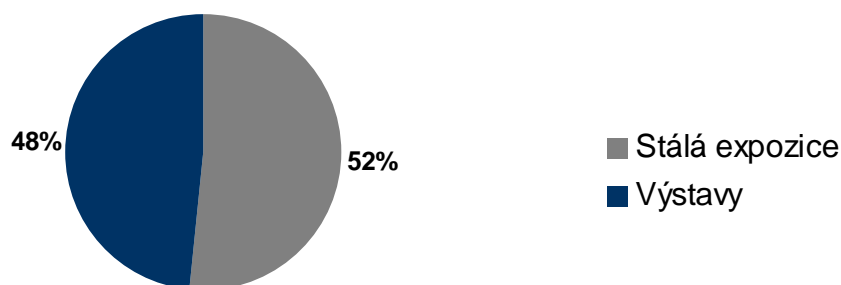
Madrid: Ministerio de cultura. 2009. s. 181-193.

Celková návštěvnost v roce 2007: 2 663 174 návštěvníků



Graf č. 3 – Návštěvnost Musea Nacional del Prado v roce 2007

Celková návštěvnost v roce 2008: 2 759 029 návštěvníků



Graf č. 4 – Návštěvnost Musea Nacional del Prado v roce 2008

Dalším sledovaným údajem je návštěvnost internetových stránek Musea del Prado. Od spuštění nového webu v říjnu 2007 do konce téhož roku, tedy během necelých tří měsíců, ho navštívilo 609 238 uživatelů. V roce 2008 dosáhl celkový počet návštěvníků téměř dvou a půl milionu.⁵² Co se týče údajů získaných díky možnosti návštěvníků vyjádřit svůj názor v rámci projektu letáků „Váš názor nás zajímá,“ nejsou konkrétní obsahy veřejně dostupné, k dispozici je pouze počet vyplněných dotazníků – za rok 2007 jich bylo celkem 628, za rok 2008 626. Kromě těchto specializovaných letáků provádí galerie sběr informací

⁵² MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2007*.

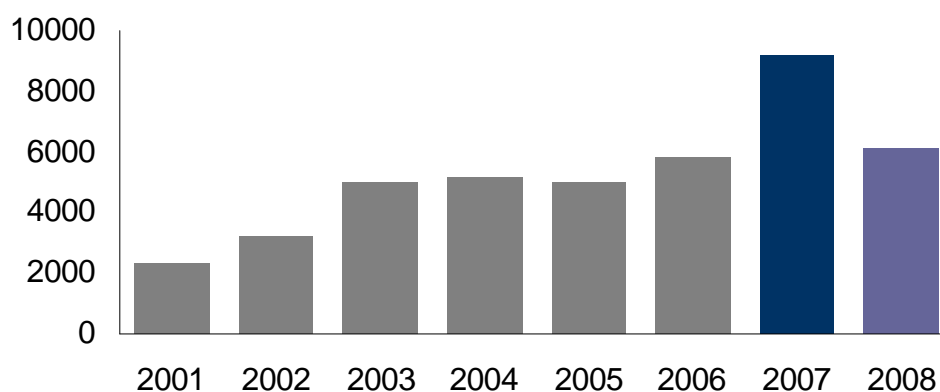
Madrid: Ministerio de cultura. 2008. s. 150.

MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2008*.

Madrid: Ministerio de cultura. 2009. s. 157.

od návštěvníků i jinými komunikačními kanály – e-mailem a telefonicky, v roce 2008 dosáhl celkový počet podnětů ze stran návštěvníků čísla 933, což představuje asi 0,03% celkového počtu návštěvníků za daný rok.⁵³

V roce 2007 bylo monitorováno celkem 9 214 mediálních výstupů týkajících se Musea del Prado, v roce následujícím 6 088. Tento pokles je opět přičítán zvýšenému mediálnímu zájmu v roce 2007 ohledně dokončení Moneova plánu. Jak ukazuje následující graf, došlo v roce 2008 k návratu ke standardnímu počtu mediálních zpráv, jakého Museo del Prado dosahovalo v letech předchozích.⁵⁴



Graf č. 5 – Vývoj počtu mediálních zpráv o Museu Nacional del Prado v letech 2001 až 2008

⁵³ MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2007*. Madrid: Ministerio de cultura. 2008. s. 181.

MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2008*. Madrid: Ministerio de cultura. 2009. s. 188.

⁵⁴ MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2007*. Madrid: Ministerio de cultura. 2008. s. 145-148.

MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2008*. Madrid: Ministerio de cultura. 2009. s. 151-152.

5. Komparace marketingu a komunikačních aktivit Národní galerie v Praze a Museo Nacional del Prado v Madridu

V následující části práce se pokusím o určitou formu komparace získaných informací popsaných v předchozích kapitolách. Srovnány budou všechny čtyři marketingové nástroje, které jsem ovšem rozdělila pouze do dvou podkapitol. Důvodem je skutečnost, že první tři – tedy produkt, cena a distribuce – tvoří komplexní celek, který dle mého názoru mohou obě instituce ovlivnit pouze do určité míry, jak bude níže rovněž zdůvodněno. Druhou podkapitolu pak tvoří komparace marketingové komunikace, tedy nástroje, který již zcela závisí na marketingové strategii Národní galerie a Musea del Prado, ačkoliv samozřejmě i tyto aktivity jsou úzce spjaty s formou a úrovní předchozích tří marketingových nástrojů.

