

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Kateřina Novotná
2018



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra exaktních metod

Analýza masmediální komunikace muzeí a galerií v letech 2010-2016 na českém masmediálním trhu

Autor diplomové práce: Kateřina Novotná, Bc.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Novák, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

*„Analýza masmediální komunikace muzeí a galerií v letech 2010-2016 na českém
masmediálním trhu“*

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 24. dubna 2018

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kateřina Novotná**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Management**
Název tématu: **Analýza masmediální komunikace muzeí a galerií v letech 2010-2016 na českém masmediálním trhu**

1. Práce se zaměřuje na analýzu masmediální komunikace muzeí a galerií v letech 2010-2016 na českém masmediálním trhu ve vybraných mediátypech (TV, rozhlasu, tisku). Cílem práce je definovat trh galerií a muzeí, analyzovat jejich masmediální komunikaci ve vybraných letech a vybraných mediátypech s následnou syntézou poznatků.

Rozsah práce: 40-80

Seznam odborné literatury:

1. NOVÁK, M. – KINCL, T. Reaching Specific Audiences by Television Advertising Scheduling – the Case of the Czech Republic. In (ed.). *Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness*. USA: International Business Information Management Association (IBIMA), 2014, s. 1290–1299. ISBN 978-0-9860419-2-1.
2. BERGH, J V D. – GEUENS, M. – PELSMACKER, P D. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
3. JAHODOVÁ, H. – PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
4. ČSN ISO 690 – *Informace a dokumentace – pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů : česká technická norma*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011.
5. MIKEŠ, J. – VYSEKALOVÁ, J. *Reklama : jak dělat reklamu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2001-2.
6. BERGH, J V D. – GEUENS, M. – PELSMACKER, P D. *Marketing communications : a European perspective*. Harlow: Person Education, 2013. ISBN 978-0-273-77322-1.
7. KELLER, K L. – KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
8. ECO, U. *Jak napsat diplomovou práci*. Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-173-7.

Datum zadání diplomové práce: duben 2017

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2018

Kateřina Novotná, Bc.
Řešitelka

Ing. Michal Novák, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Vladimír Příbyl, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce: Analýza masmediální komunikace muzeí a galerií v letech 2010-2016 na českém masmediálním trhu

Abstrakt:

Práce se zaměřuje na analýzu masmediální komunikace muzeí a galerií v letech 2010-2016 na českém masmediálním trhu ve vybraných mediatypech tisku, televize a rozhlasu. Cílem práce je popsat trh galerií a muzeí prostřednictvím analýzy jejich masmediální komunikace ve jmenovaných letech a mediatypech s následnou syntézou poznatků. Práce mapuje především strukturu trhu na základě právního zřízení zúčastněných subjektů, jejich geografické příslušnosti a způsobu, jakým realizují marketingovou komunikaci. Součástí je také predikace budoucího vývoje masové komunikace a nalezení specifických charakteristik tohoto trhu. Pro vypracování analýzy jsou použita data popisující celou masově komunikující populaci na trhu galerií a muzeí.

Klíčová slova:

Masová marketingová komunikace, analýza, masová media, Trh galerií a muzeí, výstavnictví a muzejnictví.

Poděkování:

Za trpělivou spolupráci a cenné rady udělené během psaní této diplomové práce bych ráda poděkovala vedoucímu práce, Ing. Michalu Novákovi, Ph.D.

Obsah

Úvod	13
Metodika	16
1 Trh galerií a muzeí a jejich hlavní činnosti	20
1.1 Právní formy podniků zabývajících se výstavnictvím	21
1.2 Struktura a podoba trhu muzeí a galerií v České republice	24
1.2.1 Trh galerií a muzeí v letech 2010 až 2016	24
2 Masová komunikace a masová média	30
2.1 Mediatty televize, rozhlasu a rádia a jejich specifika v masové marketingové komunikaci	30
2.2 Masová komunikace na trhu galerií a muzeí	31
2.2.1 Jednotlivé mediatty a jejich aplikace pro trh galerií a muzeí	32
2.3 Motivace galerií a muzeí k masové komunikaci	33
3 Analýza komunikace v letech 2010-2016	36
3.1 Analýza masové komunikace z pohledu geografické příslušnosti	36
3.2 Analýza masové komunikace z pohledu zřizovatele komunikující organizace	39
3.3 Analýza masové komunikace z pohledu mediattypů	41
3.3.1 Vývoj mediattypu tisk	42
3.3.2 Vývoj mediattypu TV	43
3.3.3 Vývoj mediattypu rozlas	45
3.3.4 Mediatty z pohledu regionů a zřizovatelů	47
3.4 Trendy v masové komunikaci	50
3.5 Míra masové komunikace a návštěvnosti	53
3.6 Interpretace výstupů analýzy	54
3.7 Vyřazené subjekty	55
Závěr	57
Zdroje	61

Úvod

Diplomová práce se zabývá analýzou masové marketingové komunikace galerií a muzeí, tedy institucí zabývajících se výstavnictvím v oblasti kultury a umění, a to v letech 2010 až 2016. Masovou komunikací v tomto případě rozumíme reklamní sdělení ve vybraných mediatypech rozhlasu, televizi a tisku. Tyto mediatypy byly pro analýzu vybrány z hlediska jejich dostupnosti a vysoké úrovně kvality výstupů.

Cílem práce je analýza sesbíraných dat za roky 2010 až 2016 ve jmenovaných mediatypech na trhu muzeí a galerií, analýza odpovídá na otázky, jakým způsobem a zdali tyto instituce masově komunikují, jaké mediatypy pro svou masovou komunikaci využívají a zda lze tyto komunikační aktivity definovat pomocí rozdělení jednotlivých organizací podle konkrétních kritérií. Těmito kritérii jsou převážně forma zřízení, geografická příslušnost, předmět činnosti a významnost z pohledu návštěvnosti. Zároveň je zkoumáno portfolio mediatur, které jednotlivé subjekty využívají, meziroční vývoj ve výběru mezi jednotlivými mediatury a souvislost preferencí zkoumaných subjektů s jejich jmenovanými znaky a kritérii.

Na základě výstupů z této diplomové práce by mělo být zřejmé, které instituce jsou nejaktivnějšími a naopak nejméně aktivními klienty masových médií a která masová média jsou pro galerie a muzea nejatraktivnější. Tyto informace mohou být přínosem pro mediální agentury, které by chtěly cílit na klienty zabývajících se výstavnictvím. Stejně tak mohou být výsledky této analýzy návodem pro galerie a muzea, které uvažují o investici do masové komunikace v některém ze zmíněných mediatur. Nejvýznamnější přínosem je však zmapování samotného trhu galerií a muzeí, jehož jsou jevy na poli masové mediální komunikace obrazem. Součástí diplomové práce je i zmapování a popsání trhu samotného, jeho vývoje a struktury v monitorovaných letech 2010 až 2016.

Diplomová práce vychází ze stanoviska, že četnost masové komunikace v mediatypech rozhlasu, tisku a televizi je v odvětví kulturních a uměleckých institucí nižší než v případě jiných odvětví. Důkazem pro tento předpoklad jsou nejen nízké absolutní úhrny jednotek masové komunikace pro trh galerií a muzeí, ale také předpoklad, že mnoho výstavnických subjektů a jejich produktů necílí na široké masové potenciální návštěvníky a není schopno vyčlenit mnoho finančních prostředků na vysoké pořizovací náklady spojené s inzercí v masových médiích. Závěry z diplomové práce tedy pomohou zmapovat masovou mediální komunikaci organizací, které jistě nejsou typickými objednateli inzerce v masových médiích, avšak nepochybně představují potenciálně výrazné zadavatele masových komunikačních prostředků, zejména jedná-li se o rozsáhlé mezinárodní výstavy provázené vysokými očekáváními ve věci návštěvnosti.

V teoretické části diplomová práce definuje masovou komunikaci a především masovou komunikaci v médiích typu rozhlas, televize a tisk a její užívání ze strany kulturních institucí s přihlédnutím ke galeriím a muzeím. Teoretická část dále popisuje motivaci těchto organizací k využívání masové marketingové komunikace a cíle jejich marketingových strategií kulturních institucí obecně. Pro pochopení strategií masové komunikace mezi subjekty zabývajícími se výstavnictvím je blíže popsán samotný trh muzeí a galerií, jejich hlavní činnosti, jejich možná klasifikace, obvyklé právní formy těchto institucí, které úzce souvisí s financováním veškerých aktivit organizace a cíle těchto organizací, které jsou nezřídka vzhledem k neziskovému charakteru odlišné od běžných podniků. V rámci popisu trhu galerií a muzeí je poměrně podrobně popsán i jeho vývoj za jednotlivé roky monitorovaného období. Jak již bylo uvedeno, masová komunikace v celé populaci trhu je do značné míry obrazem celého odvětví a pro pochopení a popis událostí v masové komunikaci je třeba znát souvislosti s tím, co se reálně na v tomto odvětví událo.

V praktické části dochází k analýze na základě dat poskytnutých media-monitoringovou agenturou Nielsen Admosphere, a.s. tato data, zachycující každou samostatnou jednotku masové komunikace v mediatypech tisk, televize a rozhlas jsou na základě vlastního výzkumu doplněny o informace k jednotlivým subjektům, které masovou komunikaci vykonávali. Jedná se o informace týkající se jejich formy zřízení a s ní souvisejícím hlavním předmětem činnosti a informace o geografické lokalitě organizací na základě příslušnosti k jednomu z čtrnácti krajů v České republice. Veškeré zmíněné údaje jsou po patřičné úpravě dále srovnány s každoročními statistikami Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu. Monitorovaný soubor je podroben analýze z pohledu kritérií geografická příslušnost a zřizovatel. Poté je popsán podrobný vývoj pro každý mediatyp za jednotlivé roky a z pohledu mediatypů jsou hodnocena kritéria geografické příslušnosti a formy zřízení, vyvstala dokonce otázka, zda aktivity v podobě masové komunikace probíhají především na úrovni médií zabývajících se uměním či nikoliv. Nedílnou součástí analýzy je pak kvantifikovaný popis vývoje, trendová analýza a predikace budoucího vývoje. Tato predikace na základě dostupných dat je spíše hrubým odhadem a v práci je zdůrazněno, že k mnohem lepší predikaci může sloužit podrobný monitoring samotného trhu, nikoliv dosavadní vývoj. Vzhledem k tomu, že jedním z klíčových ukazatelů a měřítek úspěchu organizace zabývajících se výstavnictvím je návštěvnost, byla srovnána návštěvnost nejúspěšnějších subjektů s mírou jejich aktivity v masové komunikaci. Tyto údaje jsou v analýze použity spíše pro ilustraci faktu, že přímé souvislosti mezi návštěvností a mírou masové komunikace neexistuje. Jak již bylo řečeno, masová komunikace není zcela tradičním prostředkem pro subjekty typu muzeí a galerií. Pozorované údaje nám navíc toto

tvrzení dokazují tím, že ty nejúspěšnější organizace masovou komunikaci prostřednictvím tisku, televize nebo rozhlasu nepoužívají vůbec. Analýza se věnuje i vyřazeným jednotkám a subjektům ze vzorku. Jedná se především o zahraniční subjekty. Jejich přítomnost a aktivita na českém trhu však vypovídá o jeho rozvinutosti a vzrůstající míře konkurence. Tato analýza si ve svém počátku stanovila několik výzkumných otázek, s očekáváním toho, že odpovědi na ně nám pomohou lépe zmapovat celý trh. Jedná se především o otázky týkající se návštěvnosti, finančních možností jednotlivých typů subjektů a hledání souvislosti s mírou konkurence. V neposlední řadě zájmu analýzy byl pokus i nalezení typologie masových médií a zjištění, jaké místo a strukturu má na trhu muzeí a galerií. V případě muzeí a galerií se skutečně jedná o velmi specifické odvětví. Ačkoliv se trh rozrůstá, je poměrně náročné hledat přímou konkurenci. Cílové segmenty, na něž se jednotlivé subjekty zaměřují, jsou výrazně různorodé a jejich způsob komunikace tomuto faktu odpovídá. Na základě získaných dat o celé populaci bylo zjištěno především to, jak nezanedbatelnou roli hraje na tomto trhu veřejná sféra a tím pádem i veřejné finance a jak velký vliv má podpora tohoto odvětví na ekonomickou aktivitu regionů, které jsou na základě analýzy masové komunikace naprosto klíčovým druhem segmentace. Na základě tohoto zjištění je zřejmé, že masová komunikace probíhá na trhu galerií a muzeí jen v malé míře, pravděpodobně ještě menší než jak bylo lze se domnívat na začátku analýzy, neboť většina aktivit je směřována právě a výhradně do poměrně úzce specifikovaných regionů a lokalit. Tato fakta celý trh zejména veřejných subjektů poměrně dobře vystihují.

Metodika

Tato diplomová práce je svým záměrem a metodikou výzkumně zaměřenou diplomovou prací. Diplomová práce využívá data získaná společností Nielsen Admosphere, a.s, a to v letech 2010 až 2016. Údaje se týkají zakázek pro masovou marketingovou komunikaci realizovanou v tištěných, rozhlasových a televizních médiích, jejíž zadavatelé byly muzea a galerie sídlící na území České republiky. Tyto konkrétní mediatypy (tisk, rozhlas, televize) byly vybrány na základě toho, že jsou řešiteli ze strany společnosti Nielsen Admosphere poskytovány, a to komplexně a ve vysoké kvalitě. Dalším zdrojem pro kvantitativní analýzu jsou výsledky výzkumů Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS) v gesci Ministerstva kultury České republiky, a to Základní statistické údaje o kultuře za léta 2010 až 2016. V definici dat se tedy jedná o záměrný statistický výběr, který představují subjekty zabývající se činností výstavnickou a muzejní, které v letech 2010 až 2016 realizovaly masovou komunikaci v jednom ze tří mediatypů: tisk, rozhlas a televize. Vzhledem k metodice poskytovatele údajů lze bezpečně říci, že se v rámci odvětví a v daném časovém úseku jedná o celkovou populaci. Jelikož tato data byla sesbírána zmíněnou media-monitoringovou agenturou a výzkumnou organizací, a nikoliv řešitelem diplomové práce, jedná se o data sekundární. Výjimku tvoří informace o geografické příslušnosti jednotlivých organizací v rámci kraje a informace o jejich zřízení. Tato data byla sesbírána vlastním primárním výzkumem v obchodním rejstříku, na oficiálních webových stránkách institucí a dotazováním v konkrétních organizacích, jedná se tedy získaná vlastním šetřením.

Tato pozorovací studie definuje několik statistických znaků, které lze rozdělit následujícím způsobem: Kvalitativní znaky, konkrétně právní forma zřízení kulturních institucí, které ve vzorku dat figurují, příslušnost ke konkrétnímu regionu (rozdělení podle příslušnosti ke krajům v České republice) a kvantitativní znaky, které představují údaje o návštěvnosti ve vybraném vzorku organizací a údaje o realizovaných jednotkách masové komunikace. Základní jednotkou kvantitativního šetření je právě jednotka masové komunikace. Jedná se o jedno masové sdělení. Tedy například o jednu televizní či rozhlasovou reklamu, v případě tištěných médií jde o jednu konkrétní inzerci. Pokud v jednom dni proběhne například televizní sdělení opakovaně, je jako jednotka počítáno vždy samostatně. Během monitorovaného období došlo ke změně způsobu monitoringu rozhlasu. Údaje za tento mediatyp jsou tedy porovnávány vždy v rámci období, ve kterém je toto medium zaznamenáno současnou metodou. Jedná se o léta 2013 až 2016. Rovněž byl vzorek jednotek mediální komunikace vždy přizpůsoben souboru dat, se kterými byl porovnáván. Údaje společnosti NIPOS obsahují pouze data o subjektech, které se zabývají čistě

galerijní a muzejní činností. Pro srovnání tedy musely být zbývající subjekty ze základního zkoumaného souboru dat vyjmuty.

Meziroční vývoj za roky 2010 - 2016 v případě jednotlivých mediatypů, jednotlivých regionů a jednotlivých zaměření subjektů zkoumá trendová analýza. Predikce pro následující roky byla vytvořena pomocí příslušných funkcí excelu (např. *lin-trend*). Pro tuto analýzu byl použit kompletní vzorek (populace) po vyjmutí dat, která se netýkala záměru analýzy podle kritérií popsaných výše. Ukazatele jako návštěvnost (vybraných) subjektů a četnost jejich realizované masové komunikace zkoumá korelační analýza návštěvnosti a počtu jednotek masové komunikace během monitorovaného období. Stejně je postupováno v případě stanovení míry konkurence. Vztah mezi mírou konkurence a množstvím realizované masové mediální komunikace je také testován korelační analýzou vybraných subjektů a jejich jednotek masové komunikace.