5.1. Produkt, cena, distribuce

Národní galerie i Museo Nacional del Prado jsou zákonem zřízené národní kulturní instituce, jejichž cílem je spravovat kulturní dědictví v oblasti výtvarného umění. Rozdíl je ovšem ve skutečnosti, že pole působnosti Musea del Prado končí v 19. století, tudíž spravuje a rozšiřuje sbírky pouze v oblasti sekundární trhů s uměním. Na rozdíl od toho Národní galerie v Praze má na starost umění od antiky po současnost, tudíž se její zájem obrací i na trhy primární, tedy i na hledání a rozpoznávání kvalitních uměleckých produktů od žijících autorů. Produkt se tak liší nejen z hlediska šíře zájmu potenciálních návštěvníků, ale i z hlediska faktu, že v Museo del Prado návštěvníci mohou očekávat exponáty – produkty – prověřené časem i mnoha generacemi historiků umění, kdežto v Národní galerii může docházet k polemikám o zařazení některých exponátů do sbírek. Na druhou stranu vzhledem k tomu, že sbírky Národní galerie se nachází v několika objektech, kde jsou tematicky a časově rozděleny, lze s Museem del Prado srovnávat úroveň odpovídajících produktů – sbírek. V této oblasti má madridská galerie významnou výhodu, její sbírky mají nepochybně vyšší úroveň, jak významem, tak návštěvnickou

atraktivností. Ačkoliv i galerie pražská vlastní řadu značkových produktů, a to ve smyslu značek světoznámých, jejich počet a význam nelze s Pradem srovnávat. A vzhledem k tomu, že většinu exponátů získaly obě galerie v době, kdy termín marketingový produkt ještě neexistoval, je zde na místě zmínit, že tato produktová nevyváženost, daná historicky, je právě oním faktorem, který galerie v současnosti nemohou příliš ovlivnit. Produkty, které instituce již zcela ovlivnit mohou, jsou produkty nad rámec běžné prohlídky expozic, tedy nabídka doprovodných programů, doprovodné služby či komerční produkty, jakými jsou zboží v muzejním obchodě, kavárna či restaurace v rámci objektu. V oblasti produktů stále přímo souvisejících s uměleckým prožitkem, tedy v nabídce doprovodných programů, jsou obě galerie poměrně vyrovnané. Obě nabízí řadu aktivit pro různé cílové skupiny, různé úrovně odbornosti, ačkoliv Museo del Prado nabízí navíc například atraktivní filmové projekce či možnost absolvovat prohlídku s audio-průvodcem. Ovšem co se týče komerční nabídky, převyšuje Museo del Prado pražskou galerii několikrát, a to jak v oblasti suvenýrů a dalšího zboží, které si návštěvník může po prohlídce zakoupit, tak v podobě místa odpočinku a osvěžení. Zatímco Museo del Prado má ve své budově příjemnou a moderní restauraci, Národní galerie má kavárnu pouze ve třech svých objektech.

Z hlediska distribuce se pražská a madridská galerie liší především v místě, kde své produkty prezentují. Prado koncentruje všechny své expozice na jednom místě, Národní galerie vlastní řadu budov. Především z hlediska marketingové komunikace má Museo del Prado úlohu výrazně snadnější – komunikovat a lákat návštěvníky na jedno místo je jistě jednodušší, než propagovat několik budov rozmístěných na relativně rozsáhlé geografické ploše města. Na druhou stranu může pražská galerie čerpat výhody z faktu, že různí návštěvníci mají zájem o různé umělecké etapy a rovněž samotné budovy Národní galerie mohou být atraktivním turistickým cílem. Fyzickou i časovou dostupnost mají obě instituce poměrně vyrovnanou.

Obě galerie čerpají významnou část financí z veřejných rozpočtů a od sponzorů a partnerů. Museo del Prado má ovšem již několik let trvající tendenci k osamostatňování se především právě v oblasti peněz od státu a nižších správních orgánů a neustále se snaží o zvyšování podílu

samofinancování. Národní galerie v Praze naopak usiluje o vyšší státní dotace s jejichž pomocí by mohla dosáhnou kýženého cíle – snížení či úplného odstranění zpoplatněného vstupného. Srovnávané galerie se v této oblasti dosti výrazně odlišují – Prado nabízí poměrně rozsáhlé skupině návštěvníků vstup zdarma, Národní galerie poskytuje pouze snížené vstupné, a to pouze pro užší segment zákazníků.

5.2. Marketingová komunikace

Oběma srovnávaným galeriím je společná neexistence marketingového oddělení jako takového, v obou případech jsou součástí organizační struktury dvě oddělení, která mají na starosti komunikaci, a tím pádem i nástroje komunikace marketingové. Jak již bylo zmíněno v kapitolách o ceně, je na tom Museo del Prado finančně výrazně lépe, což se projevuje i v možnostech financování komunikačních aktivit – rozpočet této oblasti v madridské galerii mnohonásobně převyšuje rozpočet Národní galerie, od čehož se samozřejmě odvíjí možnosti propagace obou galerií. Vzhledem k této skutečnosti bude další část zaměřena především na podobu konkrétních komunikačních nástrojů.

Jednou ze základních podmínek možnosti kvalitní a komplexní komunikace jakékoliv instituce je firemní kultura a identita a s ní spojená identita vizuální. „Identita je způsob, jímž se společnost snaží identifikovat či positionovat sama sebe nebo svůj produkt.“⁵⁵ Dobře zvolená identita pak vytváří charakter produktu a hodnotu pro zákazníka a svůj charakter sděluje způsobem, který je pro zákazníka jednoduše odlišitelný. Aby firemní identita plnila svůj úkol, musí být její charakter komunikován nejlépe ve všech oblastech marketingové komunikace. U obou srovnávaných organizací je snaha této podmínky dosáhnout.

⁵⁵ KOTLER, Philips; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management : 12. vydání*. Praha: Grada Publishing. 2007. s. 359.