Zvláštní postup vyžaduje určení některých (především kvalitativních) statistických znaků. Jedná se zejména o formu zřízení, regionální příslušnost, hlavní činnost (tedy fakt, zda se daný subjekt zabývá výstavnickou činností nebo prodejní). Tyto znaky jsou sbírány z veřejně dostupných zdrojů, popř. jsou vyžadovány po samotných subjektech. Pro účel utřídění a rozdělení jednotlivých druhů bylo zvoleno pět následujících kategorií: Veřejné organizace (organizace ve vlastnictví státu a příspěvkové organizace samosprávných celků), nestátní neziskové organizace (subjekty v soukromém vlastnictví, avšak vytvořeny za jiným účelem než dosažení zisku), soukromé organizace s hlavní činností výstavnictví (organizace zřízené za účelem dosažení zisku s předmětem činnosti vystavování uměleckých a sbírkových předmětů), soukromé organizace s hlavní činností prodej (organizace zřízené za účelem dosažení zisku s předmětem činnosti prodej a přeprdej uměleckých a sběratelských předmětů) a nakonec soukromé organizace s hlavní činností vystavování vlastních produktů, jedná se z pravidla o dceřiné společnosti výrobních podniků, které prostřednictvím těchto galerií prezentují své výrobky a jejich tradici. Příslušnost k těmto kategoriím tak vypovídá nejen zřizovateli jednotlivých subjektů, ale také o jejich hlavní činnosti a hlavním účelu jejich podnikání (většina muzejních a galerijních subjektů v populaci není určena k vytváření zisku).

Pro zkoumání návštěvnosti jsou vybrány subjekty, které jsou z tohoto pohledu významné, jedná se o vzorek první desítky nejnavštěvovanějších galerií a muzeí (první desítka nejnavštěvovanějších subjektů v rámci údajů za všechny monitorované roky). Tento znak je zkoumán pouze u subjektů zabývajících se výstavnickou činností, pro prodejní přirozeně není nijak zásadním a tyto subjekty jej nesledují. Pro údaje o návštěvnosti bylo využito informací z organizace NIPOS. Z pohledu ve-

likosti a významnosti těchto subjektů jistě není překvapením, že se jedná výhradně o subjekty veřejné, důvodem je ale větší míra návštěvnosti v těchto organizacích, nikoliv záměrný výběr podskupiny veřejných subjektů.

Dílčím cílem analýzy je zjistit, které subjekty z řad muzeí a galerií jsou potenciálními zákazníky masových médií, která masová média jsou pro ně atraktivní z různých hledisek. Hlavním cílem je pak zmapování celého trhu muzeí a galerií, jehož je masová mediální komunikace těchto subjektů obrazem. Tento cíl bude kromě podrobného popisu vývoje a struktury komunikace naplněn na základě získání odpovědí na následující výzkumné otázky:

Využívají masovou mediální komunikaci více veřejné či soukromé subjekty?

Odráží se míra používání masové komunikace v návštěvnosti daných subjektů? Jak tento vývoj vypadá meziročně?

Využívají masovou komunikaci více subjekty v regionech nebo v Praze?

Jakou roli v četnosti jednotek masové komunikace (dle příslušnosti k danému kraji) hraje míra konkurence?

Ze segmentu soukromých institucí využívají masovou komunikaci spíše prodejní subjekty nebo spíše organizace zabývající se čistě výstavnictvím?

Který mediatyp je pro organizace zabývající se výstavnictvím nejatraktivnější? Co je pro něj typické?

Jak souvisí volba preferovaného mediatypu s geografickým umístěním a zřizovatelem organizace?

Projevuje se v případě masové komunikace galerií a muzeí úbytek zakázek v souvislosti s rostoucími možnostmi komunikace po internetu?

Realizují masovou komunikaci v České republice subjekty, které se na jejím území nenachází?

Na tyto otázky bude průběžně odpovězeno v samotné analýze, odpovědi budou shrnuty závěrem. Analýza se všechny odpovědi na tyto otázky pokouší objektivně interpretovat. Platí ale skutečnost, že neexistují obecné závěry ze zjištěných skutečností. Navzdory tomu lze tvrdit, že výše uvedené metody a náhledy na problematiku trhu galerií a muzeí jsou poměrně komplexně shrnuty a vzhledem k tomu, že je zkoumána celá populace nikoliv jen vzorek, není třeba brát v úvahu odchylky a zkreslení ve statistickém šetření. Obraz trhu lze tedy jistě nazvat autentickým a věrným.

Samotné analýze předchází teoretická část vypracovaná formou literární rešerše odborných děl týkajících se trhu galerií a muzeí, jejich právními zřízeními a ročními statistikami. Dále je ve stručnosti definována masová komunikace a její aplikace na trh galerií a muzeí s přihlédnutím k mediatypům tisk, rozhlas a televize, které jsou v analýze zkoumány.

1 Trh galerií a muzeí a jejich hlavní činnosti

Činnost a přínos galerií a muzeí obecně definuje mimo jiné etický kodex Asociace muzeí a galerií České republiky. Ten také prezentuje dvě hlavní teze muzejnictví a výstavnictví: *Muzea mají odpovědnost vůči přírodnímu a kulturnímu dědictví, hmotnému i nehmotnému. Prvořadou povinností řídicích orgánů a všech orgánů pověřených strategickou orientací muzeí a dohledem nad nimi je chránit a propagovat toto dědictví, stejně jako lidské zdroje, fyzické i finanční, které byly k tomuto účelu poskytnuty* (Anon. 2015). *A Posláním muzea je získávat, uchovávat a zhodnocovat sbírky a přispívat tak k uchování přírodního, kulturního a vědeckého dědictví. Jeho sbírky jsou významným veřejným dědictvím, z pohledu zákona zaujímají zvláštní postavení a jsou chráněny mezinárodním právem. Tomuto poslání, které je veřejným zájmem, je vlastní pojem dobré správy založené na zásadách zákonného vlastnictví, trvalosti, dokumentace, dostupnosti a odpovědného vyřazování.* (Anon. 2015). Kodex dále definuje institucionální zakotvení těchto organizací, jejich práci se zdroji a hlavní činnosti (akvizice a vyřazování).

Samotnou činnost galerií a muzeí lze popsat dílčími činnostmi, které každá taková instituce vykonává. Jedná se o činnosti *akvizice*, tedy rozvoje sbírek zahrnující nákupy, přijímání darů, výměny atd. Výsledkem této činnosti je rozšíření sbírky daného muzea nebo galerie. Tato činnost zpravidla podléhá managementu galerií a muzeí a jejím odborným pracovníkům. Nákupní aktivity probíhají formou obchodů mezi jednotlivými galeriemi, koupí na aukcích a nezřídka, jak už bylo zmíněno, formou daru od mecenášů nebo odkazem pozůstalosti. Další činností je *thesaurace* neboli péče o sbírky. Přesněji se jedná o soustavnou evidenci, dokumentaci a katalogizaci sbírek, o jejich konzervaci a zrestaurování, mimo to také o vědeckou činnost, která se uměleckými díly a jejich historií zabývá. Tyto aktivity zpravidla vykonávají odborní pracovníci galerií a muzeí. V případě velkých galerií a muzeí je tato dílčí činnost (thesaurace) naprosto klíčová a představuje hlavní aktivitu organizace. Třetí a poslední dílčí činností je *prezentace*. Tedy samotné vystavování sbírek a sbírkových předmětů, to se může odehrávat formou stálých jednotlivých výstav podle koncepce, která za expozicí stojí. Tato činnost je pro spotřebitele i všechny stakeholdery pohybující se v okolí organizace nevýraznější. Právě jejím prostřednictvím galerie nebo muzeum komunikují s veřejností, sponzory, zřizovatelem a vykazují svou činnost. Počet uspořádaných výstav, stálých expozic a jejich návštěvnost je jedním ze zásadních ukazatelů úspěšnosti galerie nebo muzea (Pernica 2008). Další dílčí činností, které se výstavnické organizace zabývají, je zá-půjční činnost. Ta se odehrává na vnitrostátní i mezinárodní úrovni a je velmi

zásadní. Dalo by se říci, že úzce souvisí s thesaurací a vytvářením sbírek, ale propojuje všechny dílčí činnosti vykonávané galeriemi a muzei. (Pernica 2008).

V této analýze mají své neoddiskutovatelné místo i subjekty zabývající se prodejní činností. Pro soukromé galerie je přeprdej uměleckých předmětů hlavní činností a zdrojem zisku. Tyto subjekty však stejně jako muzea a výstavní galerie umělecké předměty prezentují, čímž se řadí mezi organizace zabývající se výstavnictvím, nezřídka navíc bývá hranice mezi prezentací z kulturně vzdělávacích důvodů a nabídek k prodeji velmi tenká. Pro většinu subjektů, kterými se tato práce zabývá, však platí, že se věnují především kulturně – vzdělávací činnosti, která stojí na sbírání, uchovávání a prezentaci kulturních památek směrem k široké veřejnosti. To je také obecně nejrozšířenější poslání muzeí a v mnoha případech i galerií (Johnová 2008)

V České republice je momentálně v provozu 485 muzeí a galerií (Anon. 2016) . Tento počet za poslední čtyři roky mírně poklesl, ale naproti tomu návštěvnost těchto organizací stále vzrůstá. Úzkou souvislost má tento trend s turismem, který návštěvnost památek muzeí zvyšuje. Celkově lze však hovořit i o trendu rostoucí návštěvnosti mezi tuzemskými návštěvníky (Anon. 2017). Muzejní a vlastivědná činnost má své místo v české společnosti již od devatenáctého století a období národního obrození, kdy bylo zakládání muzeí a kulturně vzdělávacích institucí velice populární. Tato tradice úspěšně přežila dvacáté století a dne zažívá opět svůj rozmach (s odvoláním na rostoucí návštěvnost).

1.1 Právní formy podniků zabývajících se výstavnictvím

V otázce vhodné formy právního zřízení pro muzeum nebo galerii je klíčové dělení subjektů z pohledu dvou kritérií. Tím prvním je vlastnictví, které můžeme dělit na soukromé a veřejné. Druhým kritériem je pak předmět činnosti. Ten je zřejmý u muzeí, která se zpravidla zabývají výstavnictvím. Galerie lze naopak dělit na výstavní a prodejní, obvyklá je samozřejmě i kombinace obou činností.

U veřejně zřizovaných institucí je formou zřízení *příspěvková organizace*. Na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (o malých rozpočtových pravidlech) v případě institucí zřizovaných územním samosprávným celkem, dále na základě zákona č. 129/2000 Sb. 2 o krajích, v případě organizací zřizovaných krajem. Zákonem č. 128/2000 o obcích, v případě organizací zřizovaných obcemi a nakonec zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů pro organizace zřizované státem (Lovětínský & Mylková 2011).

Příspěvková organizace, jak z názvu vyplývá, čerpá zdroje z rozpočtu zřizovatele. Dříve se tyto organizace nazývali *organizacemi rozpočtovými*. Jedná se o neziskové subjekty, jejichž činnost má zpravidla vzdělávací, společenskovední a kulturně výchovný přesah. Často se jedná o muzea, regionální muzea a galerie, organizace prezentující historii zřizujícího územního celku, kraje, města či státu. Účely existence organizace v portfoliu zřizovatele však mohou být i odlišného charakteru, většinou se však jedná o činnosti související s alokační činností veřejného sektoru souvisejícím s umisťováním finančních prostředků tam, kde selhává tržní systém (Peková 2011). Mezi nejznámějšími a největšími příspěvkovými organizacemi lze jmenovat Národní galerii v Praze, Národní muzeum, Národní technické muzeum či Muzeum hlavního města Prahy.

V případě subjektů v soukromém sektoru je již variabilita formy zřízení větší. V neziskovém soukromém sektoru lze organizaci zřídit jako zapsaný spolek podle § 214–302 občanského zákoníku (od 1. 1. 2014). Do roku 2014 se jednalo o tzv. Občanské sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb. (Dostál & Kislingerová 2012). Většinou se jedná, jak z pojmenování spolek vyplývá, o společnosti občanů organizujících se za určitým účelem či činností. Obdobnou formou zřízení nestátní neziskové organizace je zapsaný ústav podle § 400 – 418 občanského zákoníku z roku 2014. Do roku 2014 se jednalo o obecně prospěšnou společnost podle zákona č. 248/1995 Sb. (Dostál & Kislingerová 2012). V právní úpravě i v praxi se jedná o organizaci na pomezí fundace (nadace) a obchodní společnosti. Vzniká za účelem realizace veřejně prospěšné činnosti, ať už společenské či hospodářské.

Mezi další nestátní neziskové formy zřízení podniku pak patří Fundace § 306 – 401 občanského zákoníku, která slouží k vyčlenění majetku za veřejně prospěšným účelem. Dříve se jednalo o takzvané nadace podle zákona 227/1997 Sb. (Dostál & Kislingerová 2012). Toto zřízení ale není zakládáno za účelem provozu soustavné činnosti, ve výstavnictví se tedy může dotýkat pouze např. sbírky za účelem realizace konkrétní expozice či renovace uměleckého nebo sběratelského předmětu.

Nestátní neziskové organizace v čele se spolky mají v Čechách dlouholetou tradici sahající do 19. Století a období národního obrození. Formou veřejné sbírky bylo založeno Národní divadlo a řada kulturních a vlastivědných společností, jejichž činnost postupně muzea a galerie přebrala. Historicky a i současně se tedy jedná o výrazně spřízněnou formu podnikání v kulturním a sběratelském odvětví. (Boukal 2009)

Subjekty zabývající se prodejním výstavnictvím obvykle volí formu obchodní společnosti. Tato forma ale samozřejmě může stejně dobře sloužit pro účely vý-

stavní galerie či muzea. Mezi významné soukromoprávní organizace zabývající se výstavnictvím patří například DOX Prague a.s., centrum současného umění.

Právními formami mezi obchodními společnostmi jsou akciová společnost (a.s.) podle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost (v. o. s.), komanditní společnost (k. s.) či družstvo (v souladu se zákonem č. 90/2012, o obchodních korporacích). Specifika těchto organizací není třeba dále rozvádět. Pro shrnutí podstaty zřízení lze uvést, že se jedná o soukromoprávní zřízení za účelem vytvoření zisku pro majitele (popř. akcionáře) (Synek 2002). Tyto společnosti samozřejmě stejně jako neziskové subjekty (veřejnoprávní i soukromoprávní) mohou přijímat dary od sponzorů a žádat o státní příspěvky na projekty a činnosti splňující podmínky pro udělení těchto dotací. V případě výtvarného umění je to například Dotační řízení pro oblast výtvarného umění Ministerstva kultury ČR (Anon. 2018).

V neposlední řadě je třeba zmínit formu živnosti, kterou lze galerii či muzeum též provozovat. Forma podnikání je předepsána zákonem č. 455/1991 Sb. V případě výstavnictví se jedná o činnost volnou. Nejvhodnější a lze předpokládat, že i nejčastější činností v této formě, je výstavnictví prodejní.

1.2 Struktura a podoba trhu muzeí a galerií v České republice

Trh galerií a muzeí je poměrně stabilním odvětvím, v němž převládají veřejnoprávní instituce zřizované státem, kraji či obcemi a městy. V privátní formě zde nalezneme značné množství neziskových subjektů. V následující kapitole budou podrobněji popsány situace v jednotlivých letech, kterými se analýza zabývá. Zvláštní pozornost je věnována struktuře trhu z pohledu zřizovatele a zaměření institucí. Vzhledem k tomu, že většina muzejních institucí nejsou organizacemi fungujícími za účelem dosažení zisku, je hlavním kritériem úspěšnosti a rozvinutosti trhu celková návštěvnost a velikost produkce (realizovaných expozic) a investic (akviziční činnost).

1.2.1 Trh galerií a muzeí v letech 2010 až 2016

Trh muzeí a galerií v roce 2010

V České republice existovalo v roce 2010 celkem 477 muzeí a galerií. Z toho jich bylo 32 zřizovaných státem, 96 kraji a 253 obcemi a městy a zbývajících 96 institucí soukromoprávními subjekty. Tyto počty se v roce 2010 oproti předchozím rokům nijak výrazně nezměnily. Struktura zaměření organizací byla následující: 60 % institucí se věnovalo víceoborovému (muzejnímu) výstavnictví, 16 % organizací se zabývalo vystavováním umění (galerie), 11 % tvořila muzea a památníky zaměřené na konkrétní historickou událost či osobnost a zbývajících 6 % organizací tvořila muzea zaměřená na vědu a techniku (Šílová, Šebek & Lindnerová 2011).

Zajímavostí z období roku 2010 je pokles akvizičních aktivit institucí, který mohl být zapříčiněn výrazným poklesem výkonu ekonomiky v roce 2009. Oproti roku 2009 klesl počet nakoupených sbírkových předmětů o 34 %, náklady vynaložené na akviziční činnost poklesly o 60 %. Zajímavostí je, že oproti předchozím rokům výrazně stoupl počet sbírkových předmětů, které prošli restaurátorským a konzervačním ošetřením (celkem jich v roce 2010 bylo 520 000, z toho 78 % bylo ošetřeno na vlastní náklady muzeí) (Šílová, Šebek & Lindnerová 2011). Pokles akviziční činnosti lze tedy také interpretovat jako nasycení poptávky muzeí po rozšiřování sbírek a rozhodnutí investovat finanční prostředky spíše do jejich obnovy.

Co se týče návštěvnosti muzeí a galerií v roce 2010, tak lze pozorovat mírný pokles. Muzea a galerie registrovaly celkovou návštěvnost 9 308 000 osob, v předchozím roce to bylo o 362 000 více. Z dostupných údajů měla nejvíce návštěvníků mezi galeriemi Národní galerie v Praze (420 923 návštěvníků), následovaná Uměleckoprůmyslovým muzeem v Praze (187 230 návštěvníků), dále

následuje Muzeum umění Olomouc a Galerie hlavního města Prahy se 120 000 návštěvníků. Muzea evidovala v roce 2010 výraznější návštěvnost Židovské muzeum v Praze a Národní muzeum v Praze překročily počet návštěvníků 500 000. Oproti předchozím rokům také muzea zorganizovala více zápůjček a byla aktivnější v konzultačních činnostech (Šílová, Šebek & Lindnerová 2011). Obecně lze říci, že ekonomický útlum v roce 2010 trh galerií a muzeí nijak zásadně nepoškodil.

Trh muzeí a galerií v roce 2011

V roce 2011 se celkový počet muzejních institucí rozšířil na 490 organizací (bez poboček). Počet institucí zřizovaných státem se od předchozího roku nezměnil, jednalo se o 32 muzeí a galerií. 96 institucí nadále zřizovaly kraje. Jistý přírůstek byl zaznamenán u institucí zřizovaných obcemi a městy, celkem jich bylo 260, tedy o 7 více než v roce 2010. Přírůstek vznikl také na straně institucí zřizovaných soukromými subjekty. Celkem se jednalo o 102 muzeí a galerií, z toho 46 bylo zřizováno nestátními neziskovými organizacemi. Přes tyto přírůstky lze však říci, že vzestupný trend v růstu počtu muzeí a galerií z devadesátých let a první dekády 21. století pravděpodobně skončil, jak bylo patrné již v předchozím roce. Z předchozího roku také přetrval trend útlumu akvizičních činností. Počet získaných sbírkových předmětů se sice zvýšil, většina však byla získána formou darů, nálezů z terénních prací a pozůstalostí. Náklady vynaložené na nákup sbírkových předmětů však oproti roku 2010 poklesly o 5 %. Naopak se ukázal být poměrně výrazným počet sbírkových předmětů, které byly ze sbírek vyřazeny pro nadbytečnost (Anon. 2012). Interpretace poklesu rozšiřování akvizic tedy může nadále spočívat v dostatečném nasycení poptávky po sbírkových předmětech. Zajímavostí oproti roku 2010 je výrazný nárůst zpřístupněných stálých expozic muzeí a galerií. Celkově jich bylo zpřístupněno 1 868, což bylo o 40 expozic více než v předchozím roce, dále bylo uspořádáno o více než 120 výstav. Zvýšená aktivita se odrazila také v návštěvnosti. Ta dosáhla v roce 2011 10 018 000 osob, což je o více než o 700 000 více oproti roku 2010. Nárůst byl patrný i v uspořádání doprovodných programů a zápůjček a odborných konzultací. Naproti tomu úbytek byl zaznamenán plně zaměstnaných osob. Celkový pokles představoval 339 pracovních míst, a to zejména mezi odbornými zaměstnanci. Pořadí žebříčku návštěvnosti se na prvních příčkách nijak nezměnilo (Anon. 2012).

Trh muzeí a galerií v roce 2012

V roce 2012 byl registrován spíše nevýrazný příbytek mezi galeriemi a muzei. Celkem jich bylo evidováno 502, což je o 12 institucí více než v předchozím roce. Trend zanedbatelného přírůstku tedy od roku 2010 stále pokračuje. Struktura trhu na základě zřizovatele se také výrazně nezměnila, celkem bylo zřizováno 33 státních institucí, 95 jich zřizovaly kraje, 270 institucí bylo zřizováno obcemi a městy a 104 galerií a muzeí bylo v soukromém vlastnictví (z toho zůstává 46 nestátních neziskových organizací). Co se týče struktury zaměření jednotlivých institucí, zůstává rozdělení nezměněné již od roku 2009. Oproti předchozím rokům nadále pokračuje trend útlumu akviziční činnosti. Na rozšiřování sbírek bylo v roce 2012 vynaloženo o 15 % finančních prostředků méně než v předchozím roce. Většinu získaných předmětů ve veřejných institucích tvořily dary. Oproti úsporám na rozšiřování sbírek došlo k 64% navýšení množství konzervovaných a restaurovaných sbírkových předmětů. Náklady vynaložené na tuto činnost se však od předchozího roku výrazně nezvýšily. Nárůst je patrný také v počtu nově zpřístupněných stálých expozicích, těch bylo v roce 2012 celkem 2 009, což je o 141 expozic více než v roce 2011. Výstav muzea v roce 2012 uspořádala pouze o zhruba 30 více. Zhruba 40 % z těchto výstav vzniklo díky aktivní výpůjční politice mezi muzei. I přes vrůstající míru aktivity v oblasti otevírání stálých expozic a výstav meziročně poklesla návštěvnost, a to o celkem 400 000 návštěvníků. Celková návštěvnost muzeí a galerií představovala 9 577 000 osob. Zajímavostí je, že došlo k celkovému poklesu procenta návštěvníků využívajících nárok na slevu ze vstupného (Anon. 2013).

Většina institucí má v tomto roce své oficiální webové stránky, avšak ucelený online katalog sbírek má k dispozici jen 2,6 % muzeí a galerií. Asi 40 % institucí má v rámci své organizační struktury knihovnu. Počet plně zaměstnaných osob oproti roku 2011 mírně stoupl.

Trh muzeí a galerií v roce 2013

Celkový počet muzejních institucí se v roce 2013 vyšplhal na 512 subjektů. Opět tedy došlo pouze k zanedbatelnému zvýšení. V podstatě neměnná zůstává i struktura z pohledu zřizovatelů muzeí a galerií. 34 jich je státních, 95 jich zřizují kraje, 276 obce a města. 107 institucí je privátních. Mírná změna nastala pouze z pohledu struktury činností. Na obecná (vlastivědná) muzea připadá již jen 50 % institucí (o 10 % méně než v předchozích letech. Již výraznější změnu představuje nárůst akviziční činnosti. Oproti roku 2012 bylo na rozšíření sbírek vynaloženo o 13 % finančních prostředků více (Anon. 2014). Trend v poklesu akvizic se tak přerušil, nicméně v porovnání s obdobím mezi roky 2000 a 2009 se stejně jedná o poměrně

nízkou míru investic do rozšiřování sbírek. Mnohem méně finančních prostředků bylo vynaloženo na restauraci a konzervaci sbírkových předmětů (o 2 % méně z vlastních zdrojů a o 54 % méně nákladů na dodavatelské restaurátorské a konzervační práce. Muzea a galerie v roce 2013 zpřístupnily návštěvníkům zhruba o 40 stálých expozice méně než v předchozím roce (celkem 1 973) a o 98 výstav více (celkem 4 103 výstav). I přes úbytek nově zpřístupněných stálých expozic lze stále hovořit o vysoké míře aktivity muzeí a galerií. To se také odrazilo na návštěvnosti, která byla v roce 2013 rekordní za posledních 20 let. Celkem se jednalo o 10 490 000 osob. (Za nárůst celkové návštěvnosti ale pravděpodobně může i převzetí Petřínské rozhledny, Prašné brány a Zrcadlového bludiště pod správu Muzea hlavního města Prahy). I přes tuto změnu v majetkové struktuře se nachází Muzeum hlavního města Prahy nadále na třetím místě v žebříčku návštěvnosti. Muzea v roce 2013 vykázala celkem 5 897 zaměstnanců (z toho 48 % zaměstnanců na odborných pozicích), toto číslo představuje opět nárůst oproti roku 2012.

Trh muzeí a galerií v roce 2014

Struktura trhu galerií a muzeí nebyla výrazně změněna ani v roce 2014. Statistiky Ministerstva Kultury ČR evidovaly dohromady 509 institucí zabývajících se muzejní činností. Z toho 33 institucí zřizovaných státem, 96 kraji, 276 institucí zřizovaných obcemi a městy a celkem 104 soukromých muzeí (z toho 44 nestátních neziskových organizací). Od roku 2013 nedošlo ani k žádné změně ve struktuře zaměření muzejních institucí, nadále se jich 50 % věnovalo vlastivědnému výstavnictví, 15 % tvořily galerie (muzea umění) a 8 % představovala muzea zaměřená na vědu a technologie. V tomto roce také definitivně skončil trend meziročního poklesu finančních prostředků vynaložených na rozšiřování akvizic muzeí. Instituce v roce 2014 vynaložily o 10 % více peněz na rozšíření sbírek (celkem to bylo 55 549 000 Kč). Naopak méně investovaly do konzervace, restaurace a preparace sbírkových předmětů, meziroční pokles od roku 2013 činil 22 % (Anon. 2015). Na popsaném vývoji od roku 2010 lze sledovat tendence ve střídání preferencí investovat do rozšiřování sbírek anebo péče o ně. Pro obecné závěry je však monitorované časové období příliš krátké.

Určitým zlomem za rok 2014 byla rekordní návštěvnost, která výrazně překonala rekord z předchozího roku. Celkem představovala 11 651 000 osob, tedy nárůst více než o milion návštěvníků. Větší procento osob zároveň zaplatilo plné vstupné (jednalo se o 32 % návštěvníků). Vysokou návštěvnost navíc nezapříčinily žádné změny v majetkové struktuře tak jako v roce 2013. Společně s rostoucí návštěvností také výrazně vzrostl počet doprovodných programů i vykázané badatelské činnosti.

Žebříček návštěvnosti mezi galeriemi nadále vede Národní galerie v Praze, následované Galerií hlavního města Prahy a Muzeem umění v Olomouci. Mezi muzei se na prvních příčkách umístilo Muzeum hlavního města Prahy následované Vojenským historickým ústavem v Praze a Valašským muzeu v Rožnově pod Radhoštěm. Poprvé od roku 2010 se na první příčce neumístilo Židovské muzeum v Praze (Anon. 2015).

Trh muzeí a galerií v roce 2015

V roce 2015 by zaregistrován pokles jak celkového počtu institucí, kterých bylo dohromady 484 tak jejich aktivity. Z celkového počtu 484 institucí jich bylo 32 zřizováno státem, 92 kraji, 261 institucí bylo zřizováno městy a obcemi a 99 privátních (z toho jich bylo 44 neziskových). Struktura muzeí a galerií zůstala oproti předcházejícímu roku neměnná, vlastivědná muzea nadále tvořila 50 % zastoupení a galerie (tedy muzea umění) stabilních 15 %. Na akviziční činnost bylo oproti roku 2014 vynaloženo o 10 % méně finančních prostředků. Naproti tomu, jak jsme mohli sledovat již v předchozích časových obdobích, došlo k nárůstu vynaložených finančních prostředků na restaurátorské, konzervátorské a preparátorské ošetření (jednalo se o meziroční nárůst 29 % prostředků vynaložených na dodavatelsky řešené, tedy rozsáhlejší zakázky). Oproti roku 2014 došlo k nárůstu stálých expozic, celkem jich bylo o 73 stálých expozic více než v předchozím roce. Zároveň bylo realizováno o 47 dočasných výstav více než v roce 2014 (Anon. 2016). Tato zvýšená aktivita muzeí a galerií se také odrazila v návštěvnosti, která opět meziročně stoupla, a to o pouhé 1 % (Anon. 2016). Přes relativně nízkou míru meziročního tempa růstu počtu návštěvníků se jedná o vysokou návštěvnost v porovnání s obdobími před rokem 2014. Ve struktuře návštěvníků došlo k poměrně výraznému přírůstku poměru zahraničních turistů, jejichž podíl na celkové návštěvnosti stoupl o 19 %. V roce 2015 také stoupl počet muzeí, která disponují digitalizovanou o on-line přístupnou evidencí sbírkových předmětů. Počet zaměstnanců stoupl na 6 047 plně zaměstnaných osob, z nichž necelou polovinu tvořili odborní pracovníci. Zajímavostí je, že se v žebříčku návštěvnosti posunuly na první dvě příčky muzea z regionů, konkrétně Hornické muzeum Příbram a Technické muzeum v Brně (Anon. 2016).

Trh muzeí a galerií v roce 2016

V roce 2016 činil celkový počet statisticky monitorovaných muzejních institucí 485 aktivních subjektů. Z tohoto počtu jich bylo 32 zřizováno státem, 94 institucí bylo zřizováno kraji, 258 muzeí zřizovaly města a obce a 101 institucí bylo v soukromém

vlastnictví, z toho 45 institucí mělo formu neziskového subjektu. Struktura z pohledu zřizovatele se tedy nijak nezměnila. Stejně tak nedošlo v žádné změně z pohledu struktury předmětu činnosti muzeí a galerií. Co se týče akvizičních aktivit, došlo oproti roku 2015 k 16% nárůstu finančních prostředků vydaných na pořízení sbírek. Zároveň meziročně vzrostla celková částka finančních prostředků vynaložených na restauraci a konzervaci sbírkových předmětů, jak vlastní činností tak dodavatelsky (Anon. 2017). Stoupající míru investiční činnosti lze chápat jako důsledek velmi úspěšných let 2014 a 2015. Vyšší aktivita muzeí a galerií byla patrna i na rostoucím počtu nově otevřených stálých expozic i pořádaných výstav. Těch přibýlo o 73 více oproti předchozímu období. Zajímavostí je, že téměř polovinu jich tvořily expozice týkající se výtvarného umění, což v předchozích letech neplatilo.

Poměrně vysoká míra aktivity se také odrazila na návštěvnosti. Ta v roce 2016 opět překonala rekord z předchozích období. Celkem činila 13 072 000 osob, tedy o 11 % více než v roce 2015. Podíl cizinců opět vzrostl, a to na 21 % (celkem 2 703 000 osob). Zároveň vzrostl počet zaměstnanců na 6 242 osob, z toho 49 % odborných. Žebříček nejnavštěvovanějších institucí se nezměnil. Rozdíl nastal pouze v opětovném umístění se Židovského muzea v Praze na první příčce v návštěvnosti muzeí. Nejnavštěvovanější objekty byly tradičně v Praze. (Anon. 2017). Celkově lze tento rok shrnout jako poměrně úspěšné období, v němž segment muzeí a galerií vykazoval vysokou míru ekonomické aktivity.

2 Masová komunikace a masová média

Pojem masová média lze definovat jako periodický tisk, rozhlasové a televizní vysílání a veřejně dostupná sdělení na internetu (Jirák & Köpplová 2009). Tato definice příliš nezohledňuje internet jako masové medium, což vzhledem k faktu, že masová sdělení na internetu nejsou součástí ani této analýzy, není nepřesné. Jiná definice Dennise McQuaila popisuje masová média jako *organizované prostředky komunikování, jež je otevřené, děje se na dálku a dostává se v krátkém čase k velkému množství lidí* (McQuail 2009). Irena Reifflová definuje masovou komunikaci jako *rovina sociální komunikace, a to taková, přes kterou se sdělení dostává k velkému množství příjemců (mase) a jsou do ní zapojeny terciární, neboli masová media jako tisk, rozhlas a televize* (Reiflová 2004). Samotný pojem masová komunikace a masová média vznikly až ve dvacátém století, kořeny jeho podstaty však sahají mnohem dále. Prvopočátky nalézáme již ve vynálezu knihtisku, dalším krokem ke vzniku masových médií tak, jak je známe dnes, je periodizace tisku v sedmnáctém století a přeměna tohoto periodického tisku v politický a sociální fenomén ve století devatenáctém. Nedílnou součástí v tomto procesu představovaly společenské změny jako rozvoj gramotnost a urbanizace (Jirák & Köpplová 2009). Největší rozmach masových médií pak nastal ve dvacátém století spolu s technologickým pokrokem a vznikem televize, rozhlasu a internetu. Podle Jana Jiráka je pro masová média a masovou komunikaci příznačné, že nabízejí sdělení s *aktuálním obsahem*, produkované *formálními* organizacemi, které používají *vyspělé technologie* k *multiplikaci* těchto sdělení a k jeho *distribuci*. Sdělení je směřováno k *anonymnímu* a disperznímu publiku, *veřejně, jednostranně a nepřímě*, přičemž je nabízeno pravidelně nebo průběžně. Publikum je složeno z *jednotlivců*, kteří individuálně nakládají s tím, co jim media nabízejí (Jirák & Köpplová 2009).

2.1 Mediatypy televize, rozhlasu a rádia a jejich specifika v masové marketingové komunikaci

Mezi masová media, která jsou v této práci analyzována, řadíme televizi, rozhlas a tisk (noviny a časopisy). Philip Kotler k masové komunikaci realizované v těchto mediatypech uvádí následující. Televize zasahuje široké spektrum spotřebitelů, což vede k nízkým nákladům na jeden zásah. Nevýhodou je prchavost sdělení a velké množství vjemů, které může potenciální spotřebitel snadno ignorovat. Navíc se stoupající cenou televizních reklam klesá počet diváků, kteří toto médium sledují. Pro úspěšnou televizní reklamu je nutné využít velmi kreativní komunikaci, která bude ve zřeteli televizní komunikace vyčnívat. Tisk má naproti tomu tu výhodu, že

může spotřebitelům poskytnout detailnější informace o produktu a jeho užívání. Rozdíl mezi novinami a magazíny je v širším záběru novin, ale účinnějším působení časopisů. Ty umožňují větší vizuální bohatost a zaměření na konkrétnější spotřebitelský segment. Nevýhodou masové komunikace v tištěných médiích může být statickost sdělení a pasivita prezentace. Důležitým kritériem účinnosti této komunikace je dominance umístění komunikačního prvku, vizuální výraznost a poutavost samotného informativního textu. Podle Kotlera si hlavní body reklamy může vybavit až 30% publika. (Kotler & Armstrong 2004). V rozhlasové komunikaci lze identifikovat i poměrně vyhraněnou cílovou skupinu podle jednotlivých rozhlasových stanic a jejich profilu. Výhodou jsou nižší náklady (jak pořizovací, tak samotné umístění reklamy do rozhlasového vysílání). Z důvodu absence jakýchkoliv vizuálních prvků v rozhlasové komunikaci je důležitá kreativita v oblasti hudby a dalších poslechových prostředků. I v případě tohoto druhu komunikace hrozí jistá pasivita ze strany spotřebitele, ale s vhodným provedením může mít využití tohoto mediatypu zásadní odezvu. Veškerá tato specifika jednotlivých médií se odrážejí i v oblasti umění. Jejich výhody, nevýhody, vhodnost a oblíbenost na trzích galerií a muzeí jsou analogická k vlastnostem těchto mediatypů obecně.