Obrázek č. 8 – Loga srovnávaných galerií

Základní jednotkou vizuální identity každé firmy je logotyp. Loga obou galerií (Obrázek č. 8) obsahují název instituce (ačkoliv Národní galerie má i verzi loga s pouhou zkratkou NG), který v obou případech zdůrazňuje jejich statut – tedy fakt, že se jedná o národní kulturní organizace – a původ, tedy místo, kde se galerie nachází – Prahu a Madrid (Museo del Prado se jmenuje podle takzvaného Paseo del Prado, tedy bulváru v centru Madridu). Obě loga jsou orientována horizontálně, což navozuje pocit klidu, ale i kontinuity, vycházející z přirozeného pohybu očí při čtení zleva doprava. V logu Národní galerie převažuje šedá barva, která je obecně považována za barvu zcela neutrální, nevzbuzující emoce. Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních produktů umělecké galerie je prožitek, tedy výrazně emocionální stav, nezdá se být tato volba podle psychologie barev příliš vhodnou. Na druhou stranu je u volby barvy loga zjevný posun vpřed a sledování trendů v takzvaném color marketingu, což jsou techniky sloužící k vzbuzení zájmu pomocí barev a jejich trendy v marketingové komunikaci.⁵⁶ Logo obsahuje rovněž prvky v barvě červené, která je charakterizována mimo jiné jako barva vládnoucí, což již zcela odpovídá významu loga – tedy prezentování galerie jako hrdé držitelky nejvýznamnějších děl výtvarného umění v Česku. Logo Národní galerie obecně zcela zjevně zdůrazňuje především historický význam instituce, ačkoliv je rovněž evidentní snaha o moderní a aktuální design – například použitím minusek v celém názvu galerie. Symbol dvouocasého lva odkazuje na tradici

⁵⁶ *Media Guru* [online]. 2010 [cit. 2010-05-09]. Color marketing.

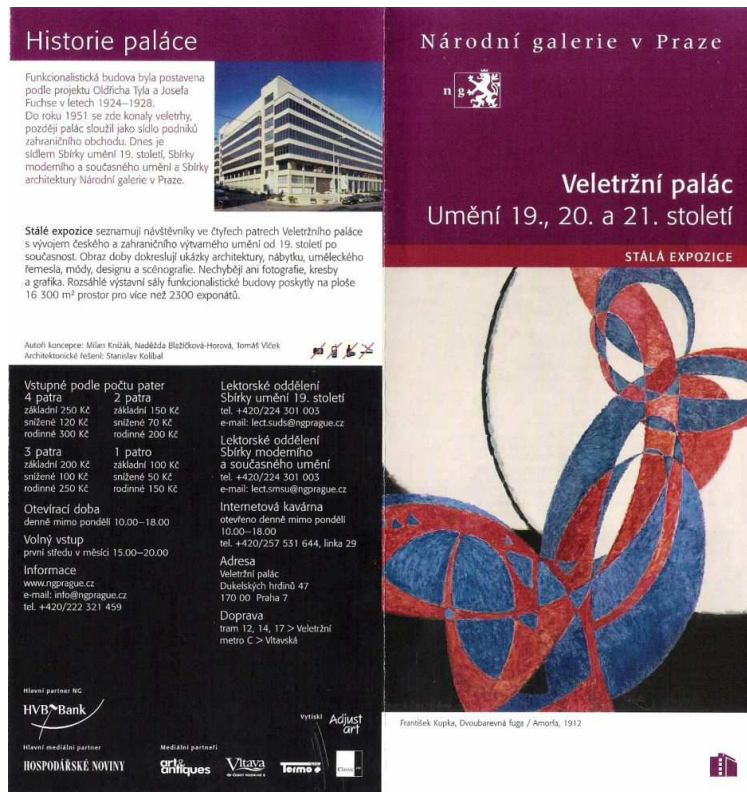
Dostupné z WWW: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/15/color-marketing.html>>.

a opět zároveň podporuje statut Národní galerie. Logotyp Musea del Prado se v této formě od českého loga naprosto odlišuje. Je v něm použito jen zcela jednoduché bezpatkové písmo, jediným dalším typografickým prvkem je zvýraznění slova Prado. Tuto naprostou jednoduchost lze vyložit rovněž jednoduše – jedná se o galerii světově proslulou, jejíž název hovoří sám za sebe a v každém již automaticky evokuje asociace, které se jiné organizace složitě snaží vyjádřit grafickou podobou loga. Slovo Prado je pak zdůrazněno, protože tak bývá galerie nejčastěji zjednodušeně nazývána. Základní podoba loga je v černé barvě, tedy v barvě seriózní, symbolizující důstojnost.

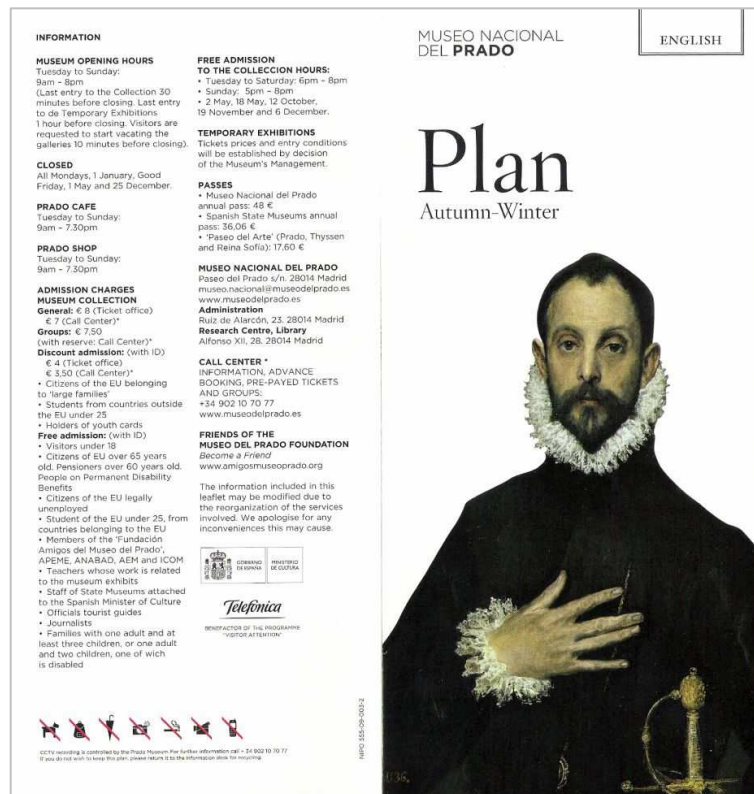
Celková vizuální identita obou galerií ovšem není příliš konzistentní, i když lze najít určité spojovací prvky. Prvním a důležitým z nich je právě logo, které je použito na drtivé většině komunikačních a propagačních materiálů, v případě Národní galerie v Praze se nalézají i na budovách galerie. Oběma galeriím je společná obecná grafická jednoduchost většiny materiálů (i když ne vždy v oblasti typografie), daná skutečností, že součástí většiny marketingových textů jsou fotografie uměleckých děl, jejichž formu či barevnost nemůže grafik samozřejmě ovlivnit. Proto je nasnadě volba obecně jednoduchého designu. Obě galerie jsou institucemi tradičními a ve své propagaci tíhnou spíše ke konzervatismu, což podtrhuje právě volba ústředních motivů z vlastních sbírek. Vzhledem k širší cílení propagačních materiálů je ovšem tento krok pochopitelný. Na stranách 55-58 se nachází ukázky propagace obou galerií, konkrétně čtyři dvojice tiskových materiálů obdobného typu a obsahu pro snadnější komparaci. U prvních dvou příkladů Národní galerie (Obrázky č. 9 a 11) je vidět jednotný grafický styl, který galerie používala do roku 2009 na tiskových materiálech věnujících se obecně galerii a jejím objektům. U Musea del Prado jednotnost není příliš znatelná (Obrázky č. 10 a 12), materiály sjednocuje logo, jednoduchost a použitý font. Obě galerie spojuje již zmíněné použití obrazových materiálů – u obecných letáků, jejichž součástí je plánec galerie, je jako ústřední motiv v obou případech použita fotografie děl nejvýznamnějších autorů, jejichž díla se v galeriích nachází – Františka Kupky a El Greca. V případě čtvrtletníků jsou použity fotografie k aktuálním významným událostem daného období – výstavě Václava Hollara a Juana Baptista Maína. Dalším příkladem jsou ústřední grafické motivy k dvěma

dočasným výstavám, pro srovnání jsem zvolila dvě monografické výstavy autorů národnosti dané země – Jana Zrzavého a Joaquína Sorolly (Obrázky č. 13 a 14). Tyto příklady opět potvrzují relativní konzervatismus, jelikož i přes rozdílnost české a španělské kultury jsou si oba marketingové texty podobné a nenalézáme na nich nic, co by mohlo vybočovat z představy o podobě materiálu tohoto typu v jakékoliv galerii. Důraz je znovu kladen především na vizuální podobu – oba materiály počítají s tím, že zrakový vjem ve spojení s jménem osobnosti a galerie bude dostatečným lákadlem pro návštěvu výstavy. Čtvrtý příklad zobrazuje letáky z obou galerií k výstavě téhož autora – Pabla Picassa (Obrázky č. 15 a 16). Ústřední motiv opět tvoří fotografie, v případě Národní galerie se jednalo o výstavu grafiky, v Museu del Prado se konala rozsáhlá výstava prezentující díla napříč Picassovou tvorbou a na leták byla vybrána malba z široké řady děl souvisejících s jeho nejspíš nejslavnějším dílem, Guernicou. I textová část obou letáků se relativně podobá, například použitím dramatického červeného písma. Přes všechny podobnosti ve volbě formy a motivů je ovšem nutné dodat, že ve většině případů materiály Musea del Prado převyšují Národní galerii v oblasti typografie.

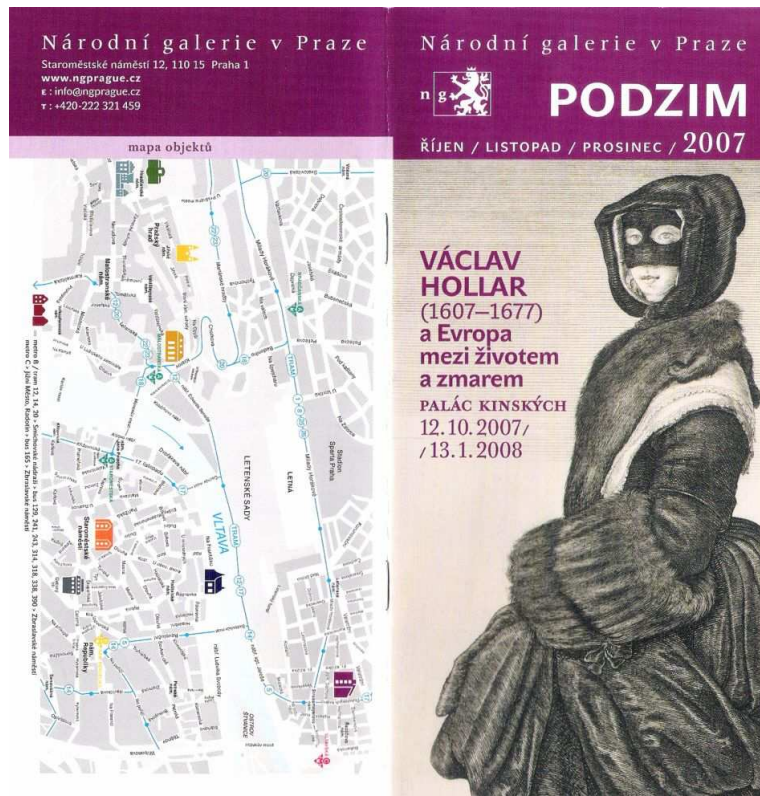
Co se týče dalších forem propagace v oblasti reklamy, spojuje obě galerie využití podobných mediálních kanálů – především reklamy out of home. Galeriím je také společné, že reklamní kampaně jsou vytvářeny při příležitosti nových dočasných výstav. Museo de Prado ovšem pořádá většinou menší počet rozsáhlejších událostí ročně a s nimi spojené nákladnější kampaně silně podpořené velkým množstvím venkovní reklamy (nejčastěji se jedná o billboardy, plakáty a reklamu v rámci veřejné dopravy), kdežto Národní galerie pořádá během roku větší počet menších projektů, mezi něž je nutno rozpočet rozptýlit, což souvisí s výrazně menšími možnostmi dražších mediálních forem.