2.2 Masová komunikace na trhu galerií a muzeí

Radka Johnová v publikaci Arts Marketing (marketing umění a kulturního dědictví) jmenuje čtyři formy reklamní komunikace, které mohou muzea a galerie využívat. Jedná se o reklamu propagující instituci, její jméno a image. Dále se může jednat o reklamu zaměřenou na produkt, tedy například sbírku, konkrétní kolekci, výstavu, autora nebo přímo exponát. Další možností je reklama zaměřená na událost, která propaguje jednorázovou akci. (Johnová & Černá 2007). V neposlední řadě je to reklama zaměřená na zákazníky, která má za úkol získat abonenty, přátele galerie či muzea a sponzory.

Johnová mezi výhody reklamy, které mohou být využity i pro účely komunikace galerií a kulturních institucí celkově, řadí rychlé zapůsobení na cílovou skupinu, absolutní kontrolu nad obsahem reklamního sdělení a volbou média, které bude jejím nositelem. Zadavatel reklamy má přehled o tom, kde bude komunikace probíhat, jakým způsobem se bude opakovat a koho a na jakém území zasáhne. (Johnová 2008) Další výhodou galerií a muzeí má být fakt, že vzhledem ke kreativnímu prostředí a osobnostem, které tyto instituce zpravidla sdružují a zaměstnávají (či s nimi jinak spolupracují), by měly mít kulturní instituce přístup k vysoce kreativnímu provedení reklamy. Nevýhodou, kterou Johnová zdůrazňuje, je vysoká pořizovací cena, která může být především pro neziskové subjekty překážkou v realizaci tohoto druhu marketingové komunikace. Od toho se odvíjí i nevýhoda nízké

ké měřitelnosti účinků reklamy. Zároveň jsou masová sdělení poněkud neosobní a jednosměrná. (Johnová & Černá 2007)

Kulturní instituce obecně využívají masovou komunikaci pro navázání vztahu s potenciálními návštěvníky méně než společnosti zabývající se jinými činnostmi. Ačkoliv pro muzeum či galerii současného umění může být rodina, která v dané organizaci stráví odpoledne a využije jejích služeb, stejně atraktivní spotřebitel jako pro nákupní centrum, neoperují tyto instituce s tak značnými rozpočty.

2.2.1 Jednotlivé mediatypy a jejich aplikace pro trh galerií a muzeí

Historicky nejstarším masovým komunikačním prostředkem je tisk, tedy noviny a magazíny. Noviny Johnová popisuje jako „relativně důvěryhodné médium“, tento přívlastek vyjadřuje fakt, že inzerce v novinách bývá včasná a pružná. Zároveň zmiňuje výzkumy, dle nichž existuje vyšší procento čtenářů, kteří jsou zároveň návštěvníky muzeí a galerií. Široké spektrum čtenářů, kteří noviny odebírají, vyzdvihuje jako nespornou přednost i Philip Kotler, který však zároveň varuje před nízkým zacílením komunikace, poměrně vysokou cenou realizace a relativně nízkou kontrolou efektivity. (Kotler & Armstrong 2004). Další nevýhodou je pak krátká životnost a v dnešní době především čím dál tím nižší čtenost. Časopisy by oproti novinám měly mít výhodu delší životnosti, kvalitnější zpracování (papír, tisk) a vyšší míru zaměření na cílový trh, která vzniká vyšší diferenciací zaměření časopisů na konkrétní skupiny čtenářů. Obecnou nevýhodou na rychle se vyvíjejících trzích, kam můžeme počítat například scénické umění, je delší čekací doba na inzerci. (Kotler & Scheff 1997) Z pohledu galerií a muzeí, které své výstavy a programy plánují s předstihem několika let dopředu, však není třeba tento aspekt vnímat jako zásadní nevýhodu.

Rozhlas je z hlediska arts marketingu výhodný z důvodu nízké pořizovací ceny, nenáročnost tvorby, flexibility (sdělení je možno neustále aktualizovat), možnost oslovení jak celostátního, tak regionálního publika. Nevýhodou je pak nízká výraznost reklamy v rozhlase. Posluchači toto médium zpravidla nesledují soustředěně, ale mají rádio zapnuté jako kulisu k jiným činnostem (Johnová & Černá 2007). Marketingová komunikace tedy musí být výrazná a vysoce kreativní, aby pozornost posluchače skutečně zaujala. V poměru ke kontaktům směrem k potenciálnímu zákazníkovi je tento druh média nízkonákladový. Nemá však možnost využití vizuálního podnětu a není tak neodbytný jako televizní spoty (Kotler & Scheff 1997). Na druhou stranu umožňuje zacílení na konkrétní skupiny posluchačů, o nichž ví, že preferují stejný druh vizuálního umění jako toho hudebního. Je zřejmé,

že hodnoty posluchačů konkrétních vyprofilovaných rozhlasových stanic jejich zájem o výtvarná umění buďto předesílají nebo předem vylučují.

Televizní reklama bývá dle teorie v umění užívána jen zřídka. Důvodem je technická náročnost provedení a vysoké náklady jak na pořízení, tak na umístění reklam. Kulturní neziskové organizace tento typ masové komunikace využívají jako sponzorský dar či v rámci veřejnosprávní role televizních stanic, což je typické především pro komunikaci veřejně-právních muzejních a galerijních institucí ve spolupráci se státními televizemi. (Johnová 2008). Televizní spot by obecně měl být vysoce kreativně zpracován, aby při vysokých vynaložených nákladech nakonec nezanikl v šumu, měl by být dynamický a výrazný. Na rozdíl od mediatypů rozhlasu a tisku toto médium diváky předem nijak neselektuje. Potenciální konzument služeb, které mu chtějí galerie a muzea nabízet, je vystaven shluku reklam zacílených na spotřební zboží napříč všemi tržními segmenty. Ačkoliv existují i televizní kanály zabývající se výhradně produkcí umělecky a kulturně zaměřených programů, jejich počet není velký a rozsah jejich publika je tak zanedbatelný, že tento druh inzerce pozbývá největší výhodu televizního média, tedy vysokou míru impaktu. Výhodou je pro galerie a muzea jednoznačně již zmíněná možnost přijetí sponzoringu, kterou jako přednost vyzdvihuje i Kotler (Kotler & Scheff 1997)

2.3 Motivace galerií a muzeí k masové komunikaci

Jak již bylo řečeno, většina autorů zabývajících se komunikací kulturních institucí se shodne, že existuje řada alternativních prostředků, jak dostat marketingové sdělení směrem k potenciálnímu spotřebiteli levněji. Přesto, jak lze pozorovat na souboru dat obsahujícím údaje o masově komunikační aktivitě realizované galeriemi a muzei, je i tento druh marketingové komunikace poměrně hojně užíván. (Hill & Catherine O'Sullivan and Terry O'Sullivan 2004)

Většinu výhod a nevýhod autoři zabývající se marketingem a marketingovou komunikací kulturních institucí přirovnávají k alternativě, která obecně pro kulturní instituce doporučována více. Jedná se o osobní přístup, přímý marketing a zejména takzvané word of mouth (Johnová 2008), které je v poměru nákladů a účinnosti šíření nejen image kulturní instituce, ale také jejího poslání a sdělení mnohem spolehlivější.

Komunikace by obecně měla zvyšovat oblíbenost, preference, povědomí a přesvědčení budující vztah mezi spotřebitelem a kulturní institucí, která nabízí relativně zbytné kulturní vyžití (v opozici k tělesným požitkům či produktivnímu způsobu trávení času).

Jak již bylo řečeno, poselství, které musí reklama širokému publiku doručit, musí být srozumitelné co nejvíce potenciálním zákazníkům. Forma takovéto zprávy jakožto jednotky masové komunikace by měla sledovat reakce potenciálního spotřebitele a vyvolávat v něm žádoucí odezvu. Tu lze stupňovat podle takzvaného modelu AIDA. Dle tohoto modelu by efektivní zpráva měla: zaujmout pozornost (Attention), udržet zájem (Interest), vzbuzovat touhu (Desire) a vyvolat akci (Action). Od těchto požadavků by se měla odvíjet i forma sdělení, tedy obsah, struktura, formát a zdroj poselství. (Kotler & Scheff 1997). Podle Philipa Kotlera měříme marketingové komunikace na takzvaném principu 5M (mission, message, money, media, measurement). Tento princip komplexně hodnotí jak smysl, cíl a přesné požadavky na sdělení v komunikaci, tak její náklady, umístění, načasování a vlastní měřítka (Kotler & Armstrong 2004). Účinná reklama by měla vyváženě zohlednit všechna tyto hlediska a přispět vysokou kreativitou, která ji dostane do povědomí cílové skupiny. Tato kritéria se podle Radky Johnové dají aplikovat i na reklamní komunikaci realizovanou kulturními institucemi. (Johnová 2008). Jelikož výsledky komunikace realizované formou masových médií jsou obtížně měřitelné, je nutné při realizaci a koncepci komunikace stanovit a dodržet přesnou formu a obsah sdělení tak, aby na cestě k příjemci nezaniklo.

V posledních letech můžeme zaznamenat nárůst počtu kulturních institucí, včetně galerií a muzeí. Jedná se jednak o organizace zabývající se prezentací současného umění, uměleckých sbírek, historických předmětů a tradiční státní instituce. Stejně jako organizace, které se snaží „oživit“ koncepci výstavních prostor a nabízejí workshopy, dětské programy či multižánrové akce. Subjekty, které se výstavnictvím zabývají, jsou jak soukromé tak státní. Mnoho z nich spadá pod významné mecenáše, kteří je zřizují z filantropických důvodů.

Trh galerií a muzeí je čím dál větší a rozmanitější a organizace musí soutěžit o návštěvníky a jejich výdaje. Hlavním kritériem úspěšnosti muzeí a galerií je návštěvnost. V případě veřejných institucí, především příspěvkových organizací se se dále sleduje ukazatel samofinancování (autarkie) (Dostál & Kislingerová 2012), která se od zisků muzea odvíjí.

Masová komunikace ale zdaleka nemusí být zaměřena pouze na potenciální návštěvníky muzeí a galerií. Velice zásadní roli hraje v nestátních neziskových organizací fundraising (Boukal 2009), který vyžaduje propracovanou komunikační strategii jak vně tak i dovnitř organizace. Fundraising zajišťuje muzeím a galeriím sponzory, dárce a mecenáše, kteří se svými dary podílejí na provozu těchto soukromoprávních avšak neziskových organizací. Aby společnosti své dárce zaujaly a získaly jejich pozornost, mohou využívat samozřejmě i masová média, jejichž pro-

střednictvím se mohou dostat do širokého povědomí svých potenciálních mecenášů a oslovit je tak ke spolupráci.

Marketingová strategie získávání sponzorů a mecenášů je samozřejmě složitější a vyžaduje spíše osobní přístup, integrovaný marketing a propracovanou organizační strategii včetně mise a vize nežli pouze marketingovou komunikaci, tím spíše masovou. Stále je to však jedna z možností, jak zaujmout pozornost širokého spektra potencionálních stakeholderů.

3 Analýza komunikace v letech 2010-2016

3.1 Analýza masové komunikace z pohledu geografické příslušnosti

Geografickou příslušností je v této kapitole myšlena příslušnost komunikující organizace na základě její fyzické lokalizace v jednom z třinácti krajů České republiky.

Reálný počet veřejných a neziskových subjektů byl získán ze statistik Ministerstva kultury České republiky. V těchto číslech nejsou započítány soukromé subjekty zabývající se prodejem a přeprodejem uměleckých a sbírkových předmětů. Jsou zde však zahrnuta muzea, galerie, výstavní síně a vlastivědná muzea.

Tabulka 1: Počet komunikujících entit dle krajů

Počet komunikujících entit podle kraje	ab	%
Praha	85	24%
Středočeský kraj	45	12%
Pardubický kraj	20	6%
Plzeňský kraj	22	6%
Karlovarský kraj	11	3%
Královehradecký kraj	11	3%
Jihočeský kraj	35	10%
Liberecký kraj	23	6%
Ústecký kraj	9	2%
Zlínský kraj	18	5%
Olomoucký kraj	16	4%
Moravskoslezský kraj	21	6%
Jihomoravský kraj	37	10%
Vysočina	8	2%
suma	361	100%

Z grafu č. 1 (Poměr komunikujících entit dle krajů 1) je zřejmé, že většina organizací, které se realizovaly mezi léty 2010 a 2016 masovou komunikací, sídlí v hlavním městě Praha. Celkově se jedná o necelou čtvrtinu z celkového počtu komunikujících entit. Z pohledu aktivních organizací, které masovou komunikaci realizují, se jich

poměrně nejvíce nachází v Praze, Středočeském kraji a Jihomoravském kraji. Jedná se tedy o oblasti s výrazně zalidněnými metropolemi a turistickými centry jako Praha, Brno nebo Český Krumlov. Poměrně výraznou pozici má i Moravskoslezský kraj s ostravskou metropolí. Nejméně subjektů, které v letech 2010 až 2016 masově komunikovaly, se nachází v kraji Vysočina, dále v Karlovarském kraji, Královéhradeckém kraji a Ústeckém kraji. Jedná se o oblasti s nejnižší mírou zalidnění a nejvyšší mírou nezaměstnanosti a ekonomického a sociálního vyloučení.

Z pohledů počtu jednotek masové komunikace (jedna realizovaná aktivita masové komunikace) jsou počty dle rozdělení krajů vyjádřeny v tabulce Počet jednotek masové komunikace dle kraje 1.

Tabulka 2: Počet jednotek MK dle kraje

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Praha	204	119	140	978	1081	1530	1681
Středočeský kraj	54	64	53	483	116	291	315
Pardubický kraj	6	8	38	187	15	7	220
Plzeňský kraj	70	7	22	146	710	514	103
Karlovarský kraj	13	1	10	14	53	16	76
Královéhradecký kraj	2	9	13	10	103	11	7
Jihočeský kraj	12	12	19	76	1119	929	268
Liberecký kraj	3	1	4	3	73	76	222
Ústecký kraj	4	28	18	20	0	204	0
Zlínský kraj	2	33	51	50	823	156	59
Olomoucký kraj	24	8	8	994	828	43	80
Moravskoslezský kraj	5	8	2	1	784	813	496
Jihomoravský kraj	27	25	32	15	1623	460	263
Vysočina	6	10	15	4	0	199	13

Z tabulky vyjadřující počet jednotek masové komunikace je zřejmé, že nejvíce aktivit masové komunikace realizovaly subjekty sídlící v Praze, v Jihomoravském kraji a v Jihočeském kraji. Vysokou míru jednotek masové komunikace vykazuje také kraj Moravskoslezský. Tyto výsledky potvrzují vyšší míru masové komunikace v největších městech České republiky, v Praze, Brně a Ostravě. Zároveň se jedná o lokality s největší mírou konkurence a širokými možnostmi kulturního využití.

Pokud se podíváme na rozdělení krajů podle počtu muzeí a galerií (vyjma prodejních galerií), je zřejmé, že nejvíce subjektů sídlí právě v Praze a Středočeském kraji. Podle Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu je prů-

měrný počet muzeí a galerií (včetně jejich poboček) za léta 2010 až 2016 nejvyšší ve Středočeském kraji se 120 organizacemi, za ním následuje Praha s průměrem 95 organizací a Jihomoravský kraj se 79 organizacemi. Moravskoslezský kraj je na čtvrtém místě se 63 muzei či galeriemi. Obecně tedy lze říci, že vyšší četnost masově komunikujících subjektů se nalezneme v oblastech s nejčetnějším výskytem subjektů v rámci totožného odvětví a tedy i s největší mírou konkurence. Zjištěné počty masově komunikujících subjektů a jednotek masové komunikace lze s údaji Střediska NIPOS úměrně srovnávat po odečtení masově komunikujícího vzorku prodejních galerií. Vzorek masově komunikujících subjektů zároveň nerozlišuje jednotlivá muzea a jejich pobočky, což v přehledu jednotek komunikace není odlišováno. Pokud tedy chceme srovnání mezi celkovým počtem subjektů zabývajících se muzejnictvím a výstavnictvím pro jednotlivé kraje a mírou toho, v jakém objemu zde dochází k masové komunikaci, je třeba očistit vzorek komunikujících institucí od prodejních galerií. Vzhledem k tomu, že Ministerstvo kultury odděluje samotné instituce a jejich pobočky, je jejich celkový počet srovnáván s průměrným počtem jednotek masové komunikace pro konkrétní kraj. Výsledek lze vidět v tabulce Jednotka MK na kraj.