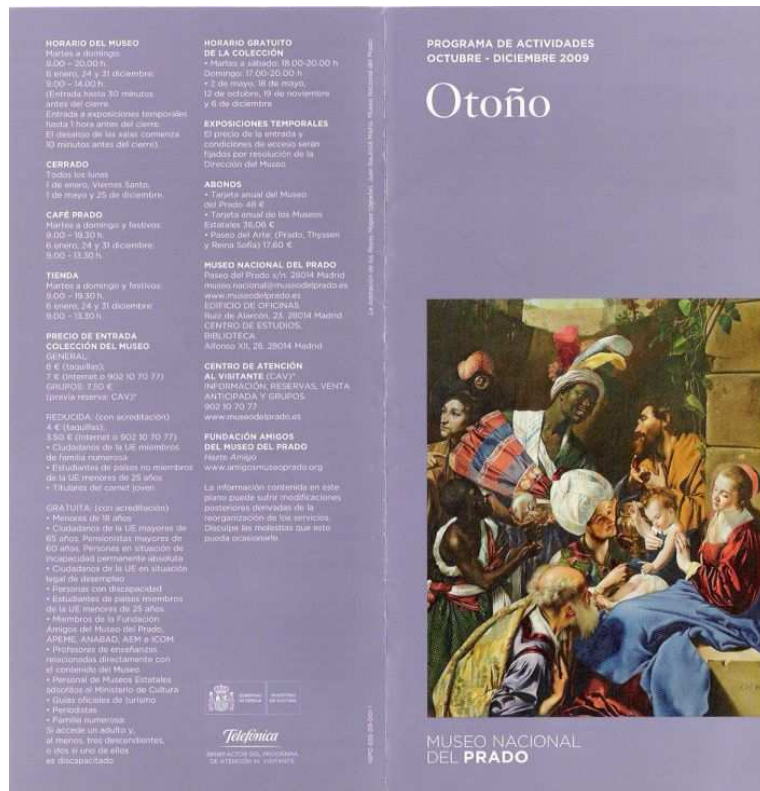
Obrázek č. 9 – Leták Národní galerie v Praze ke stálé expozici ve Veletřním paláci



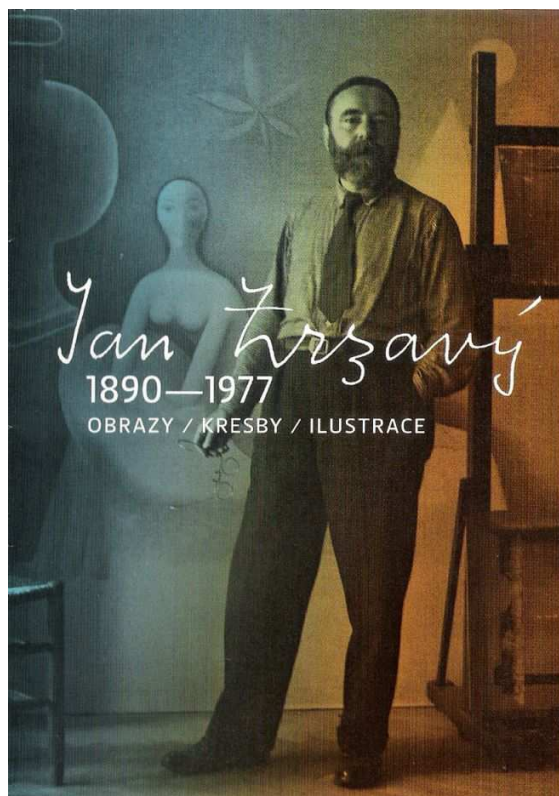
Obrázek č. 10 – Leták ke stálé expozici Musea Nacional del Prado



Obrázek č. 13 – Čtvrtletník Národní galerie v Praze



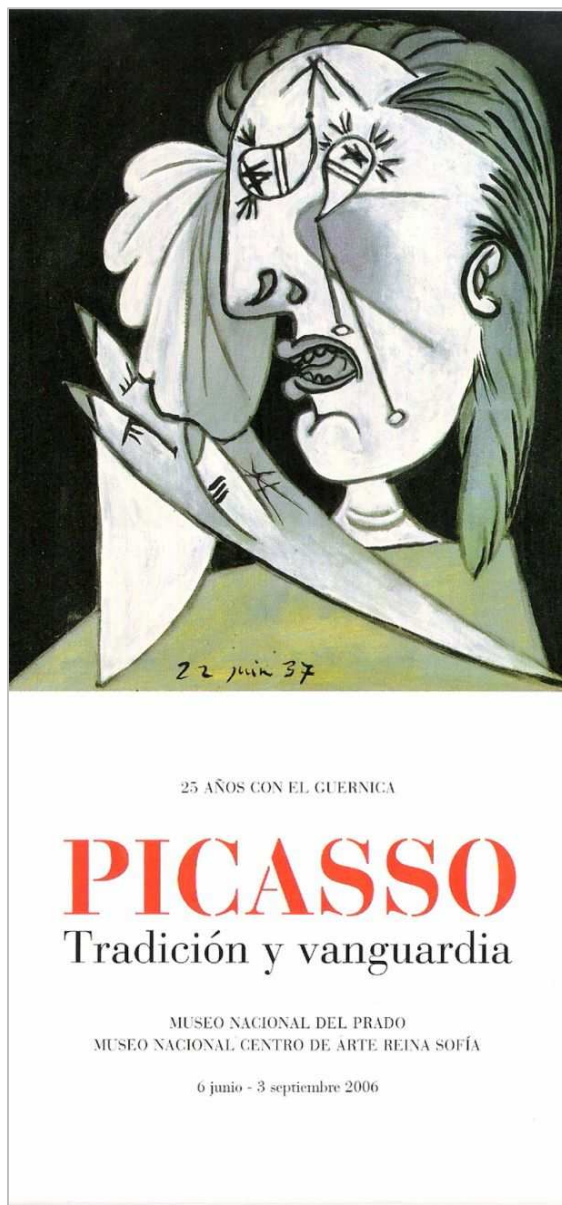
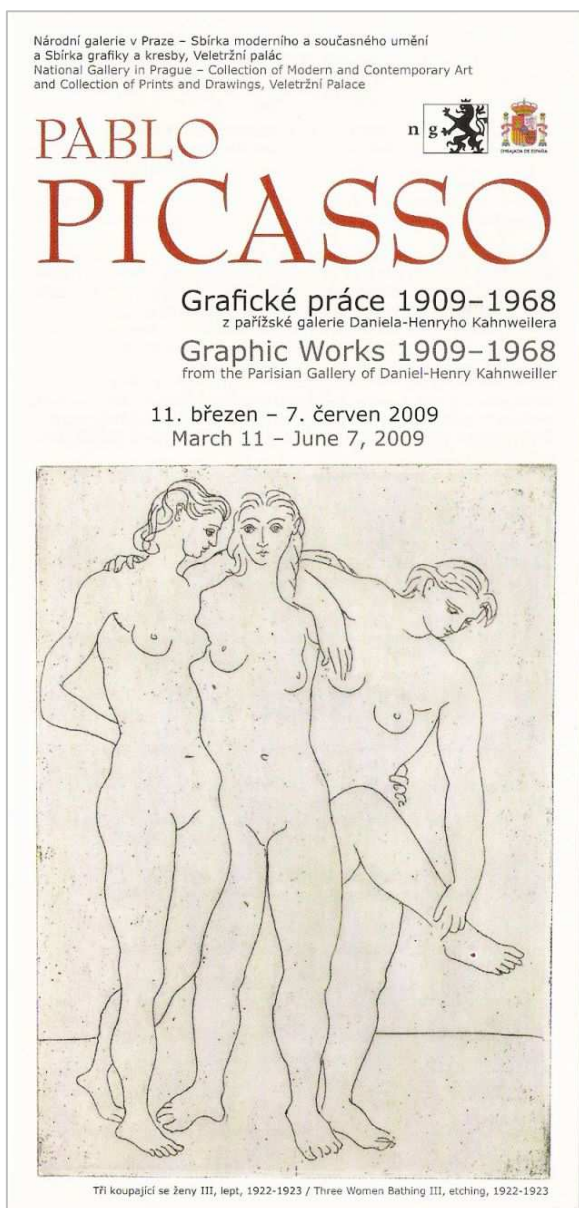
Obrázek č. 12 – Čtvrtletník Museo Nacional del Prado