Tabulka 3: Jednotka MK na kraj

Kraj	Průměrný počet institucí celkem	Průměrný počet jednotek MK
Praha	95	728
Středočeský kraj	119,2	190
Pardubický kraj	46,5	70
Plzeňský kraj	52,5	31
Karlovarský kraj	25	26
Královehradecký kraj	76,5	21
Jihočeský kraj	60,5	346
Liberecký kraj	38,3	52
Ústecký kraj	44,8	39
Zlínský kraj	48,8	167
Olomoucký kraj	31,8	259
Moravskoslezský kraj	63,3	299
Jihomoravský kraj	79,7	314
Vysočina	48	35

Pokud bychom hledali pro ilustraci korelační koeficient mezi celkovým počtem muzeí pro daný kraj (tedy míru konkurence) a mírou objemu realizované masové komunikace, lze to udělat právě na příkladu dat v tabulce Jednotka MK na kraj 1.

Korelační koeficient je v tomto případě 0,497. Existuje tedy nezanedbatelná vazba mezi konkurencí a množstvím realizované masové konkurence.

Pokud zvážíme vývoj v počtu jednotek masové komunikace v rámci jednotlivých krajů, můžeme sledovat několik zajímavých skutečností. Obecně došlo k nejvíce realizovaným jednotkám masové komunikace za sledované období v roce 2014 a 2015. K výraznému růstu míry komunikace začalo docházet již v roce 2013, po roce 2015 pak začalo docházet k mírnému poklesu. K nejvýraznějším změnám došlo v masové komunikaci muzeí a galerií v Jihomoravském kraji, v Jihočeském kraji a v Olomouckém kraji. Stabilní tendenci růstu má pouze Hlavní město Praha, v němž míra realizace jednotek masové komunikace téměř nepřetržitě narůstá již od roku 2012. Mezi lety 2010 a 2013 jinak panuje spíše pokles míry masové komunikace. Praha v tomto případě není výjimkou.

3.2 Analýza masové komunikace z pohledu zřizovatele komunikující organizace

Pro účely této analýzy byly druhy zřízení organizací rozděleny primárně soukromé a veřejné. Soukromé subjekty jsou dále rozděleny na prodejní, výstavní a nestátní neziskové organizace. Mezi veřejné subjekty spadají organizace zřizované státem, krajem, městem či obcemi. Příkladem jsou národopisná i umělecká muzea a galerie. Jejich účel je kulturně vzdělávací. U soukromých subjektů se účely různí dle podstaty existence podniku. Zde se dostáváme k nestátním neziskovým organizacím, které také slouží ke kulturním a vzdělávacím účelům a nikoliv k vytváření zisku svých majitelů, přičemž se jedná o soukromoprávní subjekt. Zbývající soukromé organizace jsou vytvořené za účelem dosažení zisku a zvyšování majetku svých majitelů. Jejich činnost můžeme dělit na výstavní, jejichž hlavním příjmem jsou tržby ze vstupného, a prodejní, které dosahují zisku z prodeje a přeprave uměleckých děl. Výjimku tvoří galerie a muzea, která byla pro účel analýzy pojmenována „podniková“, Jedná se o muzea ve vlastnictví forem, která slouží k propagaci činnosti či výroby vlastnické firmy. Tato typologie je z pohledu účelu a majetkové struktury organizací nejpřesnější a nejvíce vypovídá o jednotlivých aspektech těchto druhů zřízení.

Pro přehled zastoupení jednotlivých kategorií ve vzorku organizací, které v letech 2010 – 2016 realizovaly masovou komunikaci a na základě kterých byla analýza vytvořena, je uvedeno následující: Nestátních neziskových organizací bylo celkem 49, soukromých prodejních galerií bylo celkem 62, soukromých výstavních galerií bylo 56 a soukromých podnikových pouhých 10. Veřejné subjekty byly za-

stoupeny celkem 184 subjekty, mezi vzorky tedy, co se četnosti týká, měly největší převahu právě veřejné subjekty zřizované státem či samosprávnými celky.

Tabulka 4: Počet komunikujících subjektů dle zřizovatele

zřizovatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
NNO	15	2	8	6	13	12	17
Soukromá (prodejní)	16	9	14	18	20	18	14
Soukromá (výstavní)	13	7	8	14	21	24	19
veřejná	41	40	33	37	69	64	57
Soukromá (podniková)	1	0	3	7	5	5	4

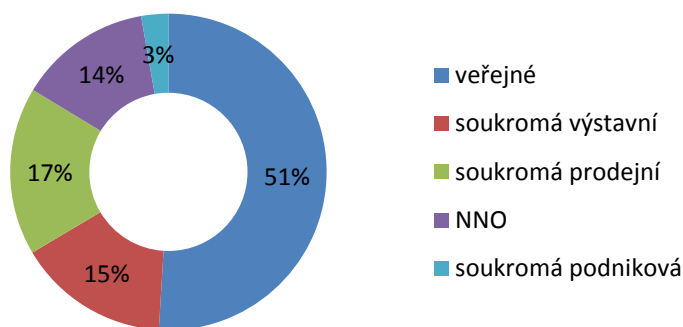
Na základě počtu komunikujících subjektů dle zřizovatele za každý jednotlivý rok lze tvrdit, že toto prvenství veřejné subjekty držely soustavně. V letech 2010 až 2016 realizovalo masovou komunikaci v průměru 49 subjektů z veřejné sféry. V taková četnost není zaznamenána ani u soukromých prodejních subjektů, které jsou v počtu masově komunikujících organizací na druhém místě. V průměru jich realizovalo masovou komunikaci pouze 16. Pokud zvažujeme četnost samostatných jednotek masové komunikace, je prvenství veřejného sektoru ještě výraznější. Průměrný počet jednotek masové komunikace za jeden rok činí 1310 jednotek ročně. Na druhém místě jsou soukromé subjekty zabývající se výstavnictvím, a to s 864 jednotkami masové komunikace za rok. Soukromé prodejní galerie realizují v průměru 358 jednotek masové komunikace za rok. Nejnižší míru aktivity v komunikaci vykazují nestátní neziskové subjekty, jichž za období 2010 až 2016 komunikovalo celkem 49 a v průměru vykazaly pouhých 193 jednotek masové komunikace. Zajímavostí je, že na obou koncích pořadí míry aktivity masové komunikace jsou právě subjekty, které primárně nejsou určeny ke generování zisku, přičemž veřejné subjekty mají v tomto směru více prostoru a prostředků než subjekty soukromé.

Tabulka 5: Počty jednotek MK

zřizovatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	průměr
NNO	31	12	23	396	234	202	459	194
Soukromá (prodejní)	157	67	99	322	1019	560	284	358
Soukromá (výstavní)	64	35	50	1200	1499	2018	1187	865
veřejná	179	219	241	757	4100	2044	1630	1310
Soukromá (podniková)	1	0	11	305	474	424	243	208

Výjimku v prvenství veřejných subjektů v počtu jednotek masové komunikace tvoří pouze rok 2013, kdy veřejné instituce realizovaly méně jednotek masové komunikace než soukromé subjekty, zabývající se výstavnictvím.

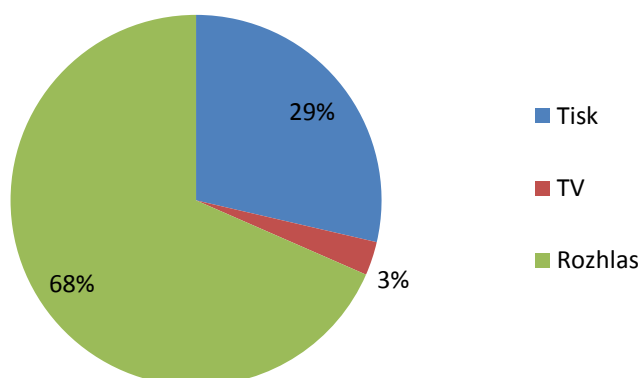
Graf 2: Struktura subjektů - celý vzorek



3.3 Analýza masové komunikace z pohledu mediatypů

Zohledňované mediatypy masové komunikace, tedy v tomto případě rozhlas, tisk a televize mají v segmentu galerií a muzeí jistá specifika. Jistě není překvapením, že masová komunikace realizovaná v rámci televizního vysílání není pro tento segment díky vysokým nákladům zcela typická. Naopak tisk má pro tento segment naprosto nezanedbatelnou pozici, o čemž svědčí i fakt, že má jako jediný zastoupení ve všech monitorovaných a analyzovaných obdobích. Co se celkového počtu realizovaných jednotek masové komunikace týče, má nejsilnější zastoupení rozhlas s necelými dvěma třetinami celkového objemu jednotek, a to i navzdory tomu, že byla realizace jednotek skrze tento mediatyp zaznamenána až mezi léty 2013 a 2016. Lze zároveň říci, že každý z mediatypů vykazoval v monitorovaném období odlišný vývoj.

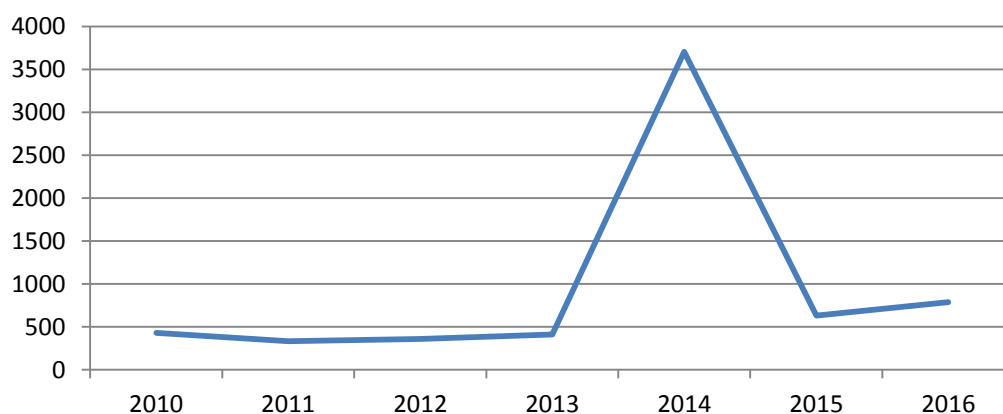
Graf 3 Poměr mediatypů v letech 2013-2016



3.3.1 Vývoj mediatypu tisk

Tisk, tedy noviny a časopisy (souhrnně periodický tisk) má pro segment galerií a muzeí značně významnou pozici. V jednotkách masové komunikace za léta 2010 až 2016 bylo v rámci tohoto mediatypu realizováno 6 666 jednotek masové komunikace, což je necelá třetina celkového počtu jednotek realizované masové komunikace (těch bylo za monitorované období celkově 20 546). Oproti zbývajícím mediatypům tisk figuroval v každém sledovaném roce. V letech 2010 a 2011 byl jediným zastupujícím mediatypem pro masovou komunikaci na trhu galerií a muzeí.

Graf 4 Vývoj mediatyp tisk



Ve vývoji znázorněném v grafu 4 je patrné, že počet realizovaných jednotek masové komunikace v tisku je poměrně stabilní. Průměr tvoří 952 jednotek masové komunikace ročně. Výjimkou je rok 2014, kdy bylo dosaženo 3 705 jednotek. Tento výrazný rozmach masové komunikace v rámci mediatypu tisk proběhl především v regionálních denících a předmětem mediální komunikace byla především činnost regionálních veřejných muzeí a galerií. Nejvíce jednotek masové komunikace bylo v roce 2014 realizováno v Jihomoravském kraji. Jednalo se o 1 067 jednotek. Srovnatelně vysoký počet jednotek byl zaznamenán v Jihočeském kraji (902). Hlavní město Praha naopak průměr za rok 2014 výrazně snižovala (v tisku proběhlo pouhých 266 jednotek masové komunikace). Jak již bylo uvedeno, většina masové komunikace za rok 2014 byla realizována v regionálních denících. Mezi nejaktivnější zadavatele patřilo Muzeum Středního Pootaví ve Strakonici, které v červnu realizovalo rozsáhlou kampaň o 500 jednotkách masové komunikace v regionálních denících společnosti Vltava Labe Media a.s. Tato mediální platforma je v četnosti

jednotek masové komunikace v rámci mediatypu tisk velmi výrazná pro všechna sledovaná období. Dalším výrazným médiem je čtrnáctideník Ateliér soustředící se na výtvarné umění a celostátní deníky jako mladá Fronta Dnes, Právo, Lidové noviny a jejich přílohové magazíny. Výraznou platformou je na příklad i magazín 21. Století, zabývající se faktografickými zajímavostmi, který představoval dominantní medium v letech 2010 až 2013. Je nutné podotknout, že výrazný nárůst jednotek masové komunikace v roce 2015 není zapříčiněn žádnou rozsáhlou kapání, spíše se jedná o zvýšenou aktivitu regionálních muzeí a galerií, která se zaměřila na potenciální návštěvníky prostřednictvím regionálních tiskovin.

Z pohledu zřizovatele jsou v oblasti tisku nejvíce aktivní veřejné instituce, které jsou zadavateli 72% z celkového objemu jednotek masové komunikace realizovaných v tisku. Jak již bylo uvedeno výše, jedná se především o regionální deníky vydavatele Vltava Labe Media a.s. Značný nárůst objemu v roce 2014 byl způsoben zvýšenou masově komunikační aktivitou právě veřejných subjektů v těchto periodikách. Naopak v nejmenší míře komunikovaly pomocí tisku nestátní neziskové organizace a podniková muzea. Tento jev plnohodnotně kopíruje celkový obraz struktury a míry jednotek masové komunikace podle zřizovatele.

V souvislosti s vývojem frekvence užívání masové komunikace prostřednictvím tisku lze zmínit mírný nárůst objemu po roce 2015, již se však nejedná o tak výraznou odchylku jako v roce 2014. V porovnání s mediatypy rozhlasu a televize se jedná o nejstabilnější užívaný druh masového média.

3.3.2 Vývoj mediatypu TV

Jako již bylo zmíněno, mediatyp televize je vzhledem ke svým vysokým pořizovacím nákladům užíván v segmentu galerií a muzeí pro masovou komunikaci jen zřídka. V monitorovaném období bylo zaznamenáno pouze 631 jednotek masové komunikace, což představuje 3 % z celkového objemu jednotek za celé období. Faktem ovšem zůstává, že efekt televizního média můžeme mezi masovými médii označit za velmi intenzivní. V monitorovaném vzorku došlo k masové komunikaci prostřednictvím televize až v roce 2012.

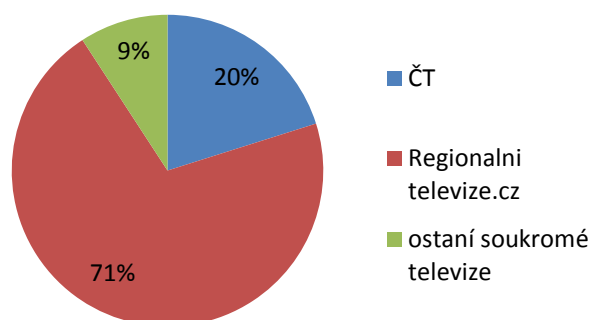
Tabulka 6: Počet jednotky MK v TV

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
jednotky MK	63	30	18	8	512

Jednalo se celkem o 63 jednotek masové komunikace, v nichž dominovala kampaň Muzea Karla Zemana, probíhající na televizních kanálech Fanda, Nova a Nova Cinema. Celkem Muzeum Karla Zemana tento realizovalo 26 jednotek masové komunikace. V roce 2012 proběhla veškerá masová komunikace na soukromých televizních stanicích, pouze 21 jednotek realizoval zadavatel Machoninova pasáž na ČT Sport. V roce 2013 proběhla rozsáhlá kampaň ke znovuootevření Národního technického muzea. Masová komunikace realizovaná prostřednictvím mediatypu televize byla uskutečněna ve vysílání České televize, především na programu ČT Art mezi 20:00 a 24:00. Tato frekvence masové komunikace v televizi se nijak zásadně nezměnila ani v roce 2014. O rok později bylo realizováno pouhých 8 jednotek masové komunikace. Všechny se týkaly kampaně ke znovuootevření Národního technického muzea a proběhly na kabelovém televizním kanálu National Geographic Channel. Poslední monitorované období, rok 2016, se intenzitou míry použití masové komunikace prostřednictvím televize naprosto zásadně liší. V tomto roce bylo realizováno 512 jednotek masové komunikace. Většinu tvořila inzerce na kanále Regionalnitemelive.cz, jednalo se o kampaň subjektu Městské muzeum v České Třebové. Další rozsáhlejší kampaně proběhly ze strany pražského Zemědělského muzea na kanálech regionální televize a Muzea Plasy na České televizi. Stejně jako v případě mediatypu tisk v roce 2015 se jednalo o inzerci více regionálních subjektů prostřednictvím regionálního televizního kanálu. Ačkoliv by bylo nasnadě, že se mohlo jednat o rozsáhlou kampaň k velké mezinárodní výstavě, není tomu tak, a jednotky masové komunikace byly rozprostřeny mezi celou řadu subjektů.

Z monitorovaného vzorku je zřejmé, že masová komunikace prostřednictvím televize byla realizována především prostřednictvím soukromých subjektů, respektive především digitálního kanálu Regionalnitemelive.cz. Pětinu realizovaných jednotek vysílal Česká televize na svých kanálech. Využití zbývajících soukromých televizí představují 9 % z celkového objemu. Dominantní využívání regionální televize je obrazem dominance regionálních deníků užívaných v tisku.

Graf 5: Poměr medií TV



Z pohledu zřizovatele je televize doménou veřejných subjektů, což odpovídá i struktuře celkové míry aktivity v masové komunikaci. V aktivitě komunikace prostřednictvím televizního media realizovaly veřejné subjekty 571 jednotek masové komunikace, což představuje více než 90 % z celkového objemu. Zbývajících necelých 10 % si mezi sebe rozdělují soukromé subjekty. Soukromé prodejní galerie realizovaly 3,8 % objemu televizní masové komunikace a soukromé výstavní subjekty realizovaly 5,7 %. Nestátní neziskové organizace ani podniková muzea žádnou masovou komunikaci prostřednictvím televize neuskutečnily. Výrazná převaha aktivity subjektů z veřejné sféry je tedy v případě televize ještě značnější než v případě mediatypu tisk.

Z pohledu regionu v případě mediatypu televize jistě není velkým překvapením, že jsou jeho nejčastějšími uživateli a realizátory pražské subjekty. Z celkově realizovaných 631 jednotek masové komunikace jich bylo 373 realizováno pražskými subjekty. Zbývajícím objem za monitorované období připadá na Plzeňský (50 jednotek) a Pardubický kraj (208 jednotek). Jak bylo uvedeno výše, oba subjekty v regionech realizovali televizní masovou komunikaci prostřednictvím televizní stanice Regionálnítelevize.cz. V celostátních médiích komunikovaly pouze pražské subjekty.

Vliv vzniku ČT Art na četnost televizní masové komunikace

Poměrně zásadní událostí v kulturním odvětví bylo založení kulturního kanálu České televize ČT Art. Tato televizní stanice, zaměřená na uměleckou i zpravodajskou mediální činnost v oblasti kultury a umění vysílá od roku 2013, vždy ve večerních hodinách (od 20.00 do 24.00). Stejně jako většina programů České televize nabízí i ČT Art prostor pro inzerci. Za monitorované čtyři roky provozu však bylo toto médium využito pouze pro 32 jednotek masové komunikace, a to nejvíce pouze v prvním roce vysílání (12 jednotek pro kampaň Národního technického muzea). Počet jednotek masové komunikace na ČT Art se nijak neliší od počtu jednotek uvedených na ostatních kanálech České televize.

3.3.3 Vývoj mediatypu rozhlas

Rozhlas na rozdíl od zbývajících mediatypů začal být monitorován až v roce 2013. Důvodem absence záznamů za roky 2010 až 2012 je rozdílný postup v měření jednotek rozhlasové komunikace. Přesto v rámci vzorku tvoří největší objem jednotek masové komunikace struktura využívání tohoto mediatypu napříč všemi kategoriemi subjektů i konkrétních médií je nejrozmanitější.

Tabulka 7: Rozhlas - vývoj objemu jednotek

Rok	2013	2014	2015	2016
Jednotky MK radio	2537	3603	4608	2501

Nejvíce rozhlasových kampaní proběhlo v letech 2014 a 2015. Vzhledem k tomu, že máme monitorovány pouze 4 roky, nelze dělat závěry ohledně vývoje a jeho výchylek. Nejaktivnější rok pro masovou komunikaci, tedy rok 2015, bylo započato několik kampaní na regionálních rozhlasových stanicích. Pokud mediatypům tisk a televize dominovala media zaměřená na geograficky ohraničený region, pro mediatyp rozhlas to platí dvojnásob. Ani v roce 2015 nebyla zaznamenána jediná jednotka masové komunikace na celostátně vysílané platformě Českého rozhlasu – Radiožurnál. Pouze několik subjektů vysílalo v soukromých celostátních rádiích Evropa 2 a Frekvence 1 (celkem se jednalo o 508 jednotek masové komunikace, tedy 3 % z celkového objemu). Zajímavostí je, že jediné veřejnoprávní médium v monitorovaném vzorku, Český rozhlas 5 Regina, figurovalo pouze v necelém 1 % objemu jednotek masové komunikace. Mezi nejsilněji zastoupená a využívaná média v letech 2013 až 2016 naopak patřily rozhlasové stanice Haná (s průměrným podílem 18 % v rámci rozhlasových médií), Radio Beat (s necelými 8 % podílu v rámci masové mediální komunikace prostřednictvím mediatypu rozhlas). Zbytek objemu je roztržštěn mezi velké množství regionálních rozhlasových subjektů. Celkem jich v monitorovaném období figuruje 45. Jediným muzejním subjektem, který v monitorovaném období využíval masové komunikace prostřednictvím celostátních stanic a regionálních stanic mimo území svého působení bylo Muzeum Grévin, otevřené v roce 2014 v Praze. Tento subjekt ovšem v roce 2017 ukončil činnost pro výraznou ztrátovost organizace.

Na základě dostupných dat za roky 2013 až 2016 lze říci, že se jedná o poměrně stabilně využívané médium. Pro organizace, které se soustředí na oslovení potenciálních návštěvníků v bezprostřední blízkosti jejich provozoven, jsou platformy regionálních rádií optimální. Zároveň se jedná o médium se silným vlivem a dostupnou pořizovací cenou.

Mediatyp rozhlas je jedinou platformou, jíž nejintenzivněji využívá jiný segment organizací než organizace veřejné. Za monitorované období převládaly ve struktuře uživatelů vždy soukromé výstavní subjekty, a to i v roce 2015, kdy dosáhla rozhlasová masová komunikace nejvyšší četnosti. Tabulka Struktura zadavatelů představuje procentuální podíl v realizovaných jednotkách masové komunikace za monitorované období. Pokud bychom hodnotili poměr zadávajících subjektů, do-

minovaly by svým poměrem opět veřejné subjekty tak jako v případě mediatypů tisk a televize.

Tabulka 8: Struktura zadavatelů - dle zřízení

zřizovatel	2013	2014	2015	2016
NNO	15%	4%	4%	16%
soukromá(prodejní)	10%	26%	11%	5%
soukromá(výstavní)	45%	35%	42%	42%
veřejná	20%	24%	35%	32%
soukromá(podniková)	10%	12%	8%	6%

Z pohledu geografického umístění subjektů lze říci, že nejvíce zadavatelů masové komunikace sídlilo v hlavním městě Praha. Jednalo se o zadavatele celkem 32 % realizovaných jednotek masové komunikace prostřednictvím mediatyp rozhlas. Vedle Prahy se jedná o subjekty z Olomouckého kraje, se 14 % z celkového objemu jednotek rozhlasové masové komunikace a Jihočeský, Moravskoslezský a Plzeňský kraj s 10 % z celkového objemu jednotek masové komunikace prostřednictvím rozhlasu. Nejmenší míru objemu rozhlasové masové komunikace měly subjekty z Karlovarského a Královehradeckého kraje. V Královehradeckém kraji za celé monitorované období 2013 až 2016 nerealizoval tento druh masové komunikace ani jediný subjekt. Zbývající kraje se pohybovali mezi 1 až 5 % celkového objemu, výjimku tvořil pouze Jihomoravský kraj s 9 % objemu jednotek masové komunikace za monitorované období.

3.3.4 Mediatypy z pohledu regionů a zřizovatelů

Již v předchozí kapitole bylo zmíněno, že vztahy jednotlivých mediatypů a typů organizací se liší. V čem přesně tkví závislost typologie na mediatypu a jak lze tyto vztahy definovat, zodpoví tato kapitola. Problematika zřizovatele se v rámci jednotlivých mediatypů příliš neliší, obecně můžeme říci, že dominují veřejně zřizované instituce. V případě mediatypu tisk se jedná o celkový (za celé monitorované období) poměr veřejných institucí 72 %. Dalšími poměrně aktivními zadavateli pro mediatyp tisk jsou soukromé prodejní instituce s 10 % celkového objemu. Zbývající typy podniků jsou poměrově coby zadavatelé tiskové masové komunikace marginální. Z pohledu regionu je nejaktivnějším krajem komunikujícím prostřednictvím tisku kraj Jihomoravský s 19 % z celkového objemu masové komunikace. Těsně za ním je kraj Jihočeský a Praha, které mají každý nad 15 % podílu z celkového počtu masové komunikace. Pokud budeme hledat typologii podniku, který realizoval za celé monitorované období největší objem masové komunikace, budou výsledky

následující. Nejčteněji komunikovaly veřejné instituce v Jihomoravském kraji s 18 % celkového objemu masové komunikace, celkem se jednalo o 1 171 jednotek masové komunikace. Na druhém místě v počtu jednotek masové komunikace se umístily veřejné instituce v Jihočeském kraji, se 16 % a 1 061 jednotkami masové komunikace. Třetí nejvyšší počet jednotek masové komunikace v mediatypu tisk za celé monitorované období vykazují veřejné organizace ve Zlínském kraji. Zajímavostí je tedy nepochybně fakt, že nejvíce masové komunikace probíhá mezi neziskovými státními subjekty v regionech. Naopak překvapením jistě není skutečnost, že nejintenzivnější masovou komunikaci mezi soukromými subjekty prostřednictvím tisku realizují společnosti v hlavním městě Praha. Soukromá prodejní sféra v Praze pokrývá 45 % masové komunikace realizované prostřednictvím tisku. Veřejná sféra naopak poměrově realizuje pouze 13 % z celkového počtu masové komunikace, která byla realizována subjekty nacházejícími se v Praze. Obecně lze říci, že v oblasti tisku je v Praze nejaktivnější soukromá zisková sféra, zatímco v regionech je to sféra veřejná.

Pro mediatyp televize je situace poněkud odlišná. Stejně jako tisk je doménou způsobu komunikace pro veřejné subjekty. Za monitorované období bylo uskutečněno celkem 631 jednotek masové komunikace, z toho 90 bylo realizováno subjekty s veřejným zřízením. Zbývajících 10 % objemu je rozděleno mezi soukromé výstavní a prodejní subjekty. Z pohledu geografické příslušnosti těchto komunikujících subjektů nenalézáme vysokou míru diferenciací struktury sledovaného vzorku. Masová komunikace v letech 2012 až 2016 proběhla pouze ze strany organizací v hlavním městě Praha a v Plzeňském a Pardubickém kraji, přičemž poměrně lze jako dominantní zadavatele uvést pražské subjekty s 59 % celkového objemu za monitorované období. Mediatyp televize je vzhledem k nízké míře užívání problematické jakkoliv typizovat a hledat obecná pravidla. Nicméně je jednoznačné, že z celkového počtu jednotek masové komunikace realizovaných v televizi mezi lety 2012 a 2016, jich bylo 53 % realizováno veřejnými organizacemi sídlícími v Praze. Relativně aktivní, co se týče televizní masové komunikace, byly i pardubické veřejné výstavní instituce poměrně aktivní. Z celkového objemu jednotek masové komunikace realizovali 30 %. V plzeňské kraji to bylo pouhých 8 %. Co se týká soukromých subjektů, jejich podíl na objemu televizní komunikace představuje za celé monitorované období 10 %. Z celkového objemu televizní komunikace soukromých subjektů proběhlo 65 % jednotek masové komunikace v Praze. Oproti objemu zakázek realizovaných veřejnými organizacemi lze však o zcela zanedbatelná čísla. Zároveň platí, že televizní kampaně všech subjektů nevykazují žádnou pravidelnost, naopak se jedná o nárazové akce. Jediným meziročně se opakujícím projektem, jehož objednavatelem byl též subjekt, byla propagace znovuotevření Národního

technického muzea v Praze. Další upřesnění struktury takto komunikujících subjektů tedy není zcela možné.

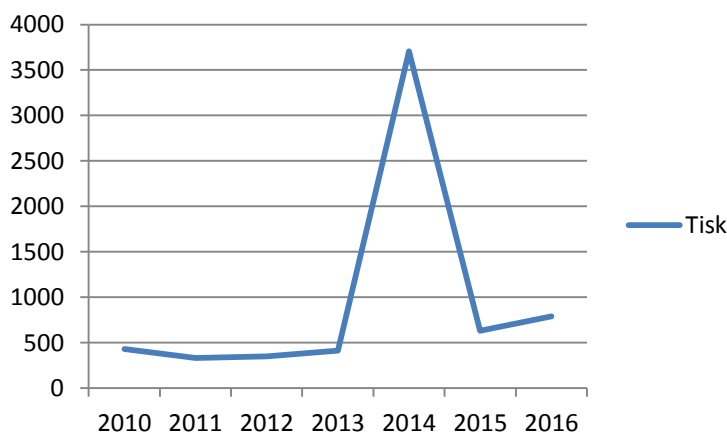
Struktura trhu v případě mediatypu rozhlas je naopak velmi různorodá, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole. Vzhledem k méně nákladné pořizovací ceně a snadné dostupnosti zacílení na preferovaný segment potenciálních návštěvníků prostřednictvím regionálních rozhlasových stanic je tento mediatyp mezi muzei a galeriemi poměrně značně využíván. Zároveň je tento mediatyp jako jediný dominantně využívaný soukromými výstavními subjekty (viz tabulka Struktura zadavatelů - dle zřízení 1). Za celé sledované období 2013 až 2016 využili soukromé výstavní subjekty v součtu všech realizovaných jednotek masové komunikace 41 % objemu. V případě veřejných institucí byl podíl 28 %, což je jistě také nezanedbatelná část trhu. 8 % z celkového objemu realizovaly nestátní neziskové subjekty, které měly v rámci vzorku nejnižší podíl v případě všech mediatypů. Pokud se podívám na strukturu zadavatelů dle jejich zřizovatele, mají největší podíl na celkovém počtu realizovaných jednotek masové komunikace organizace v Praze, Olomouckém kraji a Moravskoslezském kraji. Nezanedbatelný podíl jednotek byl realizován i v kraji Jihočeském. Rozhlasovou komunikaci naopak realizovalo minimum organizací v kraji Karlovarském. Celkový počet netvoří ani jedno procento z celkového objemu jednotek. Bereme-li v úvahu obě kritéria, tedy jak geografické příslušnosti tak zřízení, jsou nejaktivnějšími komunikujícími entitami (v případě mediatypu rozhlas) soukromé výstavní subjekty v Praze. Jejich podíl na celkovém objemu je 18 %. Za soukromými institucemi v Praze jsou druhé v pořadí (dle velikosti podílu na celkovém objemu jednotek) soukromé výstavní subjekty z olomouckého kraje a soukromé prodejní instituce z kraje Plzeňského. Zajímavostí je nadprůměrný podíl na celkovém objemu v případě nestátních neziskových organizací v Moravskoslezském kraji, které tvoří 4 % z celkového objemu. Soukromoprávní subjekty nedominují jen v celkovém součtu všech jednotek za celé monitorované období, ale také ve statistikách za jednotlivé roky. Veřejné organizace dominovaly počtem realizované masové komunikace pouze ve Zlínském a Jihočeském kraji, a to v letech 2014 a 2015. V Praze je další zajímavostí také značný podíl na objemu v případě podnikových muzeí, celkově se jedná o 9 % (z celkového objemu rozhlasového mediatypu). Obecně lze tedy říci, že soukromé subjekty preferují mezi jednotlivými mediatypy tisk. Přihlédneme-li k tomu, že právě tyto subjekty vyhledávají nejvyšší efektivitu a návratnost svých nákladů, je rozhlas jistě logickou volbou mezi zbývajícími mediatypy. Dominance užití tohoto způsobu masové komunikace mezi celkovým vzorkem je jednoznačná, jedná se o více než dvě třetiny z celkového objemu zaznamenaných jednotek masové komunikace v letech 2013 až 2016. Tato struktura platí jak pro Prahu, tak pro jednotlivé regiony.

3.4 Trendy v masové komunikaci

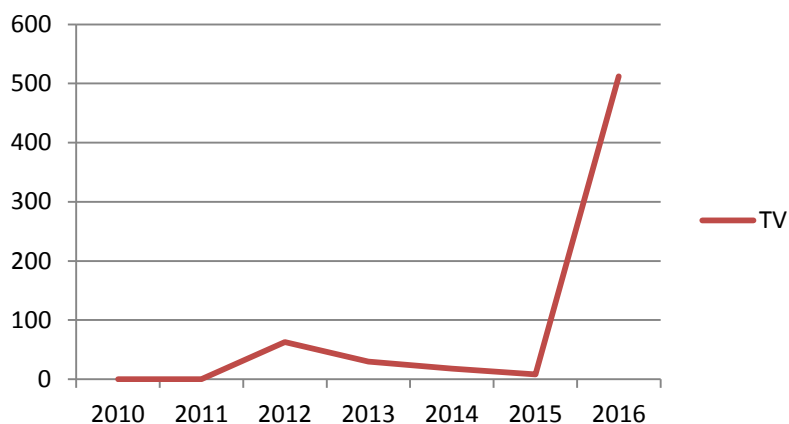
Dosavadní vývoj byl pro jednotlivé mediatypy zcela odlišný. Obecně tvoří výjimku mediatyp televize, který si jako komunikační kanál vybírají organizace z řad muzeí a galerií jen velmi zřídka a komunikační aktivity a kampaně v řádu několika jednotek jednotek masové komunikace nelze chápat jako věrný odraz vývoje masové komunikace a potažmo i celého trhu galerií a muzeí. Přesto i tento mediatyp určité informace o trhu galerií a muzeí přináší. Obecně nelze ani jeden mediatyp označit za zcela stabilní. Jednotlivé vývoje jsou zřejmé na základě grafů následující straně.