Obrázek č. 13 – Ústřední motiv k výstavě Jana Zrzavého v Národní galerii v Praze



Obrázek č. 14 – Ústřední motiv k výstavě Joaquína Sorolly v Museo Nacional del Prado



Obrázek č. 15 – Leták k výstavě Pabla Picassa v Národní galerii v Praze

Obrázek č. 16 – Leták k výstavě Pabla Picassa v Museo Nacional del Prado

Oblastí public relations a mediální publicity se zabývá v obou galeriích speciální oddělení – Tiskové oddělení v Národní galerii a Komunikační oddělení v Museo del Prado. Náplní jejich práce je především komunikace s médii a zajišťování zájmu médií o dění v galerii. V médiích se pravidelně objevují zprávy o nových výstavách, důležité pro publicitu jsou ale i další mediální obsahy, které přitahují ke galerii pozornost veřejnosti. Jako příklad lze uvést dvě události, které výrazně přispěly k zájmu médií. V Museo del Prado se jednalo v roce 2007 o, v této práci již mnohokrát zmiňované, dokončení přestavby galerie, které způsobilo výrazné zvýšení počtu mediálních výstupů a odrazilo se i v návštěvnosti. V souvislosti s Národní galerií v Praze se již několik měsíců objevují v médiích pravidelně zprávy týkající se změny vedení galerie, konkrétně o konci funkčního období současného generálního ředitele Milana Knížáka a výběru ředitele nového. Vzhledem k rozdílnosti názorů na Milana Knížáka, který je častým terčem ostré kritiky, se jedná o událost, která budí zájem jak médií, tak společnosti. Otázkou zůstává jestli tato mediální událost Národní galerii prospívá či naopak. Nesporné je, že zvyšuje publicitu galerie a povědomí o ní.

Závěr

Cílem marketingu v oblasti uměleckých galerií a muzeí je šířit povědomí a zajišťovat, aby co největší počet lidí byl schopen a ochoten umění a historii ocenit. S rozvojem možností trávení volného času a se stále širší nabídkou volnočasových aktivit se muzea a galerie stávají komplexnějšími a plní stále více funkcí. Nejúspěšnější instituce se snaží neustále zvyšovat počet zájemců o umění, vytváří atraktivní výstavy a programy, zajišťují perfektní služby návštěvníkům, zvyšují vlastní příjmy a budují pevné vztahy s návštěvníky, partnery, sponzory, mecenáši a dalšími investory. Návštěva muzea je pro člověka přidanou hodnotou, má zde možnost srovnávat své každodenní zážitky s předměty a myšlenkami, které se staly symboly toho nejvýznamnějšího, co lidstvo stvořilo – v případě galerie umění se jedná o to nejlepší z oblasti výtvarné.⁵⁷ Nejvýznamnějším produktem umělecké instituce je zážitek – kulturní, smyslový či emocionální. Na tuto skutečnost by měli myslet všichni lidé, jejichž náplní práce je komunikovat uměleckou organizaci, její události, nabídky, programy či myšlenky.