Nejstarší masový mediatyp, tedy tisk, lze označit na trhu galerií a muzeí jako stabilní masový tisk, v jehož četnosti užívání nejsou až na rok 2014 výrazné výkyvy. Více o vývoji během roku 2014 je popsáno v předchozích kapitolách. Ve zbylých letech se četnost užívání mediatypu tisk pohybuje okolo 500 jednotek masové komunikace ročně. V roce 2016 byl celkový počet jednotek 790.

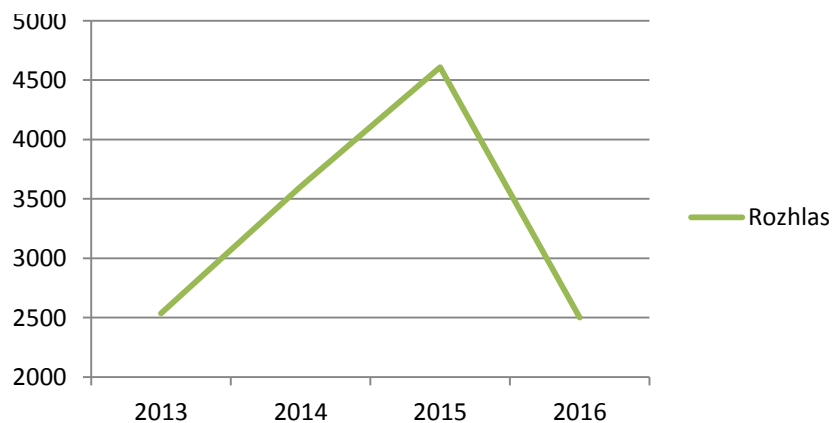
Graf 6: Vývoj tisk



Jak již bylo řečeno, četnost využití mediatypu televize není na trhu galerií a muzeí příliš obvyklá. V rámci monitorovaného období byly první jednotky masové komunikace zaznamenány až během roku 2012. Četnost užití masové komunikace prostřednictvím televize se však čítá na jednotky, maximálně desítky. Roční průměr mezi lety 2010 až 2015 byl 20 jednotek ročně. Výjimku tvoří rok 2016, kdy došlo ke zvýšení četnosti v užití televizní komunikace na 512 jednotek za rok. Více podrobností o televizní komunikaci tomto je uvedeno v předchozích kapitolách. Vzhledem k výkyvům a málo rozsáhlému vzorku nelze zcela odhadnout obecnou povahu vývoje v užití tohoto masového mediatypu.

Graf 7: Vývoj TV

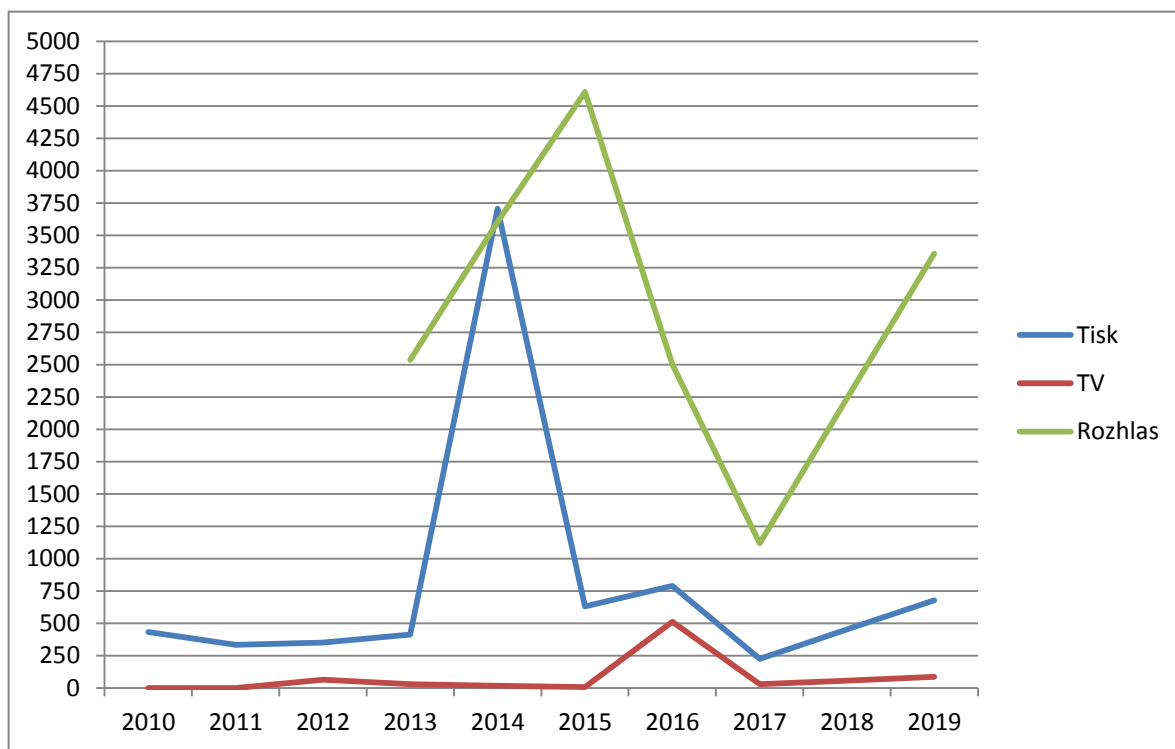
Mediatyp rozhlas, který byl řádně monitorován až od roku 2013, čítá v průměru ročně 3300 jednotek masové komunikace. Ačkoliv máme bohužel k dispozici kratší monitorované období, je z něj zřejmá rostoucí tendence. V letech 2013 až 2015 byl tento růst zhruba 1000 jednotek ročně, meziroční nárůst byl tedy více než 30 %. V roce 2016 však došlo k výraznému poklesu na pouhých 2500 jednotek. Vzhledem k tomu, že se jedná o jediné období, ve kterém došlo k poklesu, nelze z této skutečnosti usuzovat dlouhodobější trend.

Graf 8: Vývoj Rozhlas

Pokud vezmeme v úvahu data za monitorované období, můžeme očekávat následující vývoj vyjádřený v tabulce Trend 2017 - 2019. Prognóza je spočítána na základě

lineární trendové analýzy. Na základě predikce by počet jednotek všech mediatypů v roce 2017 mírně poklesl, od roku 2018 by však následoval opětovný růst v případě všech masově mediálních kategorií. Objem jednotek v mediatypu rozhlas by se vyšplhal na čísla z roku 2014, objem televizní produkce by mě do roku 2019 překonat svůj současný průměr. Nezanedbatelně by se dařilo také tisku, který by měl po poklesu v roce 2017 udržet rostoucí trend. Tato poměrně optimistická předpověď je zajímavá z toho pohledu, že tradiční masová média příliš netrpí digitalizací a přesunem marketingové komunikace i pozornosti potenciálních zákazníků na internet. Pravdou je ale i to, že s rozvojem internetové komunikace se mohou stát tradiční masová média pro galerie a muzea dostupnějšími.

Graf 9: Vývoj MK do roku 2019



Veškeré tendence lze vidět v grafu vývoj MK do roku 2019. Trendová analýza predikuje mírný propad pro rok 2017 a následný růst v dalších obdobích. Jedná se samozřejmě o čistě orientační odhad na základě dat z předchozích let. Trh galerií a muzeí má ovšem tu výhodu, že výstavy, v jejichž prospěch budou chtít pořadatelé v budoucnu masově (popřípadě jinak) komunikovat, musí být plánovány řadu let dopředu. Toto dlouhodobé plánování je v oblasti výstavnictví zapříčiněné vzácnou povahou sbírkových předmětů, zápůjční politikou muzeí a galerií obecně a značnou náročností přípravy. Predikovatelnost chystaných kampaní je pro potenciální na-

bídku prostředků masové komunikace výhodou, muzejním institucím však neumožňuje pružně reagovat na poptávku a trendy na trhu muzeí a galerií. Toto specifikum platí zejména pro velká muzea a galerie. Organizace menšího typu praktikují svou politiku odlišně a méně předvídatelně. Při dobré znalosti muzejního trhu a chystaných výstav by však bylo možné již dnes poměrně přesně odhadnout, které komunikační kanály a masová média by mohly být v příštích pěti letech preferovány. Nabízené predikce pro následující roky navíc bude možno porovnat se skutečností již brzy.

3.5 Míra masové komunikace a návštěvnosti

Měřítkem efektivity masové komunikace pro muzea a výstavní galerie je jejich návštěvnost. To samozřejmě neplatí pro prodejní galerie, pro něž je hlavním měřítkem úspěchu zisk z prodeje sbírkových předmětů. Vztah míry využití masové komunikace a návštěvnosti bude testován na několika vybraných veřejných subjektech. Vzhledem k tomu, že míra masové komunikace mezi veřejnými subjekty je nejvyšší a návštěvnost těchto institucí je kvalitně měřena. Platí to, že v poměru k návštěvnosti porovnáváme pouze jednotky masové komunikace, která byla konkrétním subjektem realizována. Ačkoliv analýza pracuje s poměrně velkým souborem dat, vezmeme-li v úvahu hodnoty pro jednotlivé subjekty, pohybujeme se až na výjimky v řádech jednotek. Toto porovnání návštěvnosti a míry masové komunikace zároveň nezohledňuje další metody marketingové komunikace a politiky Public Relations, které jednotlivé instituce praktikují, zároveň nelze do analýzy zahrnout sezónní produkty (expozice), která muzea a galerie nabízely. Nejpřesnějším východiskem pro zjištění příčin klesající či stoupající návštěvnosti by byly spíše podrobné případové studie konkrétních organizací.

Tabulka 10: Korelační koeficient návštěvnost

Organizace	Korelační koeficient
Národní galerie v Praze	0,83
Moravská galerie v Brně	-0,53
Galerie Středočeského kraje, p. o., Kutná Hora	-0,35
Galerie Klatovy/Klenová	-0,22
Oblastní galerie Liberec	0,66
Alšova jihočeská galerie, Hluboká nad Vltavou	0,60
Západočeská galerie v Plzni, p. o.	-0,86
Galerie umění Karlovy Vary	0,13

Z tabulky Korelační koeficient návštěvnost 1 je patrné, že v takto malém vzorku lze stěžejně jednoznačně říci, zda návštěvnost s mírou užití (počtem jednotek masové komunikace) souvisí či nikoliv. Pravdou však je, že v polovině pozorovaných subjektů došlo opakovaně ke zvýšení návštěvnosti spolu se zvýšením míry masové komunikace. Vysvětlením tohoto jevu ale může být i fakt, že v daném období byla uspořádána větší výstava, od níž byl očekáván velký zájem široké veřejnosti, a proto byla zároveň uspořádána rozsáhlá kampaň v masových médiích. V případě poloviny monitorovaných subjektů vyšel korelační koeficient míry masové komunikace a návštěvnosti negativně. Tento jev je samozřejmě nesmyslný a je zapříčiněn minimálním vzorkem jednotek masové komunikace. Výsledkem je tedy stanovisko, že na základě dostupných informací a dat nelze jednoznačně určit vztah mezi návštěvností a mírou masové komunikace. Komunikační kanály a formy sdělení v případě trhu muzeí a galerií nebývají primárně masová média a lze předpokládat, že ani cílová skupina tohoto komunikací prostřednictvím masových médií neočekává. Důkazem může být například fakt, že subjekty s nejvyšší návštěvností využívají masovou komunikaci jen v minimální míře nebo vůbec.

3.6 Interpretace výstupů analýzy

Jak bylo v praktické kapitole analýzy masové komunikace na trhu galerií a muzeí v letech 2010 až 2016 mnohokrát zmíněno, jedná se o poměrně specifický trh, pro nějž navíc masová komunikace není zcela typická. Přesto lze tvrdit, že její realizace odráží některé trendy a některá specifika tohoto trhu. Zajímavostí je již například dominance veřejného sektoru, který svou aktivitou zcela zastíňuje sektor soukromý, a to dokonce i zcela komerční projekty. Soukromé subjekty soustředící se na výstavnictví, jak se zdá jsou z pohledu masové komunikace v podstatě pasivní. Faktem je, že právě z tohoto důvodu je častou příčinou pohybu na tomto trhu realokace veřejných zdrojů, což dělá celý trh méně nevyzpytatelný, než by se mohlo na základě výše uvedené analýzy zdát. Ačkoliv je téměř nemožné statisticky popsat vazby a vztahy mezi masovou komunikační aktivitou a její návratností, ačkoliv se jedná o trh, který lze jen stěží popsat pomocí očekávatelného trendu, jedná se o snadno čitelné a racionálně se chovající odvětví. Masová komunikace probíhá často nepravidelně ve spojitosti s většími výstavními projekty nebo ve chvíli, kdy jsou utlumeny investiční a provozní výdaje muzejních institucí, případně získají na propagaci patřičné prostředky. Komunikační kanály a média, která muzea a galerie volí, jsou spíše regionální povahy. Lze tedy tušit, že segmentace cílové skupiny v případě muzeí a galerií probíhá v první řadě na základě geografické blízkosti nebo příslušnosti do určitého regionu. Zároveň platí, že regionální příslušnost je pro mnohé zúčastněné subjekty podstatou jejich existence. Nejoblíbenějším a nejužíva-

nějším mediatypem na trhu galerií a muzeí je rozhlas. Důvody jeho popularity jsou pravděpodobně nízká cena za jednotku masové komunikace a regionální (geografické) vymezení rozhlasových stanic a jejich posluchačů. Jak bylo uvedeno již v kapitole zbývající se popisem trhu muzeí a galerií (jako zevrubný popis je však chápána spíše samotná analýza), návštěvnost a počet muzeí a galerií v České republice v posledních letech mírně roste. Mírný růst lze také očekávat od míry masové komunikace, kterou tyto organizace využívají. Ačkoliv od tohoto nárůstu nelze očekávat soustavnost ani pravidelnost a snadno se může stát, že galerie a muzea upřednostní zcela jinou formu komunikace s potenciálními návštěvníky. Ostatní projekty, od nichž není očekávána účast z řad široké veřejnosti, takovou komunikaci ani nepotřebují a lze najít méně nákladnou cestu k jejich propagaci. Mám-li se vrátit k volbě jednotlivých typů masových médií, lze vést diskuzi, zda se o masová média vůbec jedná, vzhledem k tomu, že jde především o regionální tiskoviny, regionální rozhlasové stanice a regionální televizní programy. Masová média v pravém smyslu slova (např. celostátní rozhlasová stanice, televize, velké tištěné deníky) jsou v případě galerií a muzeí preferována jen velmi zřídka, a to i v případě populárního umění, které cílí právě na široké masy lidí. Žádná z kampaní mediálně výrazných a na širokou veřejnost cílených projektů nebyla v celo populačním vzorku, na jehož základě vznikla tato analýza, zaznamenána.

3.7 Vyřazené subjekty

Samostatná kapitola je věnována také subjektům vyřazeným ze vzorku dat. Jedná se však o subjekty, které většinou kritéria testovaného vzorku nesplňují pouze částečně. Celkem se jedná o 31 subjektů s 456 jednotkami masové komunikace, což v rámci celého vzorku není zcela zanedbatelný počet. V případě 10 subjektů se jedná o muzeum či galerii nacházející se v zahraničí. Analýza se však zabývala čistě českými subjekty. Konkrétně se jedná o 9 organizací z Německa se 158 jednotkami masové komunikace, a to převážně rozhlasové. Dále o 1 subjekt ze Slovenské republiky s 1 jednotkou masové komunikace v tisku. Ve třech případech subjektů se jednalo o organizace, které se muzejnictvím ani výstavnictvím nezabývaly, pouze jejich název obsahoval některé z těchto slov, příkladem může být Apple Museum, podnik zabývající se prodejem elektroniky, s celkovým počtem 246 jednotek masové komunikace (vždy v rozhlasu). Zbývající subjekty nebylo možné reálně dohledat z důvodů jejich zániku či nedostatku komunikace s veřejností, přičemž je na základě nedostatečných informací nebylo možné dohledat ani v obchodních či živnostenských rejstřících. Pro účely doplnění analýzy jsou významné pouze zahraniční subjekty popsané výše, které jsou součástí trhu galerií a muzeí, přičemž aktivně využívají masové komunikace na území České republiky. Tento fakt svědčí o vzrůs-

tající míře konkurence na trhu galerií a muzeí a o tom, že trh galerií a muzeí do velké míry souvisí s turismem. Většina zahraničních subjektů byla muzei a výstavními galeriemi.

Závěr

Hlavní cíl diplomové práce, tedy snaha zmapovat trh muzeí a galerií, byl naplněn prostřednictvím analýzy popsané v praktické části. Analýza se zaměřila na specifika a klíčové znaky trhu galerií a muzeí prostřednictvím struktury masově komunikujících subjektů. Klíčovými znaky při klasifikaci subjektů byla především jejich geografická příslušnost k jednomu ze čtrnácti krajů České republiky. Dále jeho hlavní činnost, kterou lze dělit na výstavní a prodejní a jeho forma zřízení a skutečnost, zda se jedná o organizaci veřejnou či soukromou. Z analýzy vyplývá, že jednoznačně dominantními subjekty jsou veřejné výstavní instituce, kterých za roky 2010 až 2016 komunikovalo celkem 184, tedy 51 % z celkového vzorku. Tyto subjekty zároveň realizovaly 45 % celkového objemu zaznamenaných jednotek masové komunikace. Převaha tohoto typu organizací a jejich aktivity je tedy jednoznačná, a to přesto, že ve vzorku figurují i čistě soukromé a ziskově orientované prodejní subjekty. Platí však, že trh galerií a muzeí je doménou veřejné sféry a soukromé organizace jsou v rámci tohoto trhu spíše v menšině. Nicméně pro přesnost je důležité uvést, že soukromé prodejní galerie figurují v rámci četnosti masové komunikace na druhém místě.

Na základě údajů o geografické příslušnosti je rozdělení jasné a pravděpodobně nijak překvapivé. Čtvrtina subjektů, které v monitorovaném období realizovaly masovou komunikaci, sídlí v Praze. Dalšími oblastmi, v nichž byla masová komunikace četná, jsou Středočeský kraj, Jihomoravský kraj a Moravskoslezský kraj, tedy oblasti, v nichž se nacházejí tři největší města v České republice a masová komunikace je zde vzhledem k vysoké hustotě zalidnění logickým komunikačním východiskem. Výraznou pozici si ve vzorku drží i subjekty v jihočeském kraji, což je pravděpodobně zapříčiněno vysokou mírou turismu v této oblasti.

Při zkoumání jednotlivých mediatypů byly zjištěny následující skutečnosti. Struktura použitých médií hovoří jasně ve prospěch mediatypu rozhlas. V letech, ve kterých máme k dispozici údaje za všechny tři mediatypy, tvoří jednotky masové komunikace prostřednictvím rozhlasu 65 % z celkového objemu jednotek. Ostatní mediatypy jsou užívány spíše zanedbatelně. Pokud však jsou použity, vykazují vlastnosti poměrně striktní segmentace podle regionů. V případě všech druhů médií bylo nejvíce masové komunikace realizováno v médiích zaměřených na konkrétní regiony. Na druhou stranu užívání médií zaměřených podle odvětví (tedy umění a kultura) bylo minimum. Je možné se domnívat, že výrazná role mediatypu rozhlas je zapříčiněna právě jeho primární příslušností podle lokality vysílání. Další výhodou je bezesporu nižší pořizovací cena reklamy ve vysílacím čase. Nejméně užívaným mediatypem je naopak televize, což při zvážení nákladnosti realizace

komunikace v tomto médiu jistě není překvapením. Poměrně využívaná byla televizní komunikace prostřednictvím veřejnoprávní České televize, nejčtenější však byla aktivita prostřednictvím regionálních televizí. 71 % televizní masové komunikace proběhlo právě prostřednictvím tohoto druhu média.

Při pohledu na dosavadní vývoj všech mediatypů je zřejmé, že masová komunikace galerií a muzeí je spíše nárazová a spjatá s konkrétními kampaněmi či organizační politikou a jejím plánem na užití finančních prostředků. V roce 2016, tedy v posledním pozorovaném období došlo k poklesu aktivity mediatypu rozhlas, k výraznému nárůstu mediatypu televize a k mírnému meziročnímu nárůstu mediatypu tisk. Prognóza na základě trendové analýzy však předesílá postupný nárůst masové komunikace do roku 2019. Tuto prognózu by bylo spíše nutné doplnit o analýzu budoucího vývoje na trhu samotném. Vzhledem k náročnosti plánování výstav a následujících kroků subjektů lze předpokládat, že všechna významná muzea a galerie již vědí, jaké produkty a kampaně k nim budou do roku 2019 realizovat.

Analýza se okrajově zabývá také problematikou návštěvnosti, a to z důvodu značného významu tohoto ukazatele pro úspěšnost galerií a muzeí. Zda skutečně existuje definovatelný vztah mezi mírou užití masové komunikace a následné návštěvnosti, nelze na základě dostupných dat přesně určit. Důvodem je hlavně skutečnost, že užití masových médií zkoumaných mediatypů často není dominantním způsobem marketingové komunikace galerií a muzeí. Pro porovnání míry masové komunikace a návštěvnosti byly vybrány subjekty, které byly po celé monitorované období nejnavštěvovanější. Pouze dvě organizace z nich však vyvíjely soustavnou aktivitu v podobě masové komunikace. Nejnavštěvovanější organizace, Národní galerie v Praze, masově v podstatě vůbec nekomunikovala. Z tohoto faktu je možné usoudit, že masová komunikace není pro muzea a galerie stěžejní.

Vrátíme-li se k původním výzkumným otázkám, které nám mají pomoci popsat a definovat trh galerií a muzeí, lze na ně odpovědět následujícím způsobem. **Využívají masovou mediální komunikaci více veřejné či soukromé subjekty?** Jednoznačně veřejné, jak již bylo uvedeno, mediální aktivita veřejných subjektů pokrývá 45 % celkového objemu masově mediální komunikace. Zajímavostí je, že soukromé subjekty využívají více mediatyp rozhlas, zatímco veřejné se soustředí na televizi a tisk. Ve struktuře celého vzorku však jasně dominují veřejná muzea a galerie. **Odráží se míra používání masové komunikace v návštěvnosti daných subjektů? Jak tento vývoj vypadá meziročně?** To na základě dostupných dat za období nelze přesně určit, faktem však je, že záleží na konkrétním produktu, s nímž je způsob jakékoliv marketingové komunikace v souladu. Nejnavštěvovanější sub-

jekty v České republice využívají masovou komunikaci jen zřídka. Na trhu galerií a muzeí obecně meziročně návštěvnost stoupá, o míře masové mediální komunikace toto říci nelze. **Využívají masovou komunikaci více subjekty v regionech nebo v Praze?** Převaha Prahy a Středočeského kraje je evidentní. Dalšími kraji, v nichž probíhá masová komunikace poměrně značně, jsou Jihomoravský kraj, v němž se nachází Brno, Moravskoslezský kraj s hlavním městem Ostrava a Jihočeský kraj s turistickým centrem Český Krumlov. Ze subjektů, které během monitorovaného období realizovaly masovou komunikaci, se jich čtvrtina nachází v hlavním městě Praha. **Jakou roli v četnosti jednotek masové komunikace (dle příslušnosti k danému kraji) hraje míra konkurence?** Na tuto otázku částečně odpovídá již předchozí odpověď, ano, nejvyšší míru masové komunikace vykazují oblasti s nejvyšší hustotou zalidnění a zároveň nejvyšší mírou výskytu subjektů z oblasti galerií a muzeí. Výjimkou je středočeský kraj, ten ale v tomto případě logicky spadá k městu Praha. **Ze segmentu soukromých institucí využívají masovou komunikaci spíše prodejní subjekty nebo spíše organizace zabývající se čistě výstavnictvím?** Z celkového vzorku jsou to veřejné výstavnícké subjekty. V rámci mediatypu rozhlas je nejvyšší míra komunikace ze strany prodejních subjektů. Obecně ale více komunikují subjekty zabývající se výstavnictvím. **Který mediatyp je pro organizace zabývající se výstavnictvím nejatraktivnější? Co je pro něj typické?** Jedná se o mediatyp rozhlas, typická je pro něj regionální segmentace. Tu preferují galerie a muzea i při výběru ostatních mediatypů. Rozhlasová komunikace však představuje více než dvě třetiny z celkového objemu. **Jak souvisí volba preferovaného mediatypu s geografickým umístěním a zřizovatelem organizace?** Na základě jmenovaných kritérií lze vytvořit určitou typologii organizací a jejich preferencí. Typickým regionálním subjektem je veřejná organizace komunikující prostřednictvím regionálního tisku či rozhlasu. V Praze bychom naopak našli poměrně mnoho soukromých subjektů, komunikujících prostřednictvím rozhlasu a tisku. V Praze je také nejvíce využíván mediatyp televize, který subjekty v regionech nevyužívají v podstatě vůbec. **Projevuje se v případě masové komunikace galerií a muzeí úbytek zakázek v souvislosti s rostoucími možnostmi komunikace po internetu?** Komunikace prostřednictvím internetu je nepochybně pro galerie a muzea významná, stejně jako pro většinu jiných subjektů a jejich trhů. Navzdory digitalizaci však míra masové komunikace prostřednictvím tradičních médií jak tisk a televize v posledních letech stoupá. Podle vytvořené predikce by do roku 2019 měla míra aktivity v masové komunikace prostřednictvím všech tří zkoumaných mediatypů mírně stoupat dále. **Realizují masovou komunikaci v České republice subjekty, které se na jejím území nenachází?** Ano, jedná se o subjekty ze Spolkové republiky Německo a Slovenské republiky. Subjektů je v součtu pouze pár

jednotek, ale jejich míra aktivity je poměrně značná (kolem dvou set jednotek masové komunikace). Převážně se jedná o muzea.

Z e zjištěných skutečností tedy vyplývá, že komunikace na trhu galerií a muzeí má především regionální charakter. Většina jednotek masové komunikace byla realizována prostřednictvím regionálních médií, Tato skutečnost vypovídá především o tom, jak významnou roli hrají veřejná muzea a galerie v aktivizaci regionů a turismu. Ačkoliv nejvíce masové komunikace proběhlo ve velkých městech, komunikační aktivita v regionech je nezanedbatelná. Vystává otázka, zda vůbec můžeme takovouto komunikaci označovat jako masovou. V každém případě se jedná o výrazné specifikum trhu galerií a muzeí. Dobrou zprávou je fakt. Že se tento trh pomalu ale jistě rozrůstá a kulturních subjektů přibývá a neustále se rozšiřují. Přibývá přitom nejen veřejných subjektů, ale stále se rozrůstá i soukromoprávní sektor včetně neziskových organizací. Ačkoliv je význam tohoto odvětví na trhu masových médií skutečně nepatrný, lze předpokládat, že vzhledem k jeho rozvoji může časem stoupat i jeho komunikační význam.

Zdroje

- Anon., 2015. Asociace Muzeí a Galerií ČR: Etický kodex muzeí. http://www.cz-museums.cz/web/deni_v_oboru/eticky-kodex-muzei/etika-instituci [Accessed 2018-04-15].
- Boukal, P., 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)* Vyd. 1., V Praze: Oeconomica.
- Anon., 2016. Český statistický úřad: Muzea, galerie a památníky. [www.czso.cz. https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=Kul12&z=T&f=TABULKA&katalog=30968&c=v26~8_RP2016](http://www.czso.cz/https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=Kul12&z=T&f=TABULKA&katalog=30968&c=v26~8_RP2016) [Accessed 2018-04-15].
- Dostál, P. & Kislingerová, E., 2012. *Ekonomika kultury: efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury* Vyd. 1., Praha: Oeconomica.
- Hill, L. & Catherine O'Sullivan and Terry O'Sullivan, ., 2004. *Creative arts marketing* 2. ed., reprinted., Amsterdam [u.a.]: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Jirák, J. & Köpplová, B., 2009. *Masová média* Vyd. 1., Praha: Portál.
- Johnová, R., 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]* 1. vyd., Praha: Grada.
- Johnová, R. & Černá, J., 2007. *Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví* Vyd. 1., Praha: Oeconomica.
- Kotler, P. & Scheff, J., 1997. *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. & Armstrong, G., 2004. *Marketing*, Praha: Grada.
- Anon., 2017. KULTURA ČESKÉ REPUBLIKY V ČÍSLECH: Vybrané údaje ze statistických šetření.
- Lovětínský, V. & Mylková, P., 2011. Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy. *Parlamentní institut*, 2011(2011), p.11.
- McQuail, D., 2009. *Úvod do teorie masové komunikace* 4., rozš. a přeprac. vyd., Praha: Portál.
- Anon., 2018. Ministerstvo kultury ČR: Granty a Dotace: Profesionální umění. [granty-a-dotace-22.html](http://www.mstk.cz/granty-a-dotace-22.html) [Accessed 2018-04-15].
- Peková, J., 2011. *Veřejné finance: teorie a praxe v ČR* Vyd. 1., Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

- Pernica, P., 2008. *Arts logistics* Vyd. 1., Praha: Oeconomica.
- Reifová, I., 2004. *Slovník mediální komunikace* Vyd. 1., Praha: Portál.
- Synek, M., 2002. *Podniková ekonomika* 3. přeprac. a dopl. vyd., Praha: C.H. Beck.
- Šílová, H., Šebek, F. & Lindnerová, V., 2011. ZÁKLADNÍ STATISTICKÉ ÚDAJE O KULTUŘE V ČESKÉ REPUBLICE 2010 I. díl: KULTURNÍ DĚDICTVÍ muzea, galerie a památkové objekty. In *ZÁKLADNÍ STATISTICKÉ ÚDAJE O KULTUŘE V ČESKÉ REPUBLICE 2010 I. díl*. Praha: NIPOS • Centrum informací a statistik kultury 2011, p. 42.
- Anon., 2013. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice ..*, Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury.
- Anon., 2014. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice ..*, Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury.
- Anon., 2015. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice ..*, Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury.
- Anon., 2016. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice ..*, Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury.
- Anon., 2017. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice ..*, Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury.
- Anon., 2012. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice ..: KULTURNÍ DĚDICTVÍ MUZEA, GALERIE A PAMÁTKOVÉ OBJEKTY* 2012 ed., Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury.

Přílohy

Tabulka-1

Počet komunikujících entit podle kraje		
	ab	%
Praha	85	24%
Středočeský kraj	45	12%
Pardubický kraj	20	6%
Plzeňský kraj	22	6%
Karlovarský kraj	11	3%
Královehradecký kraj	11	3%
Jihočeský kraj	35	10%
Liberecký kraj	23	6%
Ústecký kraj	9	2%
Zlínský kraj	18	5%
Olomoucký kraj	16	4%
Moravskoslezský kraj	21	6%
Jihomoravský kraj	37	10%
Vysočina	8	2%
suma	361	100%

Tabulka -2

Popisky řádků	Součet z Rádio 2013	Součet z Rádio 2014	Součet z Rádio 2016	Součet z Rádio 2015
Jihočeský kraj	50	218	156	909
Jihomoravský kraj	2	556	238	414
Karlovarský kraj		27		
Královehradecký kraj				
Liberecký kraj		65	209	42
Moravskoslezský kraj		187	477	694
Olomoucký kraj	985	736	45	29
Pardubický kraj	181			
Plzeňský kraj	124	672		513
Praha	825	792	1210	1444
Středočeský kraj	370		166	142
Ústecký kraj				183
Vysočina				180
Zlínský kraj		350		58
Celkový součet	2537	3603	2501	4608

Tabulka -3

počty komunikujících subjektů							
zřizovatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
NNO	15	2	8	6	13	12	17
soukromá(prodejní)	16	9	14	18	20	18	14
soukromá(výstavní)	13	7	8	14	21	24	19
veřejná	41	40	33	37	69	64	57
soukromá(podniková)	1	0	3	7	5	5	4

Tabulka -4

zřizovatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	průměr
NNO	31	12	23	396	234	202	459	193,8571
soukromá(prodejní)	157	67	99	322	1019	560	284	358,2857
soukromá(výstavní)	64	35	50	1200	1499	2018	1187	864,7143
veřejná	179	219	241	757	4100	2044	1630	1310
soukromá(podniková)	1	0	11	305	474	424	243	208,2857

Tabulka -5

	ab			průměr
Praha	85		Praha	819,0
Středočeský kraj	45		Jihomoravský kraj	349,3
Jihomoravský kraj	37		Jihočeský kraj	347,9
Jihočeský kraj	34		Moravskoslezský kraj	301,3
Liberecký kraj	23		Olomoucký kraj	283,6
Plzeňský kraj	22		Plzeňský kraj	224,6
Moravskoslezský kraj	21		Středočeský kraj	196,6
Pardubický kraj	19		Zlínský kraj	167,7
Zlínský kraj	18		Pardubický kraj	68,7
Olomoucký kraj	16		Liberecký kraj	54,6
Karlovarský kraj	11		Ústecký kraj	39,1
Královehradecký kraj	10		Vysočina	35,3
Ústecký kraj	9		Karlovarský kraj	26,1
Vysočina	8		Královehradecký kraj	22,1

Tabulka-6

	2013	2014	2015	2016
počty subjektů	Rádio	Rádio	Rádio	Rádio
NNO	1	1	3	4
soukromá(prodejní)	3	3	1	1
soukromá(výstavní)	3	8	8	5
veřejná	5	8	11	7
soukromá(podniková)	2	1	1	1

Tabulka -7

zřizovatel	2013	2014	2015	2016
NNO	370	127	181	391
soukromá(prodejní)	256	930	513	120
soukromá(výstavní)	1146	1261	1936	1053
veřejná	507	851	1618	798
soukromá(podniková)	258	434	360	139
	2537	3603	4608	2501