Národní galerie v Praze i Museo Nacional del Prado v Madridu jsou kulturní organizace s dlouholetou tradicí, která se odráží napříč jejich komunikací i marketingem. V užívání marketingových nástrojů převládá většinou konzervatismus, který se projevuje jak ve volbě komunikačních kanálů, tak v jejich zpracování. Pokud srovnáme obsah teoretické literatury k tématu marketingu umění a jeho praktickou podobu ve srovnávaných institucích, je nutné uznat, že tato marketingová oblast prošla v posledních dekáдах evolucí a dosahuje významného pokroku, který je u obou galerií evidentní. Hlavní rozdíl mezi oběma institucemi, který se zásadně odráží jak na kvalitě, tak na kvantitě marketingových komunikačních aktivit, je v možnostech financování, tedy ve výšce rozpočtu spotřebovávaného na komunikaci a propagaci. Obě galerie využívají podobné komunikační kanály, které ve většině případů z velké části

⁵⁷ KOTLER, Neil G.; KOTLER, Philip; KOTLER, Wendy I. *Museum Marketing & Strategy : Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Recourses*. San Francisco: Jossey-Bass. 2008. s. 459-467.

odpovídají a kopírují teoretické tematické příručky. Ani pražská, ani madridská galerie nevyužívá příliš možnosti nejnovějších forem komunikace a drží se spíše těch osvědčených, především vzhledem k šířce veřejnosti na kterou se galerie zaměřují. Obě instituce kladou důraz převážně na propagaci výstav, kdy hlavním motivem kampaně bývá fotografie ukázky z expozice a v komunikaci je kladen důraz na značky – jméno galerie, jména umělců a umělecká díla.

Marketing umění a obecně marketing v oblasti kultury je stále se dynamicky rozvíjejícím segmentem marketingu. Umění je výrazně emocionální oblastí lidského života, pro každého může znamenat něco zcela odlišného, a tak i jeho komunikace skýtá celou řadu zajímavých možností. Mnoho kulturních organizací se s možnostmi marketingu a komunikace začíná teprve seznamovat a poznávat jejich možnosti, lze proto do budoucna očekávat a doufat, že se budou i nadále rozvíjet, a například i umělecké galerie budou v komunikačních aktivitách stále nápaditější a poznávání umění se tak stane zážitkem ještě příjemnějším.

Summary

The aim of arts marketing is to spread awareness and to ensure that as many people as possible were able and willing to appreciate the art and its history. The art galleries are becoming more complex and fulfilling more functions with the raising amount of possibilities in spending free time. The core remains the same indeed and that is the fact that the main product of an art institution is an experience – cultural, sensual or emotional. And this fact should be on the top of the mind of anybody whose goal is to communicate and promote an art institution.

National Gallery in Prague and Museo Nacional del Prado are cultural organizations with a long tradition which influences their marketing and communication activities all along. In both cases conservatism expressed both in the choice of medias and the concrete forms of promotional materials dominates. The main difference between the compared institutions that has an important influence on quality and also quantity of their communication activities is the budget used in this marketing area. Both galleries use similar communication channels; both do not tend to use the newest communication possibilities; both are mostly promoting their temporary exhibitions by using brands – of the galleries themselves, artists or art works.

Arts marketing is a marketing area that is constantly evolving. The art as a very emotional part of human life provides wide range of possibilities in its communication. Loads of cultural institutions are still getting to know these possibilities and are learning how to use them. Because of this fact, we can suppose and hope that the communication activities of art galleries will be improving and making the experience of meeting art even more pleasant.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č.1 – Schéma kategorií produktu v marketingu umění

Obrázek č. 2 – Dlouhá verze loga Národní galerie v Praze

Obrázek č. 3 – Krátká verze loga Národní galerie v Praze

Obrázek č. 4 – Úvodní stránka webu Národní galerie v Praze do srpna 2009

Obrázek č. 5 – Úvodní stránka webu Národní galerie v Praze od srpna 2009

Obrázek č. 6 – Logo Musea Nacional del Prado

Obrázek č. 7 – Úvodní stránka webu Musea Nacional del Prado

Obrázek č. 8 – Loga srovnávaných galerií

Obrázek č. 9 – Leták Národní galerie v Praze ke stálé expozici ve Veletržním paláci

Obrázek č. 10 – Leták ke stálé expozici Musea Nacional del Prado

Obrázek č. 13 – Čtvrtletník Národní galerie v Praze

Obrázek č. 12 – Čtvrtletník Musea Nacional del Prado

Obrázek č. 13 – Ústřední motiv k výstavě Jana Zrzavého v Národní galerii v Praze

Obrázek č. 14 – Ústřední motiv k výstavě Joaquína Sorolly v Museo Nacional del Prado

Obrázek č. 15 – Leták k výstavě Pabla Picassa v Národní galerii v Praze

Obrázek č. 16 – Leták k výstavě Pabla Picassa v Museo Nacional del Prado

Graf č. 1 – Návštěvnost Národní galerie v Praze v roce 2007

Graf č. 2 – Návštěvnost Národní galerie v Praze v roce 2008

Graf č. 3 – Návštěvnost Musea Nacional del Prado v roce 2007

Graf č. 4 – Návštěvnost Musea Nacional del Prado v roce 2008

Graf č. 5 – Vývoj počtu mediálních zpráv o Museu Nacional del Prado v letech 2001 až 2008

Literatura

AAKER, David A. *Brand Building : budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh.*

Brno: Computer Press. 2003. 306 s. ISBN 80-7226-885-6.

BAČUVČÍK, Radim. *Kultura a my : vztahy na poptávkové straně trhů kulturních produktů.*

Zlín: VeRBuM. 2009. 200 s. ISBN 978-80-904273-2-7.

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskového sektoru.*

Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2006. 156 s. ISBN 80-7318-436-2.

CAYWOOD, Clarke L. *Public relations : řízená komunikace podniku s veřejností.*

Brno: Computer Press. 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.

DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace.*

Praha: Grada Publishing. 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor.*

Praha: Management Press. 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.

JOHNOVÁ, Radka.; ČERNÁ, Jitka. *Arts marketing : marketing umění a kulturního dědictví.*

Praha: Oeconomica. 2007. 243 s. ISBN 978-80-245-1276-1.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění : art marketing v praxi.*

Praha: Grada Publishing. 2008. 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek.*

Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1104-4.

KESNER, Ladislav. *Muzeum umění v digitální době.*

Praha: Argo a Národní galerie v Praze. 2000. 259 s. ISBN 80-7035-155-1 (NG),
ISBN 80-7203-252-6 (Argo).

KESNER, Ladislav. *Národní galerie.*

Praha: Sportovní a turistické nakladatelství. 1965. 79 s.

KOTLER, Neil G.; KOTLER, Philip; KOTLER, Wendy I. *Museum Marketing & Strategy : Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources.*

San Francisco: Jossey-Bass. 2008. 509 s. ISBN 978-0-7879-9691-8.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management : 12. vydání.*

Praha: Grada Publishing. 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb.*

Praha: Grada. 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

RENTSCHLER, Ruth; HEDE, Anne-Marie. *Museum Marketing : Competing In The Global Marketplace.*

Oxford: Elsevier. 2007. 270 s. ISBN 978-0-7506-8065-3.

RUNYARD, Sue.; FRENCH, Ylva. *Marketing & Public Relations Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions.*

AltaMira Press. 1999. ISBN 0-7425-0407-7.

SAMARA, Timothy. *Design elements : a graphic style manual : understanding the rules and knowing when to break them.*

Gloucester: Rockfort Publishers. 2007. ISBN-13 978-1-59253-261-2.

SIERING, Danuše. *Art marketing*.

Benešov: Start. 1998. 125 s. ISBN 80-86231-00-3.

TARABRAOVÁ, Daniela. *Slavné galerie světa : Prado Madrid*.

Praha: Knižní klub. 2005. 144 s. ISBN 80-242-1281-1.

Elektronické zdroje

ČTK. V počtu návštěvníků loni opět vedl Pražský hrad. *České noviny : Zpravodajský server ČTK* [online]. 6.8.2009. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/v-poctu-navstevniku-loni-opet-vedl-prazsky-hrad/391539&id_seznam=>>.

Media Guru [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. OOH – Out Of Home. Dostupné z WWW: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/27/2002.html>>.

Media Guru [online]. 2010 [cit. 2010-05-09]. Color marketing. Dostupné z WWW: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/15/color-marketing.html>>.

Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/>>.

Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Actividades. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/actividades/>>.

Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Cronología del Museo – 2004. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/index.php?id=700>>.

Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Datos generales. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/mas-prado/la-institucion/datos-generales/>>.

Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-03-31]. Historia del Museo. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/mas-prado/la-institucion/historia-del-museo/>>.

Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Sala de prensa. Dostupné z WWW: <<http://www.museodelprado.es/mas-prado/sala-de-prensa/>>.

Museo Nacional del Prado [online]. 2010 [cit. 2010-04-24]. Tarifas. Dostupné z WWW: < <http://www.museodelprado.es/visita-el-museo/tarifas>>.

Národní galerie v Praze [online]. 2009 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/>>.

Národní galerie v Praze [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Grafická soutěž. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/1089/sekce/graficka-soutez-novy-design-webovych-stranek-narodni-galerie-v-praze/>>.

Národní galerie v Praze [online]. 2009 [cit. 2010-03-31]. Národní galerie v Praze. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/16/sekce/narodni-galerie-v-praze/>>.

Národní galerie v Praze [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. NG 333 – cena Národní galerie v Praze a Skupiny ČEZ. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/161/sekce/ng-333---cena-narodni-galerie-v-praze-a-skupiny-cez/>>.

Národní galerie v Praze [online]. 2009 [cit. 2010-04-04]. Otevírací doba a vstupné. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/139/sekce/oteviraci-doba-a-vstupne/>>.

Národní galerie v Praze [online]. 2009 [cit. 2010-04-04]. Partneri. Dostupné z WWW: < <http://www.ngprague.cz/cz/149/sekce/partneri/>>.

Národní galerie v Praze [online]. 2009 [cit. 2010-04-04]. Výroční zpráva.

Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/84/sekce/vyrocnizprava/>>.

Národní galerie v Praze [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Výstavy. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/10/sekce/vystavy/>>.

Neziskovky.cz [online]. 2008 [cit. 2010-03-11]. O neziskových organizacích. Dostupné z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>>.

Ministerstvo kultury [online]. 2007 [cit. 2010-04-14]. Příspěvkové organizace. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/prispevkove-organizace/default.htm>>.

WEIN, Michal. *Grafika On-Line* [online]. 22.10.2002 [cit. 2010-04-19]. (Skoro) nové logo Národní galerie. Obrana Knížákova. Dostupné z WWW: <<http://www.grafika.cz/art/design/logong.html>>.

Ostatní zdroje

ANTOŠ, Pavel, vedoucí Oddělení prezentace a propagace Národní galerie v Praze. [osobní sdělení]. [2010-04-02].

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. *Informe anual 2007 : Los visitantes del Museo del Prado en el año 2007.*

Madrid: Instituto de studios turísticos. 2008. 90 s.

JUNGWIRTHOVÁ, Petra, tisková mluvčí Národní galerie v Praze [osobní sdělení]. [2010-03-24].

LAPAUSA PINTADO, Charo, Oddělení komunikace s médii v Museo Nacional del Prado [osobní sdělení]. [2009-11-03].

MINISTERIO DE CULTURA. *Presupuestos generales del estado : otros organismos públicos : Museo del Prado.*

MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2007.*

Madrid: Ministerio de cultura. 2008. 301 s.

MUSEO NACIONAL DEL PRADO. *Memoria de actividades 2008.*

Madrid: Ministerio de cultura. 2009. 298 s.

NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Koncepce rozvoje Národní galerie v Praze do roku 2020.*

zdroj: *Národní galerie v Praze* [online]. 2009 [cit. 2010-04-12]. Výroční zpráva. Dostupné z WWW: <<http://www.ngprague.cz/cz/84/sekce/vyrocní-zpráva/>>.

NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2007.*

Praha: Národní galerie v Praze. 2008. 127 s. ISBN 978-80-7035-379-0.

NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE. *Výroční zpráva Národní galerie v Praze 2008.*

Praha: Národní galerie v Praze. 2009. 140 s. ISBN 978-80-7035-423-0.

ODDĚLENÍ VÝZKUMU TRHŮ A TRENDŮ, CZECH TOURISM. *Návštěvnost turistických cílů v ČR 2008*. 2009.

zdroj: *Czech Tourism* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/>>.

Španělsko. Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto del Museo Nacional del Prado. 2004. Dostupný také z WWW: <<http://www.lexureditorial.com/boe/0403/05118.htm>>